



## GOVERNANÇA TERRITORIAL E PODER: UM ESTUDO DE CASO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CERÂMICA ARTÍSTICA DE PORTO FERREIRA, SÃO PAULO, BRASIL

TEIXEIRA, Tiago Roberto Alves<sup>1</sup>

### RESUMO

Atualmente diversas modalidades de governança territorial têm emergido no Brasil. Como exemplo, cita-se o desenvolvimento de formas de governança territorial nos arranjos produtivos locais. Tais estruturas de regulação e coordenação são marcadas pela mobilização de diferentes agentes locais, os quais, cooperando uns com os outros, buscam em conjunto criar estratégias que visem a solução de problemas compartilhados e conseqüentemente o desenvolvimento econômico local. Assim sendo, o presente artigo argumenta que a governança territorial do arranjo produtivo local de cerâmica artística do município de Porto Ferreira pode ser vista como um instrumento de poder, em que agentes criam ações conjuntas para se tornarem mais competitivos. No caso do arranjo produtivo local de Porto Ferreira, a governança territorial é composta principalmente por sindicatos (SINDICER, SINDVICO), pela secretaria de desenvolvimento econômico do município, por alguns empresários, universidades e organizações sem fins lucrativos (SEBRAE, SENAI, ETEC). Esses agentes têm se mobilizado criando ações que beneficiam as empresas ceramistas locais, tais ações são vistas principalmente na demanda por incentivos fiscais, financiamentos, investimentos em laboratórios e parcerias com universidades.

**Palavras-chave:** Governança Territorial; Arranjo Produtivo Local; Competitividade; Cerâmica Artística; Porto Ferreira.

## TERRITORIAL GOVERNANCE AND POWER: A CASE STUDY OF THE CERAMIC INDUSTRIAL CLUSTER OF PORTO FERREIRA, SÃO PAULO, BRASIL

### ABSTRACT

Currently, several types of territorial governance have emerged in Brazil. For example, one can cite the development of forms of territorial governance in industrial clusters. Such modes of regulation and coordination are marked by the mobilization of different local agents, who, by cooperating with each other, jointly seek to create strategies aimed at solving shared problems and consequently local economic development. This article argues that the territorial governance of the local productive arrangement of artistic ceramics in the municipality of Porto Ferreira can be seen as an instrument of economic power, in which agents create joint actions to become more competitive. In the case of the Porto Ferreira local productive arrangement, territorial governance is mainly composed of unions (SINDICER, SINDVICO), the municipality's economic development secretariat, some businessmen, universities and non-profit organizations (SEBRAE, SENAI, ETEC). These agents have mobilized

---

<sup>1</sup> Doutor em Geografia pela Syracuse University - Nova Iorque. Mestre em Geografia pela UNESP de Rio Claro. Pesquisador membro do grupo de pesquisa Geo-histórico, Sócio-cultural, Econômico, Educacional e Ambiental – Gera, UNESPAR, Campo Mourão. E-mail: [tiago.porto@hotmail.com](mailto:tiago.porto@hotmail.com).

actions that benefit local ceramic companies, such actions are seen mainly in the demand for tax incentives, financing, investments in laboratories and partnerships with universities.

**Key words:** Territorial Governance; Industrial Cluster; Competitiveness; Artistic Ceramics; Porto Ferreira.

## **GOBERNANZA TERRITORIAL Y PODER: UM ESTUDIO DE CASO DE LO ARREGLO PRODUCTIVO LOCAL DE CERÁMICA ARTÍSTICA DE PORTO FERREIRA, SÃO PAULO, BRASIL**

### **RESUMEN**

Actualmente, han surgido varios tipos de gobernanza territorial en Brasil. Como ejemplo, se cita el desarrollo de formas de gobernanza territorial en los arreglos productivos locales. Dichas estructuras regulatorias y de coordinación están marcadas por la movilización de diferentes agentes locales, quienes, cooperando entre sí, buscan conjuntamente crear estrategias destinadas a resolver problemas compartidos y, en consecuencia, el desarrollo económico local. Por lo tanto, este artículo busca argumentar que la gobernanza territorial del arreglo productivo local de cerámica artística en el municipio de Porto Ferreira-SP puede verse como un instrumento de poder, en el cual los agentes crean acciones conjuntas para ser más competitivos. En el caso de Porto Ferreira, la gobernanza territorial está compuesta principalmente por sindicatos (SINDICER, SINDVICO), por la secretaria de desarrollo económico del municipio, algunos empresarios, universidades y organizaciones sin fines de lucro (SEBRAE, SENAI, ETEC). Estos agentes se han movilizad o mediante la creación de acciones que benefician a las empresas cerámicas locales, tales acciones se ven principalmente en la demanda de incentivos fiscales, financiamiento, inversiones en laboratorios y asociaciones con universidades.

**Palabras clave:** Gobernanza territorial; Arreglo Productivo Local; Competitividad; Cerámica Artística; Porto Ferreira.

### **1. INTRODUÇÃO**

O município de Porto Ferreira está situado no interior do Estado de São Paulo, a cerca de 220 km da capital e apesar de ser considerado um município pequeno, com aproximadamente 56 mil habitantes (IBGE, 2020), é conhecido em toda a região e em outros estados como a capital da cerâmica artística. Tal reconhecimento se dá devido a existência no município de aproximadamente 72 empresas, as quais geram cerca de 1,5 mil empregos (Prefeitura Municipal, 2013; RAIS, 2010) e se destacam pela produção e comercialização de produtos cerâmicos de uso doméstico e afins como louças decorativas (vasos, estatuetas, abajures, objetos decorativos) e utensílios de mesa (pratos, travessas, canecas, bules e xícaras).

A partir da década de 1990, com uma maior abertura da economia brasileira ao mercado externo, o APL de Porto Ferreira passou a enfrentar sérios problemas competitivos, especialmente com produtos

decorativos oriundos da China. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo realizar uma análise da modalidade de governança territorial existente no arranjo produtivo local<sup>2</sup> (APL) de cerâmica artística de Porto Ferreira e sua relação com a competitividade das firmas locais. O argumento principal é o de que a estrutura de governança do APL de Porto Ferreira pode ser entendida como um instrumento de poder em que os agentes locais expõem suas necessidades e problemas, discutem junto ao poder público possíveis resoluções dos problemas, mobilizam capital público e alcançam soluções para muitos problemas em comum no setor. Desta forma, a governança local do APL de Porto Ferreira proporciona vantagens competitivas às suas empresas.

O artigo está dividido em três partes. Na primeira seção buscou-se realizar uma discussão teórica sobre o conceito de governança territorial em arranjos produtivos locais. Na segunda seção apresentamos a metodologia de pesquisa do presente artigo. Na terceira seção desenvolveu-se uma análise empírica da governança territorial do arranjo produtivo local (APL) de cerâmica artística de Porto Ferreira. Finalmente, na última seção buscou-se apresentar algumas considerações finais.

## 2. GOVERNANÇA TERRITORIAL

De acordo com Pires et al. (2011) o termo governança não é algo novo, há registros de seu uso desde o século XIV na Inglaterra. Porém é somente a partir da década de 1970 que o termo passa a circular pelos debates políticos na Europa ocidental e nos Estados Unidos, se referindo às necessidades de transformações nas instituições e organizações para melhorar a gestão do Estado. Atualmente, a expressão governança vem aparecendo em vários contextos e possui diferentes sentidos como: governança corporativa, governança política e governança territorial (Dallabrida, 2015). A governança territorial pode ser vista como uma forma de coordenação política e econômica, tendo como ponto central as interações (horizontal e vertical) entre os atores sociais locais (PIRES et al., 2011). Dessa forma a governança territorial pode ser definida como:

[...] o processo institucional-organizacional de construção de uma estratégia, para compatibilizar os diferentes modos de coordenação entre atores geograficamente

---

<sup>2</sup> Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento, engenharia, política, promoção e financiamento (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 3-4).

próximos em caráter parcial e provisório, que atende a premissa de resolução de problemas inéditos. Esses compromissos articulam: os atores econômicos entre - si e com os atores institucionais-sociais e políticos através de “regras do jogo” (PIRES *et al.*, 2011, p. 36).

Nessa direção, a governança pode ser definida como a totalidade das estruturas institucionais, das regras, e ações dos agentes que coordenam e regulam as transações dentro e fora das fronteiras de uma indústria (DALLABRIDA, 2015). Nesse contexto, a proximidade territorial facilita as conexões entre as organizações, e conseqüentemente a troca de informações, facilitando também a criação de um sistema de valores e de representações coletivas baseados na reciprocidade (GILLY; PECQUEUR, 2005).

Georges Benko (1996) analisa a governança como sendo uma forma de regulação entre a materialidade da aglomeração urbana e o governo, a legislação e a ação estatal, as regulações mercantis e não-mercantis, a sociedade civil e a sociedade política local, conectados por meio das redes. A governança, em sua dimensão territorial, surge quando há similaridades entre os agentes, que criam um acordo baseado em um sistema comum de representações coletivas, geralmente construídas pelas instituições formais (DASÍ, 2015).

Dallabrida e Becker (2003) conceituam governança territorial como uma forma de articulação (redes) entre os cidadãos e grupos, a partir dos consensos mínimos, acontecendo por meio de diferentes agentes nas instituições e organizações da sociedade civil, em redes de poder, visando à tomada de decisões para o bem comum.

Portanto, a Governança Territorial seria caracterizada por um sistema de redes, no qual seus nós são formados por atores públicos e privados, atores políticos, a sociedade e empresários, os quais trocam informações, cooperando entre si, tomando decisões que têm como objetivo a resolução de problemas compartilhados. Tal organização em rede é construída em torno de noções de parceria, relações contratuais e cooperação (DASÍ, 2015).

As políticas vistas nas formas de governança começaram a se fortalecer a partir da crise do sistema capitalista fordista em 1970, quando os ideais neoliberais começaram a ganhar espaço em vários países, os quais entendiam que a crise fordista era um resultado das políticas Keynesianas. Dessa forma, a saída da crise seria então romper com os sindicatos, desregular o mercado (financeiro e de trabalho), reduzir as intervenções estatais, prevalecendo assim a livre concorrência (PECK; TICKELL, 1992).

As influências neoliberais foram sentidas no Brasil, que com a crise do desenvolvimentismo nacional e do planejamento centralizado, e a emergência dos processos políticos descentralizantes, passou por uma atualização das políticas internas e externas (RUCKERT, 2005). Uma das facetas dessa

descentralização seria a diversidade de modalidades de governança, as quais têm crescido e se transformado, baseadas no empreendedorismo, tendo como foco a competitividade (BRENNER, 2004).

No Brasil, tais acontecimentos puderam ser vistos principalmente após a Constituição de 1988, a qual gerou diversas mudanças, entre elas, nos programas de desenvolvimento, agora marcadas por ações locais e regionais (BRASIL, 1988). De acordo com Rezende (2009), foi somente na década de 1990 que o Brasil passou por uma descentralização estatal, em face da Constituição de 1988, a qual outorgou autonomia aos estados e município. Como visto na citação abaixo.

[...] sendo neste momento que se intensificam iniciativas isoladas de estados e municípios no campo do planejamento e da formulação de políticas setoriais, as quais abandonavam uma visão integrada e, ao focalizar o interesse local, fomentavam a competição e o antagonismo na Federação (REZENDE, 2009, p.11 e 12).

Na prática, a Constituição de 1988 permitiu que os municípios, como entes federativos, com autonomia, tivessem poder para legislar sobre determinados assuntos. Podendo estabelecer impostos e tributos municipais, assim como participar na arrecadação de tributos estaduais e federais como 50% do imposto territorial rural, 70% das operações sobre o ouro, 50% do imposto sobre a propriedade de veículos automotores - IPVA, 25% do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação - ICMS, 25% do imposto sobre produtos industrializados – IPI e 21% do imposto de renda - IR (PINTO, 2002).

O modelo neoliberal influenciou as políticas socioeconômicas em que o Estado teve o poder diminuído na gestão. Assim sendo, “Tal contexto foi propício para que as discussões sobre o desenvolvimento reaparecerem sob nova ‘roupagem’, agregando diferentes adjetivos ao desenvolvimento como, endógeno, exógeno, sustentável, local, territorial, entre outros” (BLUME; RUCKERT; SPECHT, 2007, p.2).

Dessa maneira, após a Constituição de 1988, o Brasil passou por uma reestruturação institucional na regulação local, na qual os municípios, juntamente com o setor privado, começaram a atuar por meio de políticas locais e regionais, intensificando iniciativas isoladas de estados e municípios quanto à criação de políticas locais e regionais, conforme seus próprios interesses. Assim surgem diversas modalidades de governança, como exemplo cita-se não somente as vistas nos arranjos produtivos locais, mas também as evidenciadas nos comitês de Bacias Hidrográficas, nas Câmaras Setoriais, nos Conselhos regionais de Desenvolvimento e nos Circuitos Turísticos (PIRES *et al.* 2011; DALLABRIDA, 2015). Na maior parte, tais configurações políticas são caracterizadas por uma governança territorial composta por diferentes agentes locais como bancos, sindicatos, políticos, empresários, órgão governamentais e não

governamentais, entre outros. A ideia predominante aqui é a de que o Estado deixa de ser ator e passa a ser facilitador, mediador entre atores (PIRES et al. 2011; DASÍ 2015).

Nos arranjos produtivos locais, a governança territorial é marcada por diferentes atores, tais como as instituições públicas, os empresários, os sindicatos, os representantes políticos, a sociedade civil, as organizações não governamentais entre outros. Esses atores se articulam em redes sociais e materiais visando concretizar objetivos que possuem em comum. Logo, a governança territorial é considerada por muitos como uma vantagem competitiva, um recurso específico territorial (FUINI; DE CASTRO, 2019). Assim sendo, as estruturas de governança podem ser analisadas como alavancas da competitividade dos arranjos produtivos locais, por meio de seus recursos e ativos territorializados. Nessa direção, a governança dá-se através de vários mecanismos sociais e políticos como convenções culturais, instituições e organizações que visam a obtenção de fatores positivos para o arranjo produtivo local (PIRES *et al.*, 2011; FUINI; DE CASTRO, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo está baseado em métodos qualitativos. Um total de quarenta e cinco entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre 2013 e 2016, sendo que a grande maioria foi realizada em 2013. Questionários semiestruturados foram desenvolvidos para cada tipo de participantes: proprietários de empresas, agentes estatais e sindicatos.

O questionário abordou tópicos relacionados a especificidades sobre as empresas, governança do LPA em geral, e iniciativas de governança para aprimorar competitividade de empresas. Agentes estatais e representantes de sindicatos foram escolhidos com base em seu envolvimento na governança territorial do APL de cerâmica. Os proprietários das empresas foram escolhidos aleatoriamente usando a ferramenta de amostragem do Microsoft Excel.

O tamanho da amostra de participantes foi estabelecido de forma não sistemática. Quarenta e três proprietários de empresas foram entrevistados. Para verificar, contextualizar e fortalecer os dados coletados dos entrevistados, este estudo também se baseou em materiais arquivados e publicados. As atas das reuniões, os relatórios anuais e os planos de governo foram recolhidos na Secretaria de Desenvolvimento Social e Cidadania de Porto Ferreira e em sites governamentais.

#### 4 UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA TERRITORIAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE PORTO FERREIRA-SP

Nesta seção será realizada uma discussão sobre a governança territorial do APL de Cerâmica Artística de Porto Ferreira. Ao longo do artigo discutiu-se sobre o deslizamento escalar no qual as políticas públicas vêm passando em relação às tomadas de decisões, e nas quais têm ocorrido também em nível municipal sobre assuntos pertinentes ao desenvolvimento local. Partiu-se de uma abordagem global quanto à sua relação com o modelo neoliberal e os diferentes Estados Nações e posteriormente enfatizou-se como tal deslizamento ocorreu no Brasil com a Constituição de 1988. Tais mudanças beneficiaram os APLs. Desta forma, nesta seção serão analisados os principais atores da governança territorial do APL de Cerâmica Artística de Porto Ferreira em sua relação com as ações políticas e as tomadas de decisões, as quais beneficiam o respectivo APL.

Analisando a governança territorial do APL de Porto Ferreira, pode-se afirmar que vários são os atores que participam de forma ativa, no entanto percebe-se que grande parte das ações é realizada de forma isolada, assim não existindo uma governança coesa e unida, na qual todos os interessados, tomam decisões conjuntas em prol do APL. Não há também um ator-chave comando as iniciativas.

Para muitos dos entrevistados, a falta de união do setor é uma característica do APL local, em que os empresários por serem concorrentes diretos, buscam não se comprometer uns com os outros. De certa forma isso é uma verdade, no entanto percebeu-se que em momentos de crise o setor foi marcado por ações conjuntas, por meio da cooperação entre os empresários e diferentes atores. Portanto, com relação a governança do APL, de acordo com Colletis et al. (1999), esta enquadra-se como governança mista (descrição no Quadro 1). Já em relação a governança da rede da cadeia produtiva do APL, conforme Storper e Harrison (1994), esta pode ser classificada como núcleo sem anel (descrição no Quadro 1).

**Quadro 1** - Tipo de governança do APL de Porto Ferreira.

Base análise	Tipo da Governança	Característica e Modalidade
Com relação a governança do APL	Governança Mista	Porto Ferreira possui uma modalidade de governança mista, já que não há um ator-chave. Na maioria das vezes ações são realizadas pelo SINDICER, o qual representa os empresários locais, no entanto, atualmente pode-se ver uma maior participação por parte da prefeitura municipal, a qual tem assumido a liderança nas ações pertinentes ao APL.
Com relação a rede da cadeia produtiva	Núcleo Sem Anel	A cadeia produtiva está internalizada em Porto Ferreira, município motor da cadeia. Todas as firmas de cerâmica do APL estão situadas em Porto Ferreira, com exceção da Skalla, que se situa em Descalvado.

Fonte: Pesquisa de campo, 2013-2016. Elaboração: Autor.

#### **4.1 Sindicato das Indústrias de Produtos Cerâmicos de Louça de Pó, de Pedra, Porcelana e da Louça de Barro de Porto Ferreira – SINDICER**

O surgimento do SINDICER se deu em meados de 1986. De acordo com a entrevista realizada com dois ex-presidentes do SINDICER, o sindicato foi resultado de ações conjuntas por parte de um grupo de empresários, os quais lutavam por melhores condições para o setor. Na década de 1980, houve um “boom” cerâmico na cidade, quando dezenas de firmas ceramistas eram abertas, ocasionando uma grande demanda por mão de obra para o setor. Dessa forma, as microempresas que surgiam contratavam grande parte da mão de obra existente na cidade, o que gerou escassez. Assim sendo, a firma “Cerâmica Porto Ferreira” (uma das maiores firmas de cerâmica do Brasil) passou a enfrentar dificuldades para encontrar trabalhadores disponíveis no mercado, além de passar a perder empregados para as firmas que surgiam.

Nesse contexto, a Cerâmica Porto Ferreira, grande contribuinte e aliada do sindicato SINDILOUÇA, estabeleceu um acordo para que o piso salarial subisse de forma considerável, prejudicando assim as microempresas, as quais não possuíam condições financeiras para pagar tais salários. Essa ação gerou um descontentamento geral entre os empresários, os quais, liderados pelos ceramistas Sr. Villa e por Hans Otto Vans Beran, criaram a primeira associação de ceramistas da cidade, a ASSOCER.

O objetivo da associação era se filiar ao SINDILOUÇAS e participar das decisões que eram tomadas. Desse modo, os empresários ligados ao ASSOCER passaram a frequentar as reuniões, participando das tomadas de decisões, no entanto, de acordo com o um dos participantes, o que era acordado posteriormente era ignorado, pois o sindicato simplesmente passava por cima das decisões coletivas, tomando medidas que atendiam somente ao interesse de alguns.

Frente a essa realidade, a ASSOCER entrou com uma petição junto ao governo, demandando a criação de um sindicato local, que atendesse as necessidades das firmas ceramistas de Porto Ferreira. Após alguns anos, a associação conseguiu criar o Sindicato das Indústrias de Produtos Cerâmicos de Louça de Pó, de Pedra, Porcelana e da Louça de Barro de Porto Ferreira – SINDICER. Assim as ações sindicais passaram a ser realizadas em Porto Ferreira, não precisando mais responder ao SINDILOUÇAS.

Nos dias atuais, o SINDICER é dos principais agentes da governança territorial do APL, representando e defendendo os interesses dos empresários ceramistas. O SINDICER tem implementado diferentes ações benéficas para o setor, por exemplo, cita-se a sua participação na formação do APL de cerâmica artística de Porto Ferreira. Em meados de 2004, sob a liderança do empresário Hans Otto Kurt Beran e do SINDICER, e através de uma parceria com o SEBRAE de São Carlos e o governo federal,



houve uma mobilização para a criação do arranjo produtivo local de cerâmica artística de Porto Ferreira. Processo que será descrito, já que foi um dos pontos cruciais para que as empresas do setor conseguissem encontrar um novo rumo para o desenvolvimento. Tal mobilização se deu em um período extremamente crítico, quando o setor estava enfrentando problemas frente à abertura comercial e consequente competitividade com produtos chineses, na década de 1990.

De acordo com as atas descritas na apostila “Oficina de Planejamento” (2004), as primeiras reuniões entre os empresários do setor e o SEBRAE ocorreram nos dias 23 e 24/07/2004. Nessas duas reuniões foram estabelecidos quais seriam os membros do comitê gestor e quais eram as necessidades do setor, para que ações fossem iniciadas neste sentido. De forma resumida, os empresários citaram que suas principais necessidades eram aumentar suas vendas e lucros, melhorar a qualidade das peças e baixar custos (melhorar o processo produtivo e estabelecer um padrão de qualidade), adquirir novas ideias e novas tecnologias, conseguir novos mercados e maior estabilidade (planejamento, diminuir efeitos da sazonalidade), estabelecer uma política comercial (divulgar a cidade como “Capital da Cerâmica Artística”), desenvolver designs próprios, e por fim criar uma maior integração e união entre os empresários.

Quanto ao comitê gestor, ficou estabelecido que ele fosse integrado pelo SEBRAE (São Carlos), pelo SINDICER, e por três empresários, Marcelo Monte Almeida (Cerâmica Artística Luiza), Antônio Carlos de Castro Mello (Cerâmica Arte Tempo) e Hans Otto Kurt Beran (Cerâmica Ana Maria), o diretor local responsável pelo APL foi o Sr. Dorival Américo da Silva. Inicialmente para o estabelecimento do projeto foi gasto, entre junho e dezembro de 2005, uma quantia de R\$ 48.259,99 (OFICINA DO PLANEJAMENTO, 2004).

Com o estabelecimento do APL de Cerâmica Artística em Porto Ferreira no ano de 2005, parcerias foram firmadas e no ano de 2006, conforme o “Acordo de Resultados” do projeto: APL – Desenvolvimento do Setor de Cerâmica Artística de Porto Ferreira, 19 empresas aderiram ao projeto: Cerâmica Astolfo; Cerâmica Ana Maria; Cerâmica 2A; Cerâmica Nova Imagem; Cerâmica Luiza; Cerâmica Érica; Cerâmica Momesso; Cerâmica Burian; Cerâmica Buzzios; Cerâmica Arte Tempo; Cerâmica Scalla; Cerâmica Novo Tempo; Cerâmica Mazzotti; Cerâmica Porfama; Cerâmica Porto Brasil; Cerâmica Top Art; Cerâmica Savana; Cerâmica Regina; Cerâmica Silveira; Cerâmica Spacca & Tobias; e Léia Arte Cerâmica.

O projeto acima descrito tinha como objetivo assegurar condições de desenvolvimento para as micro e pequenas empresas membros do APL de Porto Ferreira. Tal projeto tinha como propósito alcançar três resultados até o ano de 2009: elevar a lucratividade em 9%, reduzir o custo médio em 12% e por fim aumentar as vendas em 15%. Para isso o foco estratégico estabelecido era prover condições

para melhorar os processos gerenciais e de planejamentos dessas empresas, a qualidade e adequação dos produtos ao mercado, os processos produtivos e ineficiências produtivas e ampliar o mercado e a comercialização (APL – DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE CERÂMICA ARTÍSTICA DE PORTO FERREIRA, 2006).

Na prática o APL contratou algumas empresas de consultoria, como a Target e a R&R Associados. O montante total destinado para o projeto, para que todas as propostas fossem realizadas, foi de R\$ 1.873.760,00 (APL – DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE CERÂMICA ARTÍSTICA DE PORTO FERREIRA, 2006). Conforme o relatório da empresa de consultoria R&R Associados, na área financeira percebeu-se que a maioria das firmas carecia de ferramentas de análises de custo produtivo, portanto a empresa de consultoria implantou nas firmas, programas computacionais e planilhas de custo, acompanhando o uso das mesmas para sanar qualquer dúvida. Na área de vendas e marketing, a R&R Associados realizou quatro workshops, sobre plano de marketing e sobre administração de vendas. Deram também auxílio quanto ao fluxo de caixa e implantação de relatórios. A empresa apontou como sendo os principais problemas das firmas de cerâmica, a falta de conhecimento em formação de custo produtivo da empresa e do preço de venda, a falta de estratégia de vendas e a ausência de controles administrativos (RELATÓRIO R&R ASSOCIADOS, s.n.).

De acordo com a entrevista realizada no SINDICER, apesar de muitos empresários se beneficiarem com o projeto, a falta de união entre os empresários e o súbito desinteresse em continuar participando das ações, ocasionou em 2007 no fim do Comitê Gestor e conseqüentemente, o encerramento do APL (sua formalidade frente ao governo Estadual e Federal) em Porto Ferreira, já que após um tempo houve um desinteresse geral quanto a continuar participando das ações do programa. Porém os empresários participantes entendem que as ações do programa possibilitaram melhores condições para que pudessem se desenvolver no mercado em que estão inseridos, mesmo que nem todas as etapas foram realizadas.

Quanto à explicação sobre o fim do APL em Porto Ferreira, foi também citado outra versão. De acordo com um dos entrevistados, o fim do APL se deu devido a um desvio das taxas de adesão ao projeto, que eram pagas pelas empresas (R\$ 350,00/mês), em um montante de aproximadamente R\$ 15 mil. O desvio teria comprometido a integridade do projeto, por conseguinte ocasionando o fim do mesmo. Tal informação carece de provas e não deve ser tomada como uma verdade.

Nesse contexto, a existência dos arranjos produtivos locais está limitada à presença de uma governança territorial, institucionalizada, com um comitê gestor formado, portanto pode-se afirmar que o conceito de APL tem forte dependência das políticas públicas, ou seja, um APL não é somente um concentrado de firmas de um mesmo setor produtivo, marcado por relações de cooperação e por uma

mão de obra especializada, vai, além disto. Sua existência depende de políticas públicas consolidadas localmente, por meio da governança territorial.

Outras ações realizadas pelo SINDICER em prol das firmas podem ser vistas principalmente na criação do laboratório cerâmico e em um acordo com entidades civis e com a prefeitura sobre o destino dos resíduos sólidos gerados no processo produtivo. O laboratório cerâmico, situado no SINDICER, foi fruto de uma parceria entre a Prefeitura, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e a Associação dos Ceramistas e Oleiros de Porto Ferreira e Região – ACOL. O laboratório tem sido idealizado e construído há mais de 10 anos sob a responsabilidade do SINDICER. De acordo com a entrevista realizada no SINDICER, ao longo dos anos foram investidos quase R\$ 1 milhão em equipamentos modernos para a realização de testes, ensaios e aferições, assim como com o intento de possibilitar treinamentos e cursos.

De acordo com alguns dos participantes entrevistados, essa parceria estabelecida pelo SINDICER com o SENAI e com a prefeitura tem gerado e gerará diversos benefícios para o APL. A prefeitura, por exemplo, além de ceder gratuitamente o uso de um barracão para que o SINDICER se estabeleça e instale o laboratório, investiu R\$ 110 mil adequando e reformando o prédio, juntamente com R\$ 80 mil oriundos do próprio sindicato. Já o SENAI teve como responsabilidade o fornecimento de equipamentos, além de arcar com a mão de obra necessária e pagar as despesas com água e energia. O SINDICER tem como única obrigação divulgar os serviços prestados no local.

O laboratório pode ser utilizado pelos ceramistas filiados ao SINDICER. O local conta com técnicos e especialistas, contratados pelo SENAI, os quais desenvolvem pesquisas para o melhoramento da qualidade das peças, assim como prestam serviços necessários para as firmas nas áreas em que as empresas são carentes. Muitas firmas produzem as mesmas massas cerâmicas de quando fundaram a empresa, existindo a necessidade da fabricação de peças mais leves e resistentes, o que ocasionará em uma diminuição do custo produtivo e em uma melhora na qualidade dos produtos.

De acordo com participantes, a partir do ano de 2010, o setor cerâmico ferreirense passou a enfrentar diversos problemas referentes ao destino dos resíduos sólidos gerados pelas empresas cerâmicas locais. Isto porque não havia locais regulamentados pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB para a correta destinação dos resíduos sólidos cerâmicos. Dessa forma os ceramistas simplesmente despejavam seus resíduos, compostos basicamente por resíduos de gesso (estampos) e de faiança (peças quebradas), em locais inapropriados como em terrenos baldios, nas áreas rurais do município, e até mesmo em áreas de preservação ambiental, como nas matas ciliares. Assim sendo em muitos locais rurais, ou menos urbanizados, fácil seria encontrar grande quantidade de resíduos cerâmicos.

Frente a essa situação, a CETESB, a partir de 2010, passou a pressionar as empresas locais, para que se adequassem às normas ambientais sob a ameaça de impedir o funcionamento daquelas que fossem flagradas na ilegalidade, além de fazê-las responder judicialmente por crime ambiental. Medida que mobilizou os empresários para buscarem uma solução para o destino dos resíduos gerados nas firmas. Dessa forma os empresários locais, no dia 11/03/2010, representados pelo SINDICER, se reuniram com a Secretaria do Desenvolvimento Urbano, Social e Econômico da Prefeitura Municipal com o objetivo de conseguir uma área pertencente ao governo municipal para despejar seus resíduos, o que não ocorreu, pois de acordo com o ex-diretor da Secretária do Desenvolvimento Econômico e Social de Porto Ferreira, o município não possuía terras para conceder aos ceramistas, o que gerou grande polêmica (PORTO FERREIRA HOJE, 15/03/2010).

O ex-diretor da Secretaria sugeriu ao SINDICER que os industriais alugassem um barracão para depositar os resíduos, ideia negada pelo sindicato, que propôs que a prefeitura municipal custeasse os gastos com o barracão (aluguel e as instalações de uma usina de beneficiamento do material descartado), sob a alegação de que as empresas cerâmicas geram empregos e receita para a cidade. Mais uma vez o ex-diretor da Secretaria foi categórico afirmando que tal medida seria impossível para a prefeitura, que não poderia utilizar o dinheiro público para investir em setores particulares (PORTO FERREIRA HOJE, 15/03/2010).

De acordo com o SINDICER, tal impasse foi resolvido somente em 2012, quando o sindicato firmou uma parceria com uma empresa local, a “Porto Limp”, que conseguiu um local aprovado pela CETESB, para dar um destino correto aos resíduos sólidos. Dessa maneira muitas firmas ceramistas, passaram a contratar a Porto Limp para recolher o resíduo gerado por suas empresas, sendo R\$ 200,00 cobrados a cada caçamba retirada. Esta parceria, apesar de realizada pelo SINDICER, não agradou a maioria dos industriais, a qual pensa que o destino final dos resíduos sólidos deveria ser responsabilidade da prefeitura, um serviço gratuito, e não particular e privado como tem sido. Das empresas entrevistadas cerca de 57% aderiu à parceria entre o SINDICER e a Porto Limp, enquanto 43% afirmaram não fazer parte desse acordo. Em 2014, a parceria deixou de existir, e cada empresário passou a buscar suas próprias soluções. Contudo tal parceria demonstra como formas de governança possuem potencial para solucionar problemas em comum que empresas em APLs têm.

#### **4.2 Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Vidros, Cristais e Espelhos e de Cerâmica de Louça de Pó de Pedra e da Porcelana e da Louça de Barro de Porto Ferreira – SINDVICO**

Ao contrário do SINDICER, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Vidros, Cristais e Espelhos e de Cerâmica de Louça de Pó de Pedra e da Porcelana e da Louça de Barro de Porto Ferreira - SINDVICO, pouco envolvimento tem tido com a governança territorial do APL. Essa entidade sindical foi fundada em 1959 e reconhecida pelo Ministério do Trabalho em 18/02/1960 e atende as cidades de Araras, Casa Branca, Descalvado, Ipeúna, Leme, Pirassununga, Rio Claro, Santa Gertrudes, Santa Cruz das Palmeiras, Santa Rita do Passa Quatro, São Carlos, São Simão e Tambaú, tendo um total de aproximadamente 6 mil trabalhadores afiliados.

Apesar do grande número de trabalhadores afiliados, as ações do SINDVICO se limitam a pequenas iniciativas locais que pouco afetam o setor. Tais ações são vistas somente em parcerias firmadas com algumas escolas e Universidades, as quais concedem alguns descontos na mensalidade do trabalhador filiado ao sindicato. Outra ação realizada pelo sindicato é a oferta de vários cursos como: Design de Interiores, Gestão da Micro e Pequena Empresa, Gestão da Qualidade e Segurança do Trabalho, Gestão de Agronegócios, Gestão de Varejo e Prestação de Serviços, Gestão em Hotelaria, Gestão em Instituições Financeiras, Gestão em Negócios Internacionais, Gestão em Recursos Humanos; Gestão, Organização e Promoção de Eventos; Gerência de Marketing e Vendas; Planejamento e Gestão Ambiental; Publicidade Propaganda – Criação e Produção; Sistemas Informatizados – Internet e Redes e Tradutor em Inglês ([www.sindvico.org.br](http://www.sindvico.org.br)). No entanto não há sequer um curso na área de cerâmica, como se pode averiguar entre os cursos citados acima.

Na entrevista realizada com o representante do SINDVICO, o mesmo afirmou que o SINDVICO tem prestado muitos serviços aos trabalhadores locais, principalmente disponibilizando advogados para dar suporte legal na área trabalhista, quando, por exemplo, um empregado é desligado da empresa, além é claro, de sempre estar negociando ajustes salariais para o trabalhador cerâmico. No APL, greves ou quaisquer manifestações realizadas pelos trabalhadores são inexistentes. Na verdade, em toda trajetória das firmas cerâmicas em Porto Ferreira, houve somente uma greve na década de 50, realizada pelos trabalhadores da Cerâmica Porto Ferreira, os quais exigiam melhores salários, a qual não envolveu nenhuma outra firma (PORTORAMA, 1981). Assim sendo o sindicato e os trabalhadores não possuem um forte poder de barganha salarial.

### 4.3 Prefeitura Municipal

Outro agente ativo na governança territorial do APL de Cerâmica Artística de Porto Ferreira é a prefeitura municipal de Porto Ferreira, principalmente sob as ações da Secretária de Desenvolvimento Urbano, Social e Econômico do município. Várias foram as ações da prefeitura no APL ferreirense, a qual tem trabalhado em conjunto na liderança da governança do APL com o SINDICER.

Durante a gestão do ex-prefeito Maurício Rasi (PT, 2005-2012), em 2012 a prefeitura concedeu o uso de um prédio para o SINDICER, assim como investiu cerca de R\$ 100 mil em reformas no local. Outra ação realizada pelo município foi a construção do Centro do Turista próximo à “Avenida do Comércio” (nesta avenida se concentra mais de 100 estabelecimentos comerciais de produtos cerâmicos e decorativos), obra idealizada pela Seção Municipal de Turismo. Esse centro turístico foi construído com o objetivo de fornecer informações aos turistas que viessem visitar a avenida do comércio.

O centro do turista foi na verdade parte de um projeto de incremento ao turismo industrial local, sendo que a prefeitura local forneceria transportes coletivos públicos para buscar turistas nas cidades vizinhas, aumentando assim a venda local e diminuindo a sazonalidade do setor. No entanto, além do estabelecimento não estar bem localizado em relação à área comercial turística, também está abandonado e inativo, demonstrando uma falta de planejamento em relação à localização onde deveria ser construído, assim como um descaso com o dinheiro público ali investido.

Outra ação desenvolvida pela Seção Municipal de Turismo foi a criação do "Mês do Ceramista" em 2011. Nesse mês o município desenvolve atividades como palestras, Oficinas e rodadas de negócios com empresários da indústria e do comércio, relacionados à cerâmica, objetivando o fomento do setor (PORTO FERREIRA ONLINE, 20/04/2011).

Por fim outro projeto desenvolvido pelo município em 2011 foi o projeto de lei que conferiu ao município de Porto Ferreira (SP) o título de “Capital Nacional da Cerâmica Artística e da Decoração” (PORTO FERREIRA ONLINE, 19/11/2011). O projeto é de grande importância, pois com esse título conferido a Porto Ferreira, nenhuma outra cidade do Brasil pode se valer desse título, o qual tem sido usado como estratégia de marketing e indicação geográfica.

Na gestão municipal da ex-prefeita eleita Renata Braga (PSDB, 2013-2016), o município tornou-se bem mais ligado aos industriais do setor do que a gestão anterior. Em pouco tempo, diversas ações foram anunciadas em prol do APL, sob a figura do ex-diretor da Secretária de Desenvolvimento Urbano, Social e Econômico do município. Parcerias foram firmadas, por exemplo, com o SEBRAE, com o SEBRAETEC, com a Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, com o SINDICER e com a FIESP.

Junto a essa gestão, o município passou a classificar o APL como de Decorações Interiores, sendo que o mesmo era conhecido anteriormente como de cerâmica artística. Isso porque Porto Ferreira tem produzido e vendido no local, diferentes peças de decoração que vão além de materiais cerâmicos. Assim as ações governamentais de desenvolvimento passaram a englobar não somente as empresas de cerâmicas, mas também as serrarias artísticas (mesas, cadeiras, bancos, revistarias etc. de ferro), os produtos de decoração feitos de junco e as vidraçarias decorativas, as quais têm ganhado ampla fatia do mercado local. Por exemplo, Porto Ferreira pleiteou R\$ 100 mil junto à Secretaria do Estado da Ciência e Tecnologia para realizar um mapeamento da cadeia produtiva da decoração de interiores, obtendo assim um diagnóstico do setor local, para então propor medidas e soluções para os problemas do APL (PORTO FERREIRA ONLINE, 22/03/2013).

Outras duas ações realizadas pela prefeitura podem ser vistas nas parcerias com o Serviços em Inovação e Tecnologia - SEBRAETEC e com a Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, criadas em 2013, conforme entrevista com o ex-diretor da Secretária. Tais parcerias vieram de encontro com algumas das principais necessidades do APL, ou seja, melhorar a qualidade das peças e baixar custos de produção e investir no design e inovação dos produtos.

O SEBRAETEC, em uma parceria entre o SEBRAE, a Escola Técnica Estadual – ETEC e a prefeitura, propõe prestar consultoria em design quanto à criação e desenvolvimento das peças cerâmicas às micro e pequenas empresas cerâmicas, sendo que o empresário arca somente com apenas 20% dos custos e o SEBRAE com o restante. A parceria entre a prefeitura, a UFSCAR e o SINDICER, objetivou desenvolver medidas que propiciassem um chão de fábrica limpo e quebras com índice zero, ou seja, melhorias na qualidade e redução nos custos.

Na gestão municipal da ex-prefeita Renata Braga, muitas ações e projetos foram anunciados, onde percebe-se que a prefeitura municipal tomou um papel mais ativo na governança territorial do APL de Cerâmica Artística, isto porque, a mesma assumiu a responsabilidade de reunir os agentes interessados no desenvolvimento do APL, assim como a de elaborar, propor e construir medidas para a resolução de problemas locais. Em suma pode-se resumir a governança territorial conforme exposto no Quadro 2.

**Quadro 2** – Características da Governança Territorial do APL de Cerâmica Artística de Porto Ferreira.

<b>Elementos da Governança Territorial</b>	<b>Características</b>
1- Dinâmica Territorial	Ações implícitas e explícitas direcionadas à promoção do desenvolvimento territorial: - Projeto “Chão Limpo, Quebra Zero”, orientado à realização de estudos para a melhoria da qualidade das peças e da produção; - SEBRAETEC, projeto que visa a prestação de serviços aos empresários do setor na área de design e criação das peças cerâmicas; - Consolidação do APL de Decoração de Interiores, projeto em processo de implantação, o qual

	<p>levará o aglomerado produtivo à condição de APL consolidado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Centro do Turista e do “Mês do Ceramista”, projetos que visam o desenvolvimento do turismo relacionado à venda dos produtos de decoração local;</li> <li>- Concessão de verbas e do uso do barracão municipal pelo SINDICER;</li> <li>- Projeto de Lei que concede ao município o título de “Capital Nacional da Cerâmica Artística e da Decoração”.</li> </ul>
2 – Bloco Sócio-territorial	<p>Agentes, organizações e instituições envolvidas no APL:</p> <p>Prefeitura Municipal; SINDICER; SINDVICO; Associação Comercial de Porto Ferreira; FIESP; SEBRAE-SP; SEBRAETEC; SENAI; Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e UFSCAR/LIEC.</p>
3 – Concertação Social	<p>Prática de gestão territorial descentralizada - Pode-se afirmar que não há uma entidade responsável pela prática de gestão territorial, já que os agentes da governança territorial atuam de forma isolada. Antes da atual gestão municipal, a maioria das ações e parcerias era realizada pelo SINDICER, porém atualmente a prefeitura municipal tem assumido diversas ações, tomando a frente nas parcerias, reuniões e projetos, no entanto ainda é muito cedo para se dizer que a atual gestão assumirá a responsabilidade no processo de tomada de decisões.</p>
4 - Entidades Representativas e Redes de Poder Sócio-territorial	<p>Representantes dos segmentos da sociedade organizada territorialmente, que direcionam a política e a ideologia do processo de desenvolvimento - O SINDICER tem tomado a posição hegemônica direcionando ideologicamente muitas das políticas locais de desenvolvimento territorial, relacionadas ao APL, muitas vezes se chocando com a prefeitura municipal, como ocorreu na antiga gestão. No então se vê uma nova tendência, em que a nova gestão municipal, eleita em 2012, tem se posicionado ideologicamente a favor dos empresários do setor cerâmico, planejando ações em prol destes e apoiando o SINDICER na intenção de gerar um desenvolvimento territorial. Nesse sentido entende-se que a atuação do poder público tem se fortalecido em relação ao APL.</p>
5 – Pactos Sócio-territoriais	<p>Acordos e ajustes relacionados ao projeto de desenvolvimento futuro. Parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SEBRAETEC – Design Peças</li> <li>SEBRAE-SP – Prestação de variados Serviços</li> <li>SENAI – Laboratório Cerâmico</li> <li>UFSCAR – projeto “Chão Limpo, Quebra Zero”</li> <li>Secretaria do Desenvolvimento de São Paulo – APL de Decoração de Interiores</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo, 2013-2016. Adaptado de Dallabrida e Becker (2003) e Dallabrida (2006).

Elaboração: Autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, pode-se dizer que a governança territorial do APL de cerâmica artística de Porto Ferreira é um importante recurso específico do território local, instrumento de poder no qual os agentes locais expõem suas necessidades e problemas, discutem junto ao poder público possíveis resoluções dos problemas, mobilizam capital público e alcançam resoluções para muitos problemas em comum no setor. Dessa forma, a governança territorial gera vantagens competitivas para as firmas do APL.

Ações são planejadas, decisões tomadas em uma rede imaterial de interações, marcada por semelhantes interesses entre atores públicos e privados, os quais acabam por receber respaldo financeiro dos planos de incentivo estatais aos APLs, conforme afirmado pelo diretor da Secretária Municipal do



município. Nesse sentido compreende-se a fala de Santos (2015) ao apontar que as firmas hegemônicas controlam o território com o apoio do Estado, pois em muitos municípios têm ocorrido um processo semelhante, porém em escala local, em que as firmas locais se mobilizam sob a governança territorial, conseguindo o apoio das prefeituras e passam a ter forte influência sobre as políticas locais.

Tais decisões nem sempre visam o bem comum como afirmado por Dallabrida e Becker (2003). No caso do APL de Porto Ferreira, as decisões em torno da governança territorial se dão a partir dos interesses de um determinado grupo social, ou seja, dos empresários, já que nem a sociedade civil e nem o sindicato dos trabalhadores estão envolvidos com os processos decisórios. No entanto, muitas decisões são de interesse geral como, por exemplo, os problemas pertinentes ao destino dos resíduos sólidos e a geração de empregos.

Apesar de tantas ações e projetos realizados no local, 90% dos empresários afirmaram desconhecer qualquer medida realizada pela prefeitura para o desenvolvimento do APL. Poucos empresários citaram, por exemplo, o centro turístico e o prédio concedido pela prefeitura ao SINDICER, ou o dinheiro ali investido. Na verdade, a falta de um local para que os industriais despejem seus resíduos gratuitamente aliado à falta de um parque industrial no município, levou 77% dos industriais a afirmarem que o governo municipal não propicia infraestrutura suficiente para que as empresas trabalhem e 90% apontaram que não há nenhum investimento municipal.

As declarações dos empresários ceramistas não conferem totalmente com a realidade. Na verdade, os empresários do APL acreditam que estão fazendo um favor à prefeitura municipal e à cidade por gerarem empregos e contribuírem com impostos, então em períodos de crise ou frente a problemas sazonais momentâneos, se unem e com ações coordenadas, materializadas na forma de governança territorial local, firmam parcerias, demandam ações da prefeitura pública como um “retorno” pelos benefícios que geram para a cidade. Assim mobilizam verbas públicas, incentivos fiscais, investimentos em “fundo perdido” sob a alegação de que tais investimentos irão gerar benefícios à comunidade ferreirense.

Essa situação demonstra um quadro em que o desenvolvimento das cidades fica à mercê do sucesso das empresas locais, por isso investir nas firmas, no setor privado, por meio de parcerias mistas público-privadas, passa a ser uma das prioridades de muitas prefeituras, sob a alegação e a justificativa de que caso tais firmas se tornem competitivas, os índices de desenvolvimento humano subirão, os níveis de desemprego cairão e a renda aumentará. Portanto, milhões de reais são investidos no setor privado, enquanto outros setores públicos são simplesmente colocados em segundo plano. Assim os interesses dos empresários são atendidos, muitas vezes demandados por meio das governanças territoriais dos APLs, como no caso de Porto Ferreira

A governança territorial local pode ser classificada como mista, pois não possui um agente líder, sendo influenciada às vezes pelo SINDICER, às vezes pela Prefeitura. Os agentes locais demonstram poder de influência sobre as políticas públicas locais, que são influenciadas no sentido de beneficiar o setor por meio de diferentes incentivos locais, por meio de tentativas de resolução dos problemas, característica que foi analisada como um recurso competitivo. Pode-se dizer que vários são os incentivos governamentais no local e que a maioria das ações foi realizada e construída de forma isolada, assim tais ações são marcadas pela falta de um planejamento, sendo muitas vezes incoerentes com as reais necessidades do local. No entanto, a governança territorial do APL é um importante recurso e/ou instrumento capaz de melhorar a competitividade das empresas cerâmicas locais ao permitir a resolução de problemas compartilhados pelo setor no local.

## 6. REFERÊNCIAS

ACORDO de resultados: **Projeto: APL – Desenvolvimento do Setor de Cerâmica Artística de Porto Ferreira**, 2006.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1999. 266 p.

BLUME, R; RUCKERT, A. A.; SPECHT S. A trajetória das políticas de desenvolvimento no Brasil: Do Estado desenvolvimentista ao desenvolvimento territorial. **XLV Congresso da SOBER "Conhecimentos para Agricultura do Futuro"**. Londrina. 2007. Disponível em < <https://studylibpt.com/doc/4757518/a-trajetória-das-pol%C3%ADticas-de-desenvolvimento-no-brasil--...>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Área de Planejamento e Departamento de Produtos – DEPRO, 2004. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl.pdf)>. Acesso em: 26 de fev. 2013.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRENNER, N. Urban Governance and the Production of New State Spaces in Western Europe, 1960–2000. **Review of International Political Economy**, v. 11, n.3, p. 447-488, 2004.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. SEBRAE. 2003. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/Livros%20e%20artigos%20extras/Glossário%20de%20Arranjos%20e%20Sistemas%20Produtivos.pdf>. Acesso em: 15 maio 2012.

COLLETIS, G. et al. Territorial construction in productive dynamics. **Revue Sciences de la Société**, pp.1-24, 1999.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. Dinâmica territorial do desenvolvimento. In: BECKER, D.; WITTMAN, M. L. (Org.), **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. Capítulo 6, p. 175-213.

DALLABRIDA, V. R. Governança Territorial. In: SIEDENBERG, D. R. **Dicionário do Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, p. 99-100.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. **Análise Social**, n. 215, pp. 304-328, 2015. Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0003-25732015000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0003-25732015000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 28 abr. 2020.

DASÍ, J. F. Desarrollo territorial y gobernanza: Refinando significados desde el debate teórico pensando en la práctica. Un intento de aproximación fronteriza. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 5, n. 2, p. 4-24, 2015. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5443892>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

FABBRI, C. Porto Ferreira é Reconhecida Como Arranjo Produtivo Local da Cerâmica Artística e da Decoração. **Prefeitura de Porto Ferreira**, 2018. Disponível em <<https://www.portoferreira.sp.gov.br/noticia/porto-ferreira-e-reconhecida-como-arranjo-produtivo-local-da-ceramica-artistica-e-da-decoracao>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

FUINI, L. **Manifestações da governança territorial no Brasil**: Uma análise do Circuito das águas paulista e do Circuito das malhas do Sul de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Geografia), Rio Claro, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, 2010, 191 f.

FUINI, L.; DE CASTRO, B. A. C. Governança territorial e desenvolvimento: um estudo do circuito das Águas Paulista e Arranjo/Circuito das Malhas do Sul de Minas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 5, p. 29-57, 2019. Disponível em <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5029>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

GILLY, J.; PECQUEUR, B. The Local Dimension of Régulation. In: BOYER, R., SAILLARD, Y. (Org.). **Régulation Theory: The State of the Art**. Taylor & Francis e-Library, 2005. Capítulo 26, p. 197-203.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2010. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 25 de fev. 2013.

OFICINA DE PLANEJAMENTO. Projeto: APL – Desenvolvimento do Setor de Cerâmica Artística de Porto Ferreira. 2004.

PECK, J.; TICKELL, A. Local Modes of Social Regulation? Regulation Theory, Thatcherism and Uneven Development, **Geoforum**, v. 23, n. 3, p. 347-363, 1992.

PECQUEUR, B.; ZIMMERMANN, J. B. Fundamentos de uma Economia da Proximidade. In: DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Org.). **Economia e Território**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. Capítulo 3, p. 77-101.

PINTO, G. J. Município, descentralização e democratização do governo. **Caminhos de geografia - revista online Programa de pós-graduação em geografia**, v. 3, n.2, p. 1-21, jun. 2002. Disponível em <<http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15292>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PIRES, E. L. S.; FUINI, L. L.; MANCINI, R. F.; NETO, D. P. **Governança Territorial: Conceitos, Fatos e Modalidades**. Rio Claro: UNESP- IGCE: Programa de Pós-graduação em Geografia, 2011. 192p.

PORTORAMA. Revista Comemorativa 85º Aniversário. Nº 5, jul. 1981.

PORTO FERREIRA HOJE. **Ceramistas devem despejar os resíduos sólidos em locais adequados**, 15 de mar. 2010. Disponível em <<http://www.portoferreirahoje.com.br/noticia/2010/03/15/ceramistas-devem-despejar-os-residuos-solidos-em-locais-adequados/>>. Acesso em: 15 de fev. 2013.

PORTO FERREIRA HOJE. **Porto Ferreira reassume condição de Arranjo Produtivo Local (APL)**, Porto Ferreira, 25 de jan. 2013. Disponível em <<https://www.portoferreirahoje.com.br/noticia/2013/01/25/porto-ferreira-reassume-condicao-de-arranjo-produtivo-local-apl/>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PORTO FERREIRA ONLINE. **Prefeitura solicita R\$ 100 mil para diagnóstico socioeconômico junto a Secretaria de Ciência e Tecnologia**, Porto Ferreira, 22 de mar. 2013. Disponível em <<https://www.portoferreiraonline.com.br/noticia/prefeitura-solicita-r-100-mil-para-diagnostico-socioeconomico-junto-a-secretaria-de-ciencia-e-tecnologia>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PORTO FERREIRA ONLINE. **Seção de Turismo lança "Mês do Ceramista"**, Porto Ferreira, 20 de abr. 2011. Disponível em <<http://www.portoferreiraonline.com.br/noticia/secao-de-turismo-lanca-mes-do-ceramista>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PORTO FERREIRA ONLINE. **Projeto de Newton Lima garante a Porto Ferreira título de Capital da Cerâmica e Decoração**, Porto Ferreira, 19 de nov. 2011. Disponível em <<https://www.portoferreiraonline.com.br/noticia/projeto-de-newton-lima-garante-a-porto-ferreira-titulo-de-capital-da-ceramica-e-decoracao>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PORTO FERREIRA. **Projeto de Lei número 3/2009**. Disponível em <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/6536348/projeto-de-lei-03-2009-camara-municipal-de-porto-ferreira>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

RAIS - Relação Anual das Informações Sociais. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Disponível em <[http://www.mte.gov.br/pdet/o\\_pdet/reg\\_admin/rais/apres\\_rais.asp](http://www.mte.gov.br/pdet/o_pdet/reg_admin/rais/apres_rais.asp)>. Acesso em: 04 de mar. 2012.

REZENDE, F. Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução. **CEPAL - Comissão econômica para a América Latina e o Caribe. 2009**. Disponível em <<https://www.cepal.org/pt-br/publicaciones/28157-planejamento-brasil-auge-declinio-caminhos-reconstrucao>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

R&R ASSOCIADOS. **Relatório de Atividades do Arranjo Produtivo Local de Cerâmica Artística de Porto Ferreira-SP**. S.N.

RÜCKERT, A. A. O Processo de Reforma do Estado e a Política Nacional de Ordenamento Territorial. **Revista Electrónica De Geografía y Ciencias Sociales**, p. 31-39, 2005. Disponível em <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-24566.htm>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

SANTOS, M. A Revolução Tecnológica e o Território: Realidades e Perspectivas. **Terra Livre**, n. 9, p. 7-17, 2015. Disponível em <<http://www.agb.org.br/publicacoes/index.php/terralivre/article/view/101>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

SÃO PAULO. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/drt/apls/>>. Acesso em: 10 de abr. 2012.

SINDVICO - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Vidros, Cristais e Espelhos e de Cerâmica de Louça de Pó de Pedra e da Porcelana e da Louça de Barro. Disponível em <<http://www.sindvico.org.br>>. Acesso em: 10 de abr. 2012.

TEIXEIRA, T. R. A. **Competitividade e Território: Uma Análise do Arranjo Produtivo Local Potencial de Cerâmica Artística do Município de Porto Ferreira – SP**, 2013. 179f. Dissertação (Mestrado em Geografia – Área de Concentração em Organização do Espaço) - Universidade Estadual Paulista. Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Rio Claro, 2013.