

Área Temática

**Estratégia em organizações**

Título do Trabalho

**Uma análise sobre o desempenho da governança na aglomeração produtiva  
de cerâmica de Campos dos Goytacazes**

**AUTORES**

**EDSON TERRA AZEVEDO FILHO**

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Fluminense - IFF  
edsonterrafilho@gmail.com

**ALCIMAR DAS CHAGAS RIBEIRO**

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF  
alcimar@uenf.br

**CRISTIANO SOUZA MARINS**

Universidade Federal Fluminense  
csm@metal.eeimvr.uff.br

**RODRIGO ANIDO LIRA**

Universidade Cândido Mendes (Campos) - UCAM - Campos dos Goytacazes  
rodrigoanidolira@gmail.com

Resumo

A proposta deste trabalho consiste em efetuar uma investigação a respeito do nível de desempenho do modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, buscando verificar se a governança efetivamente contribui para o desenvolvimento da referida aglomeração produtiva, porém sob a ótica dos empresários que fazem parte deste arranjo. Esta iniciativa está fundamentada na percepção de que a organização produtiva através da aglomeração de empresas se configura como uma importante estratégia de geração de competitividade e sustentabilidade, principalmente para as micro e pequenas empresas (MPEs) que fazem parte do objeto deste estudo. Porém, parte-se da premissa de que a governança é um mecanismo fundamental para que os arranjos produtivos consigam se desenvolver e atingir os níveis de sucesso desejados. Para alcançar o objetivo proposto, foi efetuado um estudo de caso exploratório que buscou analisar a percepção de um grupo de ceramistas envolvidos no processo, a respeito de indicadores do nível de desempenho da governança. Através da análise dos resultados, pôde-se concluir que apesar de se tratar de um processo em evolução, o modelo de governança adotado efetivamente contribui para o desenvolvimento da referida aglomeração.

Abstract

The purpose of this work is to conduct an investigation about the performance level of the governance model adopted by the ceramic's cluster in Campos dos Goytacazes seeking to verify if the governance effectively contributes to the development of that cluster, but from the perspective of entrepreneurs who are part of this arrangement. This initiative is based on the perception that the organization of production through the agglomeration of firms is shaped as an important strategy for generating competitiveness and sustainability, especially for micro and small enterprises (SMEs) that are part of the study object. However, it starts from the premise that governance is a fundamental mechanism for the clusters are able to develop and attain the desired success. To achieve the proposed objective, was made an exploratory case study that sought to analyze the perception of a group of potters involved in the process, about the standard of performance indicators of governance. By analyzing the results, it was concluded that although it is an evolving process, the governance model adopted effectively contributes to the development of this cluster.

Palavras-chave

Aglomerações Produtivas, Governança, Sustentabilidade.

## 1. Introdução

A tendência cada vez mais acentuada de um mundo sem fronteiras, em função principalmente do constante avanço da globalização econômica e da tecnologia, traz para o mundo corporativo a necessidade da busca incessante pela criação de novas estratégias que visem o desenvolvimento de diferenciais competitivos, possibilitando níveis sustentáveis de sobrevivência.

Um dos principais fatores de sucesso empresarial está baseado justamente na criação e manutenção de vantagens competitivas que propiciem às empresas exercerem prolongado poder no mercado, de modo a ocuparem posições privilegiadas em seus setores de atuação (FLECK, 2004). As mudanças no ambiente competitivo trazem novas demandas por eficiência, qualidade e flexibilidade para as organizações e mais recentemente, um novo requisito essencial para o sucesso surge: a inovação (MAXIMIANO; SBRAGIA; KRONER, 1997).

A inovação passa então a participar de forma mais intensa do ambiente empresarial e pode ser considerada como um dos fatores básicos para o desenvolvimento do nível de competitividade econômica sustentável (SEBRAE, 2003), à medida que torna as empresas capazes de se diferenciarem de seus concorrentes.

A capacidade de gerar inovações tem sido identificada consensualmente como fator chave do sucesso de empresas e nações (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003) e em função da emergência deste novo paradigma empresarial, o desenvolvimento das capacidades inovativas se tornou necessário e dependente de consideráveis investimentos por parte das empresas. Como consequência, em vários setores, os gastos anuais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas líderes já são maiores que seus investimentos em capital fixo.

Neste sentido, a tendência é que as grandes corporações predominem no mercado em função de uma maior capacidade de estruturação e aplicação de recursos em desenvolvimento tecnológico, aumentado assim, suas chances de se diferenciar e buscar seu espaço no mercado de uma forma mais consistente (LASTRES; CASSIOLATO, 1998).

Porém, como se inserem as micro e pequenas empresas (MPEs) neste contexto de grandes corporações, alta competição e da necessidade de elevados níveis de investimentos?

De acordo com a análise efetuada por Pedrazzi e Vieira (2008), 68,28% dos trabalhadores do Brasil estão nas MPEs e 43,63% do faturamento bruto da produção industrial são provenientes destas empresas, demonstrando assim sua importância no âmbito sócio econômico brasileiro.

As MPEs contudo, de acordo com um amplo estudo realizado pelo IBGE (2003), apresentam determinadas características como: baixo volume de capital empregado, altas taxas de mortalidade, baixo acesso a financiamentos e baixo investimento em inovação tecnológica, que não lhes conferem condições ideais de se estruturarem para enfrentar um mercado tão competitivo.

Apesar do ambiente turbulento no qual se inserem as MPEs, surgem as aglomerações produtivas como uma importante alternativa econômica e social, que vêm apresentando consistentes resultados para o sucesso destas empresas em muitos países e mais recentemente no Brasil (STAINSACK, 2006).

A organização produtiva em aglomerações mostra-se como importante estratégia empresarial, capaz de oferecer condições para que principalmente as MPEs consigam desenvolver melhores níveis de competitividade. Atualmente os arranjos produtivos locais se destacam por oferecerem principalmente às micro e pequenas empresas que o compõem,

maiores chances de sucesso, além de serem considerados como importante mecanismo de desenvolvimento regional, em função da elevação do nível de emprego e renda apresentados pelas localidades onde são formadas estas aglomerações (LEITE; LOPES; SILVA, 2009).

Um fato importante a ressaltar é que nesta nova abordagem socioeconômica, uma das suas principais características está associada à presença de pequenas empresas, contemplando assim as empresas que fazem parte do objeto deste estudo (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Existem inúmeros conceitos a respeito das aglomerações produtivas na literatura mundial. Um conceito mais simples pode ser concebido como: redes de empresas, situadas em uma mesma área geográfica, que desenvolvem uma forte interdependência produtiva através da cooperação e da busca de objetivos coletivos (GILSING, 2000).

O importante é compreender que a cooperação é a chave para a geração da sinergia necessária para obtenção de vantagens competitivas e que, dificilmente, estas empresas a obteriam se estivessem atuando isoladamente (LIM, 2006).

Porém, de modo que as aglomerações produtivas se tornem efetivos mecanismos de geração de competitividade para as redes empresariais é fundamental o estabelecimento de um sistema de governança, que através da implantação de um conjunto de ações, deve buscar mobilizar os atores envolvidos, direcionando todos os esforços para a busca dos objetivos de desenvolvimento coletivo (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002).

Na região Norte Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, mais precisamente na cidade de Campos dos Goytacazes, localiza-se uma aglomeração produtiva de cerâmica vermelha que possui um papel socioeconômico muito importante em função do volume de empregos e receitas gerados para o município.

Porém, esta aglomeração apresenta características comuns ao setor cerâmico brasileiro, que é composto principalmente de Micro e Pequenas Empresas (MPes), com gestão familiar que utilizam geralmente tecnologias rudimentares, resultando na baixa qualidade dos produtos, geração de grande impacto ambiental e menor nível de competitividade em relação aos principais players do mercado mundial (DUAILIBI FILHO, CARVALHO, 2002).

### **1.1 O problema de pesquisa**

A identificação de deficiências na presente aglomeração tais como: baixos níveis de qualidade, produtividade e qualificação da mão de obra, além da utilização de técnicas obsoletas de produção e geração de elevado impacto ambiental, podem ser consideradas pelo trabalho como fatores inibidores da competitividade setorial.

A literatura corrente indica que a utilização da estratégia de governança pode contribuir fundamentalmente para o desenvolvimento e a sustentabilidade das aglomerações produtivas em situações similares.

Neste caso, o problema de pesquisa se configura da seguinte forma: a estrutura de governança vigente efetivamente contribui para o desenvolvimento da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes?

### **1.2 Objetivo**

O trabalho adota como premissa que o estabelecimento de uma estrutura de governança é fundamental para o desenvolvimento e sucesso das aglomerações produtivas. Porém, é necessário que estejam presentes nesta estrutura, determinados elementos como os

fatores fundamentais e a implementação de ações, de modo a possibilitar que a governança efetivamente cumpra seu papel de desenvolver as aglomerações produtivas.

Desta forma, o trabalho possui o objetivo de efetuar uma investigação a respeito do nível de desempenho do modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, buscando verificar sob a ótica dos empresários que fazem parte deste arranjo produtivo, se a governança efetivamente contribui para o desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão.

### 1.3 Unidade de Pesquisa

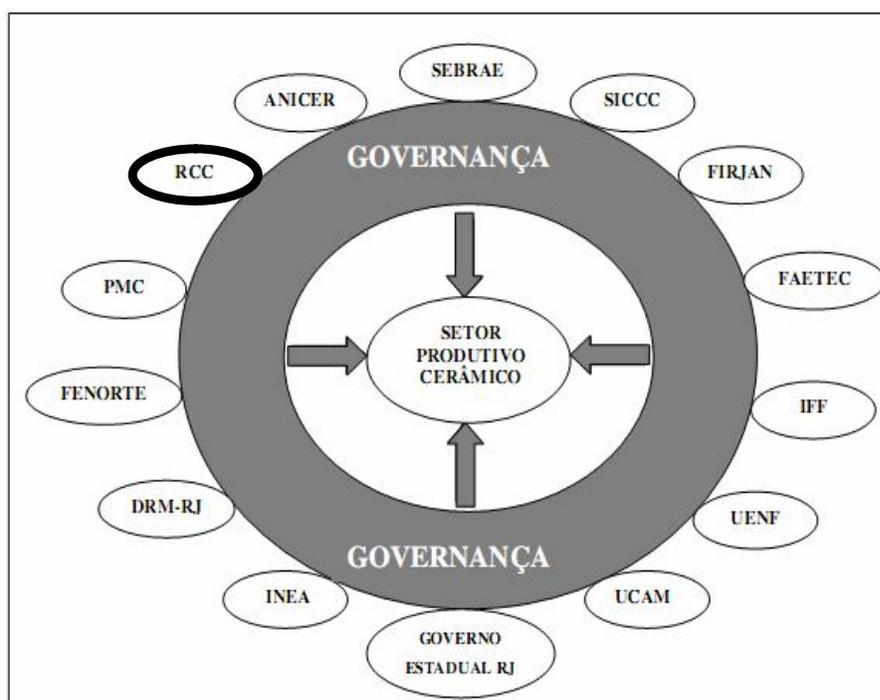
A aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes possui uma estrutura de governança formada por quatorze instituições que buscam atuar de forma integrada para oferecer às empresas o suporte necessário para o seu desenvolvimento.

Dentre as instituições que formam a governança, destaca-se a RCC (Rede Campos Cerâmica) que foi escolhida como a unidade de pesquisa para a realização deste trabalho.

A RCC é uma rede de empresas cerâmicas, formada a partir de um programa de desenvolvimento regional implantado pelo SEBRAE em conjunto com a governança nesta aglomeração produtiva. O projeto é chamado de Programa Cerâmica Vermelha e é desenvolvido na região desde 2004, de acordo com o seu gestor.

Atualmente a RCC é formada por treze empresários que desde o início da implantação do referido programa, se comprometeram a seguir as diretrizes propostas pela governança, tornando-se uma referência para as outras empresas do setor.

Pode-se entender melhor a configuração da estrutura de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, através da visualização da Figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 1: Representação da estrutura de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes**

## 2. A governança em aglomerações produtivas

Apesar da grande notoriedade apresentada pelas aglomerações produtivas, em função de serem consideradas como importantes agentes de desenvolvimento socioeconômico, o sucesso destes arranjos empresariais normalmente não ocorre por acaso.

Deve-se ressaltar que estes arranjos não são constituídos apenas por empresas, mas também por outras organizações que através da interação e criação de fortes vínculos institucionais, oferecem suporte e apoio ao desenvolvimento da aglomeração.

Desta forma, é fundamental que exista um forte nível de organização e coordenação das empresas e instituições que compõem o aglomerado, de forma que os objetivos coletivos de desenvolvimento e crescimento sejam alcançados.

Um fator considerado como primordial para o sucesso destes arranjos empresariais é a governança, pois em função do nível de complexidade das relações entre os atores que compõem as aglomerações e da multiplicidade de interesses, é de fundamental importância que exista um forte sistema de coordenação e liderança que direcione todos os interesses e os conduzam para um objetivo comum que é o sucesso do arranjo (IACONO; NAGANO, 2007).

Um simples conceito de governança em aglomerações produtivas pode ser entendido como as bases institucionais sobre as quais regras são estabelecidas e executadas visando um objetivo definido (NADVI, 2008).

De acordo com Gilsing (2000), a governança em aglomerações também pode ser definida como o conjunto de ações coletivas dos atores que compõem o arranjo, com o objetivo de desenvolvê-lo, através da construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

### 2.1 Fatores fundamentais para a estruturação da governança

As aglomerações produtivas ao almejarem o sucesso e desenvolvimento, devem cuidar para que a governança seja norteadada por determinados fatores que lhe propiciem um ambiente de maior desempenho.

De acordo com o trabalho desenvolvido por Azevedo Filho e Ribeiro (2009), existem fundamentos essenciais que além de permear o relacionamento entre as organizações, devem direcionar as ações e posicionamentos estratégicos da aglomeração produtiva, de modo a favorecer o processo de governança. Desta forma, serão apresentados a seguir importantes fatores fundamentais para a estruturação e desenvolvimento da governança:

Antes de qualquer consideração é preciso deixar claro que a questão da governança em aglomerações produtivas só se estabelece, quando as organizações buscam não somente se apropriar das vantagens competitivas locais decorrentes de economias de escala, mas também de implementar iniciativas coletivas e desenvolver ações conjuntas, de modo a buscar a eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999).

O interesse na formação da governança normalmente surge através de lideranças locais, que estimulam a criação de associações entre os empresários e a própria construção da estrutura da governança local. Entende-se como estrutura, as organizações que farão parte formalmente da governança.

A estruturação da governança ocorre normalmente com a formação de um conselho que conta com a participação das organizações que compõem o arranjo, “tendo como objetivos fundamentais unir os atores de forma articulada e cooperada, evitando assim ações divergentes e a dispersão de esforços” (STAINSACK, 2006). Desta forma, o conselho assume a função de catalisador “do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento

à competitividade e de promoção do conjunto das empresas.” (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002, p. 10).

Após iniciada esta etapa, um fator de grande importância é que a governança seja local, isto é, a estrutura física onde as decisões a respeito da governança são tomadas, deve estar alocada no arranjo, em função de uma maior proximidade e conhecimento da realidade local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Deve-se ressaltar que cada aglomeração pode envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, níveis de desenvolvimento, governança e enraizamento, portanto não existe um modelo genérico de governança que possa ser implantado (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Em se tratando de relacionamento entre atores, para que a governança tenha maiores chances de sucesso, de acordo com o conceito de aglomerações produtivas, é fundamental a presença de diversos tipos de instituições, que sejam capazes de mobilizar e liderar os componentes do arranjo, oferecendo o suporte necessário para o desenvolvimento das empresas e conseqüentemente de toda a aglomeração (VILLELA et al., 2004). Porém este mesmo autor resalta que a construção da governança deve ser participativa, sendo elaborada a partir do consenso das necessidades e possibilidades de todos os atores envolvidos.

Por fim, além da exigência de um alto nível de comprometimento, um importante fator destacado pela literatura sobre aglomerações produtivas de sucesso, é o nível de integração das instituições e a coesão da governança, pois como esta, em sua essência visa se articular para a promoção do desenvolvimento do arranjo é necessário um grande envolvimento e integração das instituições para que os objetivos da aglomeração produtiva sejam atendidos (CIANFERONI, 1993).

## **2.2 Principais ações implementadas pela governança em aglomerações produtivas**

O papel da governança é fundamental para a construção de vantagens competitivas, troca de conhecimentos e novas formas de aprendizagens capacitadoras, para lidar com a complexidade da dinâmica de mercado (VILLELA et al., 2004).

Portanto, a partir do momento em que a estrutura da governança é formada e já se conhece com maior profundidade o contexto no qual a aglomeração está inserida, a mesma deve cumprir o seu papel de efetivamente conduzir o arranjo ao sucesso, através da implementação de ações que visam cuidar dos interesses coletivos.

Para consolidação e desenvolvimento de uma aglomeração produtiva, é necessário um plano de ação coletiva, com a identificação dos fatores dificultadores, gargalos, pontos críticos, entraves e pontos de ineficiência das empresas, vislumbrando também facilidades e ganhos resultantes destas ações (IPARDES, 2004).

Desta forma, serão elencadas abaixo as principais ações que são implantadas por modelos de governança de aglomerações produtivas de sucesso:

Segundo Villela et al.(2004), uma das principais funções da governança é a elaboração de um planejamento estratégico que definirá as ações serão implementadas para o alcance dos objetivos da aglomeração. E neste íterim, também informar aos componentes da aglomeração todos os passos que estão sendo planejados, além do andamento dos projetos.

A governança deve ressaltar aos empresários e instituições, que toda ação deve sempre buscar atender os objetivos comuns estipulados para desenvolvimento do arranjo, mostrando que qualquer iniciativa individual coloca em risco todo o trabalho de governança. Este fato pode ocorrer caso uma empresa atue de forma isolada, e assim não aproveite as vantagens

competitivas que são geradas pela formação do arranjo, além de enfraquecer a imagem corporativa da aglomeração produtiva (DEZI; SCHIAVONE, 2004).

De acordo com a abordagem proposta por Suzigan, Garcia e Furtado (2002), as ações da governança devem apoiar:

- A criação e participação de novas empresas com o apoio de instituições locais;
- O desenvolvimento tecnológico e a intensificação de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas empresas;
- A construção e desenvolvimento de centros coletivos tecnológicos e de formação de recursos humanos especializados;
- O desenvolvimento comercial das empresas;
- A implantação de programas de gestão empresarial e da qualidade;

É interessante também para o desenvolvimento da governança, que sejam instituídas reuniões periódicas visando agregar todos os atores que compõem a aglomeração produtiva com o objetivo de incentivar a cooperação e o fortalecimento dos relacionamentos, além de ser um momento ideal para disseminar informações entre os componentes (VILLELA et al., 2004).

Visser (2004) ressalta que as ações da governança devem estar focadas em: inovação (produtos, processos, organização, serviços); treinamento e formação; incentivar a busca de mercados externos (propagação geográfica e penetração de mercados finais); marketing e promoção (em sintonia com o mercado) e infra-estrutura.

A governança também deve buscar a adequação do arranjo a normas e regras calcadas em princípios da sustentabilidade e responsabilidade fiscal e social, de modo que o mesmo atue sob a égide de padrões internacionais de regulamentação, possibilitando o acesso comercial aos principais mercados regionais e globais. Pode-se destacar o caso de uma grande empresa global de material esportivo, que teve sérios problemas judiciais e de imagem ao contratar os serviços de uma aglomeração produtiva do Paquistão que não seguia normas básicas de responsabilidade socioambiental, apresentado problemas como, por exemplo, a intensa degradação ambiental e a utilização de trabalho escravo infantil (NADVI, 2008).

A ação que também, de acordo com a literatura, traz bons resultados para a governança é a contratação de um agente coordenador para auxiliar na estruturação do modelo de governança, que deve representar o arranjo e conduzir seus interesses para o desenvolvimento, através da coordenação de ações e iniciativas coletivas (SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2007).

E finalmente, mas não de forma menos importante, após o planejamento das ações propostas pela governança, é necessário que sejam controlados os resultados destas ações, pois apesar da difícil tarefa de tentar medir o desempenho da governança, é de suma importância que a execução das ações planejadas sejam acompanhadas e corrigidas, mantendo o rumo do arranjo produtivo em busca dos objetivos (LIM, 2006).

Foram citados diversas abordagens de renomados autores nacionais e internacionais a respeito das principais ações que a governança deve implementar para o sucesso das aglomerações.

Apesar de a literatura corrente apresentar uma infinidade de ações operacionalizadas pela governança em aglomerações, estas são normalmente voltadas à indução ou reforço dos processos de aprendizado coletivo, à criação de condições favoráveis à construção de networkings tecnológicos e outras formas de cooperação entre empresas e instituições locais,

além de todo um direcionamento comercial e tecnológico, assim como o controle dos resultados obtidos pelas ações executadas.

### **3. A aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes**

O Estado do Rio de Janeiro possui como um dos principais expoentes do setor cerâmico nacional a região Norte Fluminense, mais precisamente a cidade de Campos dos Goytacazes.

Esta região apresenta determinados requisitos que confirmam a existência de uma aglomeração produtiva, pois além de suas empresas estarem geograficamente próximas, suas operações são voltadas para a mesma atividade produtiva, a indústria cerâmica.

De acordo com o Presidente do SICCC (Sindicato da Indústria Cerâmica para a Construção de Campos) a aglomeração é formada atualmente por cerca de 120 cerâmicas, das quais apenas 76 estão sindicalizadas.

O principal fator que possibilitou a formação desta aglomeração produtiva é a abundância de matéria-prima para os produtos cerâmicos, que no caso específico da região de Campos dos Goytacazes, em função de características geológicas, apresenta sedimentos argilosos com características muito propícias à produção da cerâmica vermelha (RAMOS; ALVES; ALEXANDRE, 2006).

A produção da indústria cerâmica da região de Campos dos Goytacazes, que é considerado um dos maiores pólos cerâmicos do Brasil, é baseada em lajotas para lajes, tijolos e telhas, constituindo-se como um importante setor para a economia local, sendo responsável pela geração de um número expressivo de postos de trabalho, estimados em torno de 5.000 empregos diretos e outros 25.000 indiretos (BRITTO, 2004).

Como citado anteriormente na introdução do trabalho, uma importante justificativa para a realização desta pesquisa é que apesar da grande importância desta aglomeração produtiva para a região, esta apresenta características comuns ao setor cerâmico brasileiro, relacionadas principalmente à baixa produtividade e qualidade, além de gerar um grande impacto ambiental em função das características da atividade cerâmica, principalmente em relação à extração da argila (DUALIBI FILHO, CARVALHO, 2002).

Portanto, buscar conhecer melhor o nível de desempenho do modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva em questão, se torna fundamental à medida que o papel da governança é justamente criar condições para que estes arranjos empresariais alcancem melhores níveis de desenvolvimento sustentável.

### **4. Metodologia**

O objetivo principal do trabalho consistiu em efetuar uma investigação sobre o nível de desempenho do modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, buscando verificar se a governança efetivamente contribui para o desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão, porém sob a ótica dos empresários que fazem parte deste arranjo.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como procedimento inicial com a finalidade de levantar os conceitos mais atuais sobre o tema em estudo. Em seguida, através da aplicação de técnicas metodológicas de estudo de caso, foi elaborado um questionário a partir da definição de dezessete indicadores baseados nos fatores estruturais e nas ações da governança propostos pela literatura corrente, que tem por finalidade evidenciar o nível de desempenho da governança em relação a cada um dos quesitos propostos. Os referidos indicadores de desempenho são apresentados no Quadro 1.

Indicadores de desempenho da governança em aglomerações produtivas	
1. Evidenciação da importância da cooperação nos relacionamentos entre os empresários	10. Apoio à criação de centros para a formação de mão de obra especializada
2. Implementação de ações seguindo um planejamento	11. Utilização de um agente coordenador da governança
3. O comprometimento dos atores com as ações propostas pela governança	12. Incentivo à entrada de novas empresas em seus programas de cooperação
4. Incentivo ao desenvolvimento comercial das empresas	13. Controle dos resultados das ações planejadas
5. Promoção de ações que incentivem o desenvolvimento tecnológico	14. O nível de cooperação nos relacionamentos entre as empresas
6. Incentivo à melhoria da gestão empresarial e da qualidade	15. O nível de interação entre as empresas as instituições que compõem a governança
7. Incentivo à responsabilidade socioambiental	16. O nível de aproveitamento por parte das empresas das ações da governança
8. Formar parceiras com instituições que oferecem linhas de crédito e de fomento específicas para os ceramistas	17. O nível de contribuição da governança para o desenvolvimento da aglomeração produtiva
9. O comprometimento das instituições que formam a governança	

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 1: Indicadores de desempenho da governança em aglomerações produtivas**

O questionário utilizado foi construído baseando-se em uma escala do tipo Likert de cinco pontos e através de entrevistas pessoais com todos os treze ceramistas que compõem a unidade de pesquisa, foram colhidas as opiniões a respeito de cada indicador proposto de acordo com o seu nível de concordância ou discordância (MALHOTRA, 2006).

Além de responderem os questionamentos propostos, os entrevistados também possuíam a liberdade de comentar e justificar sua opinião, atribuindo à pesquisa uma grande riqueza de fatos, valorizando ainda mais seu aspecto qualitativo.

O método adotado para a análise quantitativa dos resultados foi o critério de ranking médio, que é obtido através de uma média ponderada das respostas de todos os entrevistados a respeito de cada indicador (SOUZA; DIEHL, 2008).

Foram estabelecidos intervalos para a classificação dos resultados através da obtenção de *ranking* médios de cada indicador de desempenho avaliado de acordo com o Quadro 2.

Intervalo Considerado	Classificação do Nível de Desempenho da Governança
$1,0 \leq \bar{x}_p \leq 1,5$	Muito Baixo
$1,5 < \bar{x}_p \leq 2,5$	Baixo
$2,5 < \bar{x}_p \leq 3,5$	Médio
$3,5 < \bar{x}_p \leq 4,5$	Alto

$4,5 < \bar{x}_p \leq 5,0$	Muito Alto
----------------------------	------------

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 2: Intervalos para classificação dos resultados obtidos a partir do *Ranking* Médio (RM)**

Desta forma, os resultados de cada indicador foram classificados em relação ao nível de desempenho da governança.

Ao final calculou-se uma média ponderada geral, somando-se todos os *ranking* médios de cada indicador e dividindo-se pelo número de respostas obtidas na pesquisa, obtendo-se um *ranking* médio geral.

A partir da obtenção do índice geral referido, pôde-se verificar em que classificação poderia ser enquadrado o nível de desempenho global da governança em contribuir para o desenvolvimento da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

**5. Apresentação e análise dos resultados**

Visando atender ao objetivo do trabalho, buscou-se analisar as percepções dos ceramistas a respeito do desempenho da governança de modo a identificar se na opinião dos entrevistados, a governança está efetivamente conseguindo cumprir o seu papel de gerar desenvolvimento.

Através do estabelecimento de indicadores, foi elaborado um questionário e realizadas entrevistas com um grupo de ceramistas que faz parte da unidade de pesquisa do trabalho.

De acordo com os resultados das percepções dos entrevistados, será apresentada no Quadro 3 a classificação dos indicadores em relação ao desempenho da governança em prol do desenvolvimento da aglomeração produtiva em tela.

Indicadores de desempenho da governança da aglomeração produtiva	<i>Ranking</i> Médio	Classificação dos indicadores de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao desenvolvimento comercial das empresas</li> <li>• Incentivo à melhoria da gestão empresarial e da qualidade</li> <li>• Incentivo à responsabilidade socioambiental</li> <li>• Apoio a criação de centros para a formação de mão de obra especializada</li> <li>• Utilização de um agente coordenador da governança</li> <li>• Incentivo à cooperação entre os empresários</li> </ul>	<p>4,8</p> <p>4,7</p> <p>4,7</p> <p>4,6</p> <p>4,6</p> <p>4,6</p>	Muito Alto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciação da importância da cooperação nos relacionamentos entre os empresários</li> <li>• Implementação das ações seguindo um planejamento</li> <li>• Promoção de ações que incentivam o desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Formação de parceiras com instituições que oferecem linhas de crédito e de fomento específicas para os ceramistas</li> <li>• Incentivo à entrada de novas empresas em seus programas de cooperação</li> </ul>	<p>4,4</p> <p>4,3</p> <p>4,3</p> <p>4,2</p> <p>4,0</p>	Alto

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecimento de melhores condições às empresas para obterem um melhor nível de aproveitamento das ações implementadas</li> <li>• Contribuição da governança para o desenvolvimento da aglomeração produtiva</li> </ul>	3,9	Alto
	3,8	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento dos atores com as ações propostas pela governança</li> <li>• Comprometimento das instituições que formam a governança</li> <li>• Controle dos resultados das ações planejadas</li> <li>• Incentivo da cooperação entre as empresas as instituições que compõem a governança</li> </ul>	3,6	Médio
	3,4	
	3,4	
	3,1	

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 3: Classificação dos indicadores de desempenho da governança em contribuir para o desenvolvimento da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes**

Através da análise dos resultados foi possível classificar os indicadores de desempenho da governança e obter o ranking médio geral de **4,2**, indicando que de acordo com a metodologia adotada, o modelo de governança investigado apresenta um nível alto de desempenho em gerar desenvolvimento para a aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Porém, merecem destaque as seguintes análises sobre os resultados de determinados indicadores de desempenho, que podem representar futuras intervenções por parte da governança da aglomeração produtiva em questão.

O indicador de desempenho da governança em incentivar práticas de responsabilidade socioambiental, apesar de ter obtido a classificação de um nível muito alto de desempenho, foram detectadas falhas no processo de controle sobre o cumprimento de certas exigências.

Este fato foi detectado, pois para que as empresas passem a fazer parte do Programa Cerâmica Vermelha, que é um projeto de cooperação implantado pela governança, é necessário que as mesmas se comprometam em cumprir diversas exigências relacionadas à responsabilidade socioambiental.

Entre as exigências, podem ser citadas as regulamentações exigidas pelo DRM – RJ (Departamento de Recursos Minerais do Estado do Rio de Janeiro), visando a manutenção de um processo mais sustentável de extração da argila para a fabricação de peças cerâmicas. De acordo com o DRM – RJ, as empresas cerâmicas devem seguir padrões que normatizam principalmente a profundidade máxima das escavações, de modo que estas não venham a afetar os leitos dos lençóis freáticos e causar além de uma série de dificuldades para a extração e beneficiamento da argila, também um grande desequilíbrio ambiental.

Porém, identificou-se que apesar do comprometimento inicial das empresas para se integrarem ao projeto, não está havendo por parte da governança um controle mais rígido sobre o cumprimento destas exigências. Desta forma, é imprescindível que a governança exerça um forte controle sobre as exigências inicialmente colocadas, para que a sustentabilidade ambiental seja respeitada pelas cerâmicas do arranjo.

Considerando uma segunda análise, apesar de ter sido avaliado como nível médio, o indicador que representa o comprometimento dos ceramistas em seguir as orientações da

governança, é importante que o mesmo seja analisado com mais cuidado, pois de acordo com o referencial teórico levantado, o comprometimento dos atores é de fundamental importância para o desenvolvimento e sucesso das aglomerações produtivas.

Como alternativa a este problema, pode-se recomendar que a governança implemente mais ações que busquem elevar o nível de conscientização dos ceramistas a respeito da importância do comprometimento para o alcance dos objetivos coletivos e do consequente sucesso da aglomeração produtiva como um todo.

Através da análise dos resultados obtidos, foi possível identificar também que há uma importante ação que é desenvolvida em prol da aglomeração produtiva, porém que não é implementada legitimamente em conjunto com a governança, que é o incentivo ao desenvolvimento tecnológico.

Foi percebido que este fato ocorre, pois apesar da UENF (Universidade Estadual do Norte Fluminense) figurar como instituição participante da governança, e do incentivo aos ceramistas a buscarem na UENF o apoio ao desenvolvimento tecnológico que necessitam, pôde-se constatar que as ações desenvolvidas por esta instituição em prol do desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão, não estão em harmonia com o planejamento realizado pela governança.

De acordo com os pesquisadores da UENF, a justificativa para esta incongruência está no fato de que são desenvolvidas ações direcionadas ao pólo cerâmico da região há mais de 10 anos antes da estruturação da governança e que estas ações não possuem qualquer vínculo com a governança do arranjo.

Em função desta situação, pode-se recomendar à governança que busque uma maior integração com instituições que oferecem este tipo de suporte, principalmente a UENF, de modo que as ações sejam implementadas em um contexto de maior cooperação e sinergia, já que o objetivo final das instituições envolvidas com a governança é o desenvolvimento regional e a sustentabilidade.

Outro indicador avaliado com alto nível de desempenho, que merece ser mais detalhado é a ação da governança em incentivar a entrada de novas empresas que fazem parte da aglomeração produtiva no Programa Cerâmica Vermelha, que deu origem à RCC (Rede Campos Cerâmica).

Apesar de haver o incentivo por parte da governança, as empresas que por ventura queiram participar do programa, enfrentam uma grande barreira que é o pagamento de uma cota que é exigida para que uma nova empresa venha a se associar. Esta cota é cobrada em função do *expertise* desenvolvido e pelos equipamentos adquiridos pela rede.

Portanto, recomenda-se à governança neste caso, que os procedimentos de acesso aos programas implementados para as cerâmicas sejam revistos, pois eles podem estar impedindo um maior desenvolvimento do arranjo, já que acaba restringindo a entrada de novas empresas no projeto.

Foi detectada também uma grande dependência das empresas que fazem parte da aglomeração produtiva do SEBRAE. Este fato ocorre, pois além do SEBRAE já possuir o em seu instrumental de trabalho o desenvolvimento de relacionamentos com pequenos e micro empresários, esta instituição foi uma das responsáveis, em conjunto com o Sindicato dos Ceramistas da região, a iniciar o processo de estruturação da governança. De acordo com a literatura corrente, a interdependência é primordial para o sucesso da aglomeração, pois possibilita uma maior geração de sinergias. Desta forma, quando se configuram casos de

dependências entre os atores, devem ser tomadas medidas para que a interdependência torne a reinar.

Assim, recomenda-se que a governança busque implementar ações que gerem maior integração entre os atores que compõem a aglomeração produtiva, de modo que os resultados coletivos esperados não sejam comprometidos.

Finalizando este processo, foram destacadas as principais análises efetuadas a partir dos resultados encontrados pela pesquisa. Espera-se que o trabalho possa contribuir com a governança da aglomeração produtiva em questão, através do direcionamento de intervenções para melhoria de seu desempenho e o consequente sucesso coletivo do arranjo.

## 6. Considerações finais

O contexto abordado pelo trabalho diz respeito às aglomerações produtivas e a importância da efetividade dos modelos de governança para seu sucesso e sustentabilidade.

A proposta do trabalho consistiu em analisar o modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, visando investigar se o referido modelo efetivamente contribui para o desenvolvimento desta aglomeração produtiva. Para alcançar este objetivo, buscou-se analisar a percepção dos empresários sobre o desempenho da governança em contribuir para o desenvolvimento da aglomeração.

Através da análise dos resultados foi possível classificar os indicadores de desempenho da governança e constatar que, em função da metodologia adotada, o modelo de governança investigado apresenta um nível alto de desempenho em gerar desenvolvimento para a aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

De modo a contribuir com o seu fortalecimento e consistência, podem ser recomendadas à governança as seguintes ações:

- Exercer maior controle sobre o cumprimento das exigências socioambientais;
- Implementar ações que elevem o nível de conscientização dos ceramistas em relação à importância do comprometimento para o alcance dos objetivos coletivos;
- Incentivar maior integração com instituições que possam oferecer apoio ao desenvolvimento tecnológico da aglomeração, principalmente a UENF;
- Analisar os procedimentos de incentivo à entrada de novas empresas no Programa Cerâmica Vermelha;
- Promover ações que primem sempre pela interdependência e equilíbrio nas relações entre os atores, evitando a dependência de alguma instituição.

Com base na investigação presente, o trabalho procurou mostrar a importância do modelo de governança vigente para o desenvolvimento da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Deve-se ressaltar que o estabelecimento da governança é essencial ao desenvolvimento das aglomerações produtivas, tendo em vista que a manutenção e evolução dos projetos e ações planejadas não dependem unilateralmente dos atores que fazem parte da aglomeração, mas de um esforço mútuo de cooperação em busca do objetivo coletivo.

Desta forma, a governança possui como atribuição liderar o arranjo produtivo, direcionando-o para o crescimento e para a sustentabilidade, através de ações que visem o envolvimento, mobilização e coordenação das lideranças empresariais e sua articulação com as instituições de apoio.

Conclusivamente, é de responsabilidade da governança que o seu desempenho seja norteado pelos fatores de sucesso apresentados pela literatura, de modo a estimular a geração da competitividade necessária para a evolução e desenvolvimento das aglomerações produtivas, solidificando-as como efetivos mecanismos de desenvolvimento regional.

## Referências

- AZEVEDO FILHO, E. T.; RIBEIRO, A. C. Fundamentos essenciais da governança em aglomerações produtivas revisando a literatura. In: V ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – EMEPRO, 2009, Viçosa, MG. **Anais...** 1 CD-ROM. Viçosa, MG: UFV, 2009.
- BRITTO, J. N. P. **Arranjos Produtivos locais**: perfil das concentrações de atividades econômicas no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004. v. 1. 254 p.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. H. S. Uma caracterização de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Helena M. M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria L. Maciel. (Org.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.
- CIANFERONI, R. Radici, imaginario e condizioni dello sviluppo integrale di qualità della Toscana. In: LEONARDI, R. e NANETTI, R. (org) **Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrale**. Venezia, Marsilio Editori, 1993.
- DEZI L.; SCHIAVONE F. Managerial Styles Within an Italian Industrial District: Two different successful stories. **Paper presented at EURAM Conference**, St. Andrews University, May, 2004.
- DUAILIBI FILHO, J.; CARVALHO, O. Os números da vermelha. **Mundo Cerâmico**. p. 34-38, jun/jul 2002.
- FLECK, D. L. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da general electric e westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Ed. Especial, p. 79-106, 2004.
- GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMADO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 343-354, 2004.
- GILSING, V.A. Cluster Governance. How Clusters can Adapt and Renew over time. Erasmus University, Rotterdam, **Netherland, Working Paper**, 2000. Disponível em: [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/dw2000-360.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2000-360.pdf). Acesso em: 22/04/2009.
- IACONO, A. & NAGANO, M. S. Uma Análise e Reflexão sobre os Principais Instrumentos para o Desenvolvimento Sustentável dos Arranjos Produtivos Locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial (Online)**, v. 3, p. 37-51, 2007.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, n. 1. 2003.
- IPARDES. **Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama- Cianorte no Estado do Paraná**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. – Curitiba : IPARDES, 2004. 74p.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Oitava revisão. 2005. Disponível em: <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/glossario1.php>>. Acesso em: 07 dez. 2008.
- LASTRES, H. M. M. & CASSIOLATO, J. E. **Globalização e Inovação Localizada**: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T. 1998. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/PI/texto/NT01.PDF>>. Acesso em: 07 nov. 2008.
- LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 11, n. 30, p. 65-78, jan./mar. 2009.
- LIM, J. D. Structure, behavior, governance and performance of clusters-estimate of performance by data envelopment analysis. **Urban and industrial agglomeration workshop**, ICSEAD, Kitakyushu, mar., 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R.; KRONER, W. O gerente do projeto “peso-pesado”: um estudo de caso. **Econ. Empresa**, São Paulo, v.4, n.1, p. 33-44. 1997.

- NADVI, K. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography** 8 (2008) pp. 323–343, mar., 2008.
- PEDRAZZI, D. R. & VIEIRA, S. F. A. O processo de tomada de decisão de investimentos de capital nas micro, pequenas e médias empresas: Um estudo de caso do setor metalúrgico de Londrina - PR. In: ADM2008 - Congresso Internacional de Administração, 2008, Ponta Grossa, **Anais...** 2008.
- RAMOS, I. S.; ALVES, M. G. & ALEXANDRE, J. Diagnóstico do Polo Cerâmico de Campos dos Goytacazes-RJ. **Cerâmica Industrial**, Brasil, v. 11, n. 01, p. 1-5, 2006.
- SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens locacionais – Arranjos produtivos locais e desenvolvimento. Seminário: Arranjos Produtivos Locais como Instrumento de Desenvolvimento. 26 e 27 de outubro de 2004. BNDES, **Anais...** 2004.
- SCHMITZ, H. & NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, 1999.
- SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Formação, certificação e educação continuada: um estudo exploratório do profissional contábil sob a ótica das empresas Head Hunters. In: Jorge Lopes; José Francisco; Marcleide Pederneiras. (Org.). **Educação Contábil: tópicos em ensino e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- STAINSACK, C. Governança em arranjos produtivos locais: experiências do Paraná. **Publicações do Sistema FIEP - Sistema Federação das Indústrias dos Paraná Curitiba**, set. 2006.
- SEBRAE. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília. 2003.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R. & FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai.-ago. 2007.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R. & FURTADO, J. **Governança de Sistemas de MPME em Clusters Industriais**. Rio de Janeiro, setembro, 2002. Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 12 out. 2008.
- VILLELA, L. E.; CASTRO JUNIOR, J. L. P.; ROCHA, S. A. S.; SEGRE, L. M. & FANDIÑO, A. M. O papel e o potencial das instituições no desenvolvimento do arranjo produtivo local do setor de confecções de moda íntima de Nova Friburgo/RJ. In: I Seminário Internacional - O desenvolvimento local na integração: Estratégias, Instituições, e políticas. Rio Claro, SP. v. 1. ed. unesp, **Anais...** 2004.
- VISSER, E. J. A Chilean wine cluster? Governance and upgrading in the phase of internationalization. **Serie desarrollo productivo**. n. 156. Division of Production, Productivity and Management. ELAC/GTZ project on Natural Resource-based Strategies Development (GER 99/128). Santiago de Chile, 2004.