

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MIDIÃ LÚCIA DE OLIVEIRA

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL E SUA
INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E NA COMPETITIVIDADE DOS
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO NO APL TÊXTIL DE SÃO
BENTO-PB.**

PATOS-PB

2025

MIDIÃ LÚCIA DE OLIVEIRA

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL E SUA
INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E NA COMPETITIVIDADE DO
ARRANJOS PRIDUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO NO APL TÊXTIL DE SÃO
BENTO-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Área de Concentração: Redes
Interorganizacionais.

Orientadora: Prof^ª. Me. Débora Karyne da Silva
Abrantes.

PATOS-PB

2025

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48m Oliveira, Midia Lucia de.

Mecanismos de governança interorganizacional e sua influência na capacidade de inovação e na competitividade dos arranjos produtivos locais [manuscrito] : um estudo no APL têxtil de São Bento-PB. / Midia Lucia de Oliveira. - 2025.
29 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Grad. Débora Karyne da Silva Abrantes, Coordenação do Curso de Administração - CCEA".

1. APL Têxtil. 2. Governança. 3. Desenvolvimento local. I. Título

21. ed. CDD 658.06

MÍDIA LÚCIA DE OLIVEIRA

MECANISMOS DE GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL E SUA
INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E NA COMPETITIVIDADE DOS
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO NO APL TÊXTIL DE SÃO
BENTO-PB. MÍDIA LÚCIA DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração

Aprovada em: 03/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Odilon Avelino da Cunha** (***.042.704-**), em **27/06/2025 20:25:46** com chave **0db7abb453ae11f08dd41a7cc27eb1f9**.
- **Débora Karyne da Silva Abrantes** (***.181.824-**), em **27/06/2025 12:58:40** com chave **97d93270536f11f09b2a2618257239a1**.
- **Dante Flavio Oliveira Passos** (***.198.455-**), em **28/06/2025 11:58:20** com chave **547bf3ca543011f0ac7406adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 02/07/2025

Código de Autenticação: 9387d1



Não andeis ansiosos por coisa alguma; antes em tudo sejam os vossos pedidos conhecidos diante de Deus pela oração e súplica com ações de graças; e a paz de Deus, que excede todo o entendimento, guardará os vossos corações e os vossos pensamentos em Cristo Jesus.

Filipenses 4:6-7

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, quero agradecer a Cristo pela oportunidade de estar vivendo este início e término de mais um ciclo que Ele tem me proporcionado vivenciar. À minha família, meu alicerce e refúgio, que, mesmo com toda a sua jornada de vida diária, ainda assim tomava parte do seu tempo para me ouvir e me aconselhar.

À minha mãe, Gilvanete Lúcia, mulher de força, coragem e determinação, que me moveu e me deu forças para continuar, mesmo diante do cansaço das viagens, desgastes e dificuldades. Ao meu pai, Elionildo Batista, que, debaixo de tanto sol, me proporcionou viver em meio à sombra, e hoje me encontro ao fim de mais uma etapa de aperfeiçoamento do conhecimento que ele sempre se esforçou tanto para que eu pudesse ter.

Também não poderia deixar de agradecer ao meu irmão caçula, meu ajudante nas transcrições das entrevistas realizadas e eterno companheiro de vida. Meu coração se enche de alegria ao te ter como meu mais verdadeiro primeiro amor.

Em imensa gratidão, agradeço ao meu grupinho do Uno, em especial à Ana Clara, Jannyni Mendes e Kássia Radja, que, em todos esses anos, tornaram esse percurso mais leve e divertido. Agradeço também à Paulina Yasmin e à Aiane Vieira, minhas duas colegas que enfrentaram, junto comigo, as viagens de três longas horas todos os dias, durante esses cinco anos. Às minhas grandes amigas, Radyja Sales, Yasmim Mesquita e Camila Ferreira, que me acompanharam desde o início de todo o trajeto e confiaram que tudo daria certo, como sempre deu.

Tenho o coração cheio de gratidão aos meus irmãos em Cristo, que me auxiliaram e, nos últimos dias que antecederam a entrega e apresentação do trabalho final, mantiveram seus pensamentos e orações sobre mim, para que tudo ocorresse conforme a vontade de Deus.

À minha orientadora, Débora Abrantes, agradeço profundamente por todo o auxílio, paciência e dedicação ao longo desta jornada. Sua orientação foi essencial em cada etapa, e sua alegria ao final, ao celebrar comigo a conclusão deste trabalho, ficará para sempre em minha memória com gratidão e carinho.

Na UEPB, vivi momentos de múltiplos sentimentos e, na maioria deles, fortes alegrias. Aqui, evoluí e vi os meus evoluírem junto. Um solo como esse existe em poucos lugares do mundo. Gratidão aos que comigo se mantiveram.

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL E SUA
INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E NA COMPETITIVIDADE DOS
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO NO APL TÊXTIL DE SÃO
BENTO-PB.**

Midiã Lúcia de Oliveira ¹

RESUMO

Diante do reconhecimento de toda a contribuição dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) para o desenvolvimento territorial, especialmente por sua capacidade de gerar empregos, promover o crescimento econômico e estimular o bem-estar social, este estudo possui o objetivo de analisar como os mecanismos de governança interorganizacional contribuem (ou limitam) a inovação e a competitividade no APL têxtil de São Bento-PB, município amplamente conhecido pela produção de redes de dormir e artigos têxteis. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, e foi conduzida com caráter exploratório e descritivo. Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta, permitindo uma visão mais aprofundada do funcionamento do APL. Os resultados indicam que o APL têxtil de São Bento encontra-se em uma fase de consolidação, apresentando características de expansão de mercado e amadurecimento organizacional. As políticas públicas identificadas, como ações de capacitação profissional, acesso ao crédito, incentivo à formalização e apoio à participação em eventos setoriais, apresentam aderência parcial às necessidades do APL, mas ainda carecem de continuidade. A análise destacou a importância do fortalecimento da governança local, por meio da construção de mecanismos que favoreçam a cooperação, o diálogo e a coordenação entre os diversos atores envolvidos no arranjo. Salientando, ainda, o foco na formação de lideranças, criação de estruturas coletivas (como associações e cooperativas) e estímulo à participação ativa dos produtores locais. A consolidação de uma governança participativa é essencial para promover a formalização, impulsionar a inovação e garantir a sustentabilidade do setor a longo prazo.

Palavras-chave: APL Têxtil. Governança. Desenvolvimento local. São Bento-PB.

ABSTRACT

Given the recognition of the entire contribution of the Local Productive Arrangements (APLs) to territorial development, especially for their ability to generate jobs, promote economic growth, and stimulate social well-being, this study aims to analyze how interorganizational governance mechanisms contribute (or limit) innovation and competitiveness in the textile APL of São Bento-PB, a municipality widely known for the production of hammocks and textile articles. The research is applied in nature, with a qualitative approach, and was conducted with exploratory and descriptive characteristics. Three main instruments were used for data collection: semi-structured interviews, document analysis, and direct observation, allowing for a deeper understanding of the functioning of the APL. The results indicate that the textile APL (Local Productive Arrangement) of São Bento is in a phase of consolidation, exhibiting characteristics of market expansion and organizational maturity. The identified public policies, such as professional training actions, access to credit, encouragement of formalization, and support for participation in sectoral events, show partial alignment with the needs of the APL but still lack continuity. The analysis emphasized the importance of strengthening local governance through the construction of mechanisms that favor cooperation, dialogue, and coordination among the various actors involved in the arrangement. It also highlighted the focus on leadership development, the creation of collective structures (such as associations and cooperatives), and the encouragement of active participation from local producers. The consolidation of participatory governance is essential to promote formalization, drive innovation, and ensure the sustainability of the sector in the long term.

Keywords: Textile APL. Governance. Local development. São Bento-PB.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Conceito de Arranjos Produtivos Locais.....	9
2.2 Governança em Arranjos Produtivos Locais	11
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
4.1 Caracterização do Setor Têxtil em São Bento (PB).....	14
4.2 Mapeamento dos atores.....	16
4.3 Mecanismos de Governança	19
4.4 Dinâmicas e desafios da Governança.....	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

As políticas públicas desempenham um papel fundamental no estímulo ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, ao fornecerem instrumentos para o fortalecimento de setores produtivos e para a melhoria da qualidade de vida da população. Em especial, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) vêm se consolidando como uma importante estratégia para dinamizar economias regionais, ao articular empresas, trabalhadores e instituições em torno de cadeias produtivas específicas.

Segundo Muller e Surel (2002), a elaboração de políticas públicas deve ser entendida como um processo contínuo, com foco na ação pública orientada por objetivos claros e pela construção coletiva de soluções. Já Souza (2006) destaca a valorização do campo das políticas públicas nas últimas décadas, sobretudo pelo estudo das instituições, normas e práticas que regem sua formulação, implementação e avaliação.

Além das ações governamentais, a literatura recente destaca que o desempenho de APLs depende fortemente da qualidade da governança interorganizacional. A governança pode ser entendida como os mecanismos formais e informais que coordenam as interações entre empresas, governo, entidades de apoio e demais atores envolvidos (Provan; Kenis, 2008; Schmitz, 1995; Morais et al., 2023). Estudos mostram que a governança em arranjos produtivos locais é fundamental para promover aprendizado coletivo, inovação, acesso a mercados e aumento da competitividade (Balestrin & Verschoore, 2008; Humphrey & Schmitz, 2002). Entretanto, diferentes arranjos enfrentam desafios específicos relacionados à articulação entre atores, confiança, compartilhamento de informações e definição de objetivos comuns. Compreender essas dinâmicas de governança torna-se essencial para diagnosticar fragilidades e apontar caminhos para fortalecer a capacidade inovadora dos arranjos locais.

Na cidade de São Bento-PB, o arranjo produtivo têxtil ocupa posição de destaque, sendo considerado uma das principais atividades econômicas da região. Autointitulada como a "Capital Mundial das Redes", São Bento apresenta um setor têxtil diverso, responsável pela geração de empregos, movimentação econômica regional e grande contribuição para o mercado nacional. Além disso, o setor representa um elemento cultural e histórico para a cidade, consolidando-se como um importante propulsor de desenvolvimento regional e uma fonte de antagonismo no contexto brasileiro. Segundo Carneiro (2006), a cidade de São Bento, localizada no sertão paraibano, destaca-se como um importante polo de produção de redes de dormir, sendo reconhecida nacionalmente pela sua expressiva atividade têxtil, que impulsiona a economia local e preserva tradições culturais. Assim, compreender a atuação do Estado e de outras instituições no contexto do APL têxtil de São Bento é essencial para analisar como as políticas públicas podem potencializar o desenvolvimento territorial e fortalecer um setor produtivo com grande relevância econômica e cultural para a região.

O APL têxtil de São Bento-PB é reconhecido nacionalmente como um polo produtivo consolidado. No entanto, enfrenta desafios como baixa inovação, dificuldades de coordenação entre atores e limitação no acesso a mercados mais amplos. Uma das hipóteses levantadas pela literatura sobre APLs é que a governança interorganizacional, isto é, os mecanismos formais e informais que coordenam relações entre empresas, governo e entidades de apoio, é fundamental para gerar aprendizado coletivo, inovação e competitividade. No caso de São Bento, pouco se sabe sobre como essa governança opera e quais desafios ela enfrenta.

Diante disso, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Como os mecanismos de governança interorganizacional influenciam a capacidade de inovação e a competitividade do APL têxtil de São Bento-PB? Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral analisar como os mecanismos de governança interorganizacional contribuem (ou limitam) a inovação e a competitividade no APL têxtil de São Bento-PB. Para alcançar este propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais atores envolvidos na governança do APL.

2. Mapear os mecanismos formais (acordos, contratos, instituições) e informais (confiança, redes sociais, reputação) que coordenam as interações no APL.
3. Avaliar os desafios enfrentados pelos atores na coordenação de ações coletivas e processos de inovação.
4. Propor recomendações para fortalecer a governança do APL visando maior colaboração e inovação.

Portanto, esta pesquisa assume relevância não apenas por tratar de um setor econômico relevante para o desenvolvimento local, mas também por buscar aprofundar a compreensão sobre os processos de governança que tornam possível - ou limitam - o fortalecimento inovador e competitivo dos APLs. Ao investigar empiricamente o caso de São Bento-PB, este trabalho contribui para preencher uma lacuna na literatura nacional, ao mesmo tempo em que oferece reflexões para outros contextos regionais.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho possui natureza aplicada, voltada para a geração de conhecimento útil no contexto específico do setor têxtil de São Bento. O método adotado foi o estudo de caso, o que possibilita uma análise aprofundada de um contexto delimitado. Por meio dessa análise, espera-se contribuir para a compreensão do papel da governança interorganizacional como instrumento de apoio ao desenvolvimento industrial local, bem como para o fortalecimento estratégico do setor têxtil em São Bento, especialmente no que tange à geração de emprego, produtividade e acesso a mercados.

Para tanto, o texto está estruturado da seguinte forma: além desta seção introdutória, o capítulo dois apresenta os principais referenciais teóricos que serão utilizados na análise, a saber: (i) conceito de Arranjos Produtivos Locais; (ii) governança em Arranjos Produtivos Locais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Arranjos Produtivos Locais

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações de empresas e instituições situadas em um mesmo território, que compartilham uma base produtiva comum e estabelecem relações de cooperação e aprendizagem mútua. Seu principal objetivo é fortalecer a economia regional, estimulando a inovação, a competitividade e o desenvolvimento sustentável. Ao promover a colaboração entre empresas e instituições locais, os APLs demonstram, na prática, a importância de incentivar o crescimento empresarial e a adoção de melhorias que tornam os negócios mais eficientes e preparados para atuar em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, no Brasil, os APLs empregam mais de 3 milhões de pessoas e abrangem aproximadamente 40% dos municípios, reunindo cerca de 292 mil empresas, grande parte delas nas regiões Sudeste e Centro-Oeste.

Além da geração de empregos e da dinamização econômica, os APLs favorecem a articulação entre diversos atores, como empresas, universidades, entidades governamentais e organizações da sociedade civil, criando um ambiente propício à inovação e à difusão de conhecimento. Essa interação estimula o desenvolvimento de competências locais, a qualificação da mão de obra e a criação de soluções tecnológicas voltadas às demandas específicas do território. Dessa forma, os APLs contribuem não apenas para o fortalecimento econômico, mas também para a coesão social e a valorização das identidades regionais, promovendo uma integração mais equitativa entre as diferentes áreas do país.

Outro aspecto relevante é a capacidade dos APLs de promover políticas públicas mais eficazes, uma vez que o conhecimento detalhado das características e necessidades locais permite a formulação de estratégias mais adequadas à realidade de cada arranjo. Os APLs também impulsionam a formalização de negócios, o acesso a mercados e a atração de

investimentos, ampliando as oportunidades de crescimento das pequenas e médias empresas envolvidas. Por meio dessas dinâmicas, os APLs se consolidam como instrumentos fundamentais para o desenvolvimento territorial sustentável, alinhando objetivos econômicos, sociais e ambientais em benefício das comunidades onde estão inseridos.

De acordo com a Agência FAPESP (2023), os Arranjos Produtivos Locais (APLs) representam uma oportunidade significativa para a inovação em empresas de diferentes portes. No estado de São Paulo, por exemplo, cerca de 30 mil companhias estão organizadas em APLs, empregando aproximadamente 500 mil pessoas. Esses arranjos reúnem empresas, instituições de ensino, capacitação e pesquisa tecnológica, além de organismos de fomento, promovendo o desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços locais com foco nos pequenos e médios negócios.

No Brasil, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) passaram a ganhar destaque nas políticas públicas brasileiras a partir dos anos 2000, principalmente com a criação de programas voltados para o fortalecimento da produção local e o desenvolvimento regional. Os marcos legais que sustentam os APLs são fundamentados na Lei Complementar n.º 123/2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, prevendo incentivos e políticas específicas para essas organizações, incluindo aquelas integradas em arranjos produtivos (Brasil, 2006).

Com a crescente valorização dos APLs como estratégia de desenvolvimento territorial, políticas como o Programa de Apoio aos APLs, coordenado pelo governo federal por meio do antigo MDIC (atualmente SECINT), têm buscado fortalecer essas redes produtivas. O programa atua por meio de ações de capacitação, fomento à inovação, estímulo à cooperação entre empresas e melhoria da competitividade (MDIC, 2023).

O Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), instituído em 2020, também se tornou uma ferramenta fundamental para a manutenção e fortalecimento das empresas participantes dos APLs, oferecendo linhas de crédito com juros mais baixos e prazos ampliados (Brasil, 2021). Este tipo de iniciativa contribui para que os empreendimentos locais possam se modernizar e aumentar sua produtividade.

Outra importante iniciativa é o Novo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), relançado em 2023, que tem como um de seus focos a infraestrutura econômica e o desenvolvimento regional. Ao melhorar o acesso logístico e tecnológico para empresas locais, o programa beneficia diretamente os APLs que dependem da infraestrutura para escoamento da produção (Brasil, 2023).

Esses marcos legais e programas demonstram o papel ativo do Estado na promoção de condições para que os APLs possam se estruturar, crescer e contribuir de forma sustentável para o desenvolvimento econômico e social das regiões onde estão inseridos.

Diversas instituições desempenham papel estratégico no fortalecimento dos APLs no Brasil, especialmente no que se refere ao apoio técnico, financeiro e de articulação. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem atuação consolidada em projetos voltados ao fortalecimento dos APLs, promovendo ações de capacitação, consultoria em gestão e estímulo à inovação (SEBRAE, 2025). Programas como o Sebraetec e o ALI (Agentes Locais de Inovação) contribuem para o aumento da competitividade das empresas inseridas nesses arranjos.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também possui linhas de crédito voltadas a pequenos empreendedores, muitos deles inseridos em APLs. Em 2024, o BNDES anunciou parcerias com o Banco do Nordeste para ampliar os investimentos em regiões menos desenvolvidas, beneficiando diretamente os APLs nordestinos (BNDES, 2024).

O Banco do Nordeste (BNB), por meio do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), tem sido um dos maiores financiadores de APLs na região. Com a criação de programas como o FNE Inovação e o FNE Verde, o banco amplia o apoio a projetos que incluem modernização produtiva, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento tecnológico (BNB, 2025).

Essa articulação entre diferentes instituições fortalece a governança dos APLs, isto é, à forma como os atores locais, como empresas, instituições de ensino, entidades de apoio e governos, se organizam e tomam decisões de maneira coletiva e coordenada, promovendo maior integração entre as ações e permitindo que empreendedores locais tenham acesso a recursos e oportunidades que impulsionam o crescimento econômico e a geração de emprego.

2.2 Governança em Arranjos Produtivos Locais

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são sustentados por quatro elementos estruturantes que garantem sua efetividade e potencial de desenvolvimento: governança, cooperação, inovação e infraestrutura. A governança interorganizacional refere-se às formas de coordenação e articulação entre diferentes organizações que atuam em conjunto para alcançar objetivos comuns, sem que exista uma autoridade central única. Esse conceito emerge do campo da administração e das ciências sociais, especialmente das teorias das redes organizacionais e da nova economia institucional.

A governança é compreendida como a maneira pela qual os atores locais se organizam para planejar, coordenar e executar ações coletivas, com foco no desenvolvimento integrado do arranjo. A governança é um dos pilares fundamentais para o sucesso dos APLs, pois determina como os atores locais se organizam para planejar e executar ações coletivas. Conforme Provan e Kenis (2008), a governança em redes organizacionais pode assumir diferentes formas, variando conforme o grau de centralização, formalização e a natureza das relações entre os atores.

Segundo Sacomano Neto e Paulillo (2015), a governança nos arranjos produtivos refere-se ao modo de coordenação, comando, intervenção e participação dos atores do arranjo. Conforme destaca o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), “a presença desses elementos estruturantes em um APL é determinante para a geração de externalidades positivas, como aumento da produtividade, melhoria da qualificação da mão de obra e fortalecimento das cadeias produtivas regionais”. Dessa forma, políticas públicas voltadas aos APLs devem priorizar ações que promovam o desenvolvimento articulado desses quatro pilares, criando condições favoráveis ao crescimento sustentável e à competitividade territorial.

A cooperação é outro fator essencial, pois promove o intercâmbio de conhecimentos, experiências e recursos entre os participantes do arranjo, fortalecendo o tecido produtivo local. A inovação também se configura como um pilar central, incentivando a busca por melhorias tecnológicas, novos processos e produtos que aumentem a competitividade das empresas. Por fim, a infraestrutura adequada, como acesso a transporte, energia, comunicação e serviços de apoio, é fundamental para garantir condições favoráveis ao funcionamento e crescimento do APL (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Assim, nos Arranjos Produtivos Locais (APLs), a governança interorganizacional é um elemento central, pois envolve a cooperação entre empresas, governo, instituições de apoio (como SEBRAE, SENAI e universidades), sindicatos e associações. A ausência de uma estrutura hierárquica formal exige que os atores alinhem interesses, compartilhem informações e estabeleçam mecanismos de coordenação para o bom funcionamento do arranjo. Como destacam Balestrin e Verschoore (2008), a governança em redes de cooperação está diretamente ligada à construção de confiança, ao compromisso mútuo e à capacidade de inovação coletiva.

Autores como Schmitz (1995) e Humphrey (1995) também contribuem para essa discussão ao introduzirem o conceito de “governança de cadeia” e a importância da liderança

de empresas âncoras ou coordenadoras no estímulo à competitividade local. No caso dos APLs, a governança não se limita à gestão de conflitos ou à coordenação de atividades, mas se estende à criação de um ambiente propício à inovação, alinhamento estratégico e crescimento conjunto.

Do ponto de vista prático, a governança interorganizacional se estabelece por meio de mecanismos formais e informais, a saber:

- Formais: incluem contratos, acordos de cooperação, estatutos, comitês gestores, conselhos e fóruns deliberativos. Esses instrumentos buscam garantir clareza nas responsabilidades, direitos e deveres dos envolvidos.
- Informais: baseiam-se em relações de confiança, reputação, reciprocidade e normas sociais. Em contextos como o de São Bento, onde as relações pessoais e familiares são fortes, esses mecanismos informais muitas vezes substituem estruturas mais burocratizadas.

A interação entre esses mecanismos formais e informais define o grau de efetividade da governança. Quando bem estruturada, ela permite uma melhor coordenação de recursos, redução de conflitos, aprendizado conjunto e vantagens competitivas coletivas.

Apesar de seu potencial, a governança interorganizacional enfrenta diversos desafios nos APLs, entre os quais se destacam (i) os problemas de coordenação, especialmente quando não há uma liderança reconhecida ou estruturas formais de deliberação; (ii) os conflitos entre os atores, muitas vezes decorrentes de interesses divergentes ou disputas por espaço de mercado; (iii) a falta de recursos financeiros, técnicos ou humanos, que limita a capacidade de articulação e execução de projetos conjuntos; e, por fim, a (iv) concorrência interna, que pode enfraquecer os laços de cooperação, sobretudo quando há desconfiança ou disputas acirradas entre empresas locais (Silva; Almeida; Mendes, 2013).

Segundo Provan e Kenis (2008), o sucesso da governança em redes depende de fatores como o nível de confiança entre os participantes, a legitimidade das lideranças e a clareza dos objetivos comuns. Portanto, o fortalecimento da governança nos APLs requer não apenas investimentos em estruturas formais, mas também no cultivo de relações de confiança e no desenvolvimento de capacidades institucionais que sustentem a cooperação de longo prazo.

Diante desse panorama teórico, nota-se que a compreensão sobre APLs exige não apenas a análise de suas características produtivas e institucionais, mas também a investigação das interações, das relações de confiança e dos mecanismos de coordenação que sustentam a ação coletiva. Assim, os referenciais apresentados fundamentam as categorias analíticas adotadas neste estudo, permitindo examinar a governança do APL têxtil de São Bento-PB sob múltiplas dimensões, essenciais para compreender seu potencial inovador e competitivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que tem como objetivo gerar conhecimentos voltados para a solução de problemas concretos e específicos no contexto do Arranjo Produtivo Local (APL) têxtil de São Bento-PB. Esse tipo de pesquisa busca contribuir diretamente para a melhoria de práticas, processos ou políticas públicas, sendo frequentemente direcionada à inovação ou ao aperfeiçoamento de determinada realidade social ou produtiva. Conforme aponta Gil (2008), a pesquisa aplicada "visa a geração de conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos" (GIL, 2008, p. 27), o que a distingue da pesquisa básica, cujo foco está na ampliação do conhecimento teórico.

A abordagem adotada nesta pesquisa é qualitativa, pois busca compreender a dinâmica, os significados e as percepções dos envolvidos. Segundo Minayo (2001), esse tipo de abordagem "responde a questões muito particulares, pois trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes" (MINAYO,

2001, p. 21), o que a torna especialmente apropriada para investigar fenômenos sociais complexos como os arranjos produtivos locais.

Conduzida com abordagens exploratória e descritiva, esta pesquisa tem como objetivo de analisar como os mecanismos de governança interorganizacional contribuem (ou limitam) a inovação e a competitividade no APL têxtil de São Bento-PB. A abordagem exploratória é utilizada quando há pouco conhecimento sobre o tema, sendo útil para ampliar a compreensão e orientar estudos futuros. Já a abordagem descritiva busca representar com fidelidade a realidade estudada, detalhando aspectos relevantes do fenômeno analisado. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito", enquanto a descritiva "tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno" (GIL, 2008, p. 28).

O método adotado nesta pesquisa é o estudo de caso, por se tratar de uma investigação aprofundada. De acordo com Yin (2005), esse método "é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p. 32). Dessa forma, o estudo de caso permite analisar as especificidades do arranjo produtivo local, as interações institucionais e os desafios enfrentados.

Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. As entrevistas semiestruturadas possibilitam maior flexibilidade ao pesquisador, permitindo explorar profundamente as percepções e experiências dos participantes, ao mesmo tempo em que mantêm um roteiro básico de perguntas. A análise documental contribui para o entendimento do contexto e das políticas relacionadas ao APL, por meio da leitura de documentos oficiais, relatórios institucionais e registros públicos. Já a observação direta permite captar comportamentos, interações e aspectos do cotidiano que muitas vezes não são revelados nos discursos. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a combinação de técnicas "proporciona uma visão mais ampla e profunda do fenômeno estudado, enriquecendo a análise com diferentes perspectivas" (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 196).

Para a análise dos dados obtidos nesta pesquisa, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, reconhecida por sua capacidade de interpretar informações qualitativas de forma sistemática e aprofundada. Essa abordagem permite identificar padrões, categorias e significados nas falas dos entrevistados e nos documentos analisados, favorecendo uma compreensão mais rica e contextualizada do funcionamento do APL Têxtil de São Bento-PB. Segundo Silva e Gomes (2025), "a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin, oferece várias contribuições importantes para a pesquisa qualitativa [...], incluindo uma análise sistemática e rigorosa dos dados, uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados, uma abordagem flexível e adaptável, a possibilidade de identificação de lacunas na literatura e a triangulação dos dados".

A pesquisa contou com a colaboração de dois importantes agentes diretamente envolvidos com o desenvolvimento produtivo local. O primeiro é Márcio Ferreira da Silva, Coordenador de Incentivo à Indústria, Comércio e Turismo no município de São Bento e também coordenador da Sala do Empreendedor do Sebrae, cuja atuação está fortemente ligada ao apoio a micro e pequenas empresas da região. O segundo participante é Aldo Nunes, gerente regional do Sebrae Paraíba, profissional com ampla experiência em iniciativas voltadas ao fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais no estado. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, devidamente gravadas, e tiveram, em média, 40 minutos de duração.

As categorias analíticas utilizadas foram construídas com base na literatura especializada sobre Arranjos Produtivos Locais, políticas públicas e desenvolvimento regional. Essa escolha assegura um embasamento teórico sólido, permitindo relacionar os dados empíricos à produção científica existente. De acordo com Stallivieri, Campos e Britto (2015),

"a partir da recente literatura sobre arranjos produtivos locais, este trabalho procura construir indicadores para a análise destas aglomerações", o que reforça a importância do uso da literatura como norteadora na formulação das categorias da presente pesquisa.

Quadro 01 – Categorias de Análise

Categoria	Descrição	Literatura Base
1. Atores e Papéis	Identificação dos principais atores que compõem o APL (empresas, associações, governo, instituições de apoio, sindicatos), seus papéis, responsabilidades e relações no processo de governança.	Schmitz (1995); Humphrey & Schmitz (2002); Morais et al. (2023); Morrison (2008); Dahl (1989) sobre pluralidade e articulação entre atores em governança.
2. Mecanismos Formais	Estruturas formais de governança, como conselhos, fóruns, comitês, contratos, regulamentos e políticas públicas que organizam e coordenam as ações coletivas no APL.	Provan & Kenis (2008); Ostrom (2010); Morais et al. (2023); Balestrin et al. (2005) sobre redes interorganizacionais, estruturas formais e regras institucionais.
3. Mecanismos Informais	Práticas informais que permeiam a governança, incluindo confiança, reputação, normas sociais, redes pessoais e relações históricas que influenciam a coordenação entre atores.	Larson (1992); Granovetter (1985); Balestrin et al. (2005); Morais et al. (2023) sobre confiança, capital social, mecanismos informais e interações pessoais em arranjos colaborativos.
4. Dinâmicas e Desafios	Natureza das interações (cooperação vs. competição), principais desafios enfrentados no APL para a coordenação coletiva, tensões, conflitos e barreiras à governança efetiva.	Balestrin & Verschoore (2008); Schmitz (2000); Provan & Kenis (2008); Morais et al. (2023); Humphrey & Schmitz (2002) sobre dilemas em redes e tensões entre ação coletiva e interesses locais.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização do Setor Têxtil em São Bento (PB)

A cidade de São Bento, localizada no sertão paraibano, possui uma trajetória marcada pela produção têxtil, especialmente de redes de dormir. Desde o final do século XIX, com a chegada de famílias, a região começou a desenvolver atividades artesanais que mais tarde se consolidariam como a principal base econômica local (Prefeitura Municipal De São Bento, 2025).

Inicialmente, a produção era realizada de forma artesanal, com teares manuais instalados nas residências dos artesãos. Esse modelo permitia que os trabalhadores controlassem todo o processo produtivo, desde a escolha dos materiais até a comercialização dos produtos. Como destaca a própria Prefeitura de São Bento:

A produção de redes começou de forma rústica e doméstica, com teares simples dentro das casas, movimentando economicamente as famílias e estabelecendo a base do que viria a ser a principal fonte de renda do município (Prefeitura Municipal De São Bento, 2025).

Com o tempo, a atividade foi se expandindo, impulsionada pela demanda crescente e pela melhoria nas vias de transporte, que facilitavam o escoamento da produção para outras

regiões (Carneiro, 2011). A partir da década de 1950, a indústria têxtil de São Bento passou por um processo de modernização, com a introdução de equipamentos mecânicos e elétricos que aumentaram a produtividade e a qualidade dos produtos. Esse avanço tecnológico foi fundamental para que a cidade se consolidasse como um dos principais polos têxteis do estado da Paraíba (Carneiro, 2011).

Atualmente, São Bento é reconhecida como a "Capital Mundial das Redes", produzindo cerca de 12 milhões de unidades por ano e exportando para diversos países. A indústria têxtil local é responsável por uma significativa parcela do Produto Interno Bruto (PIB) do município e gera milhares de empregos diretos e indiretos, contribuindo para a melhoria das condições socioeconômicas da população. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB per capita de São Bento em 2021 foi de R\$ 16.364,14.

Para analisar o nível de especialização produtiva da região, utilizou-se o Quociente Locacional (QL), que é um indicador usado para medir a importância relativa de um setor econômico em uma determinada localidade, comparando sua participação no total local com sua participação no total nacional, com base nos dados do RAIS/TEM (2024). Um valor superior a 1 indica que o setor é mais representativo localmente do que na média do país, sinalizando especialização produtiva, conforme fórmula:

$$QL = \frac{\left(\frac{E_i}{E_t}\right)}{\left(\frac{P_i}{P_t}\right)}$$

Onde,

E_i = empregos no setor local → 553 (setor têxtil em São Bento)

E_t = empregos totais industriais locais → 663 (indústria total em São Bento)

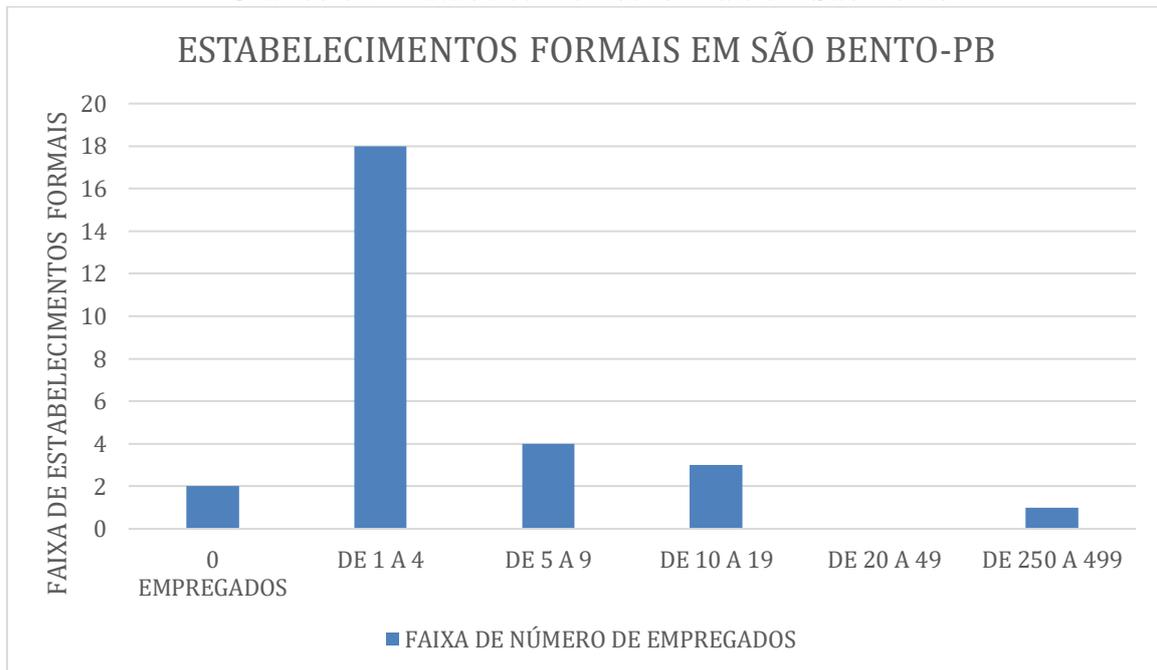
P_i = empregos no setor no país → 268.481 (setor têxtil no Brasil)

P_t = empregos industriais totais no país → 8.124.440 (indústria total no Brasil)

A partir disso, foi possível identificar que o município de São Bento apresenta um $QL = 25,3$, indicando que a participação do setor têxtil em São Bento é cerca de 25 vezes maior do que a média nacional na indústria. Esse resultado reforça que São Bento apresenta uma forte especialização produtiva no setor têxtil, destacando-se como um polo regional relevante para a fabricação de produtos como redes, mantas e outros artigos têxteis.

Atualmente, o Arranjo Produtivo Local (APL) têxtil de São Bento, na Paraíba, destaca-se pela produção de redes de dormir, confecções e produtos derivados. A atividade produtiva é predominantemente artesanal, com forte presença de micro e pequenas empresas familiares. Segundo Carneiro (2011), "a produção de redes de dormir é a principal atividade econômica do município, sendo responsável por grande parte da geração de emprego e renda local".

A estrutura empresarial do APL é composta majoritariamente por unidades produtivas familiares, que operam em pequena escala. Essas empresas, muitas vezes, funcionam em ambientes domésticos, com mão de obra composta por membros da própria família. De acordo com Almeida (2013), "as empresas têxteis de São Bento são, em sua maioria, de pequeno porte e têm na família sua principal fonte de trabalho e gestão".

Gráfico 01 – Estabelecimentos formais em São Bento-PB

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

O gráfico acima revela que a maioria dos estabelecimentos formais da cidade está concentrada na faixa de 1 a 4 empregados, totalizando 18 empresas. Esse número representa 60% do total, indicando a forte presença de microempresas na economia local. Em seguida, aparecem as faixas de 5 a 9 empregados (4 empresas) e 10 a 19 empregados (3 empresas), também associadas a pequenos negócios.

Por outro lado, apenas uma empresa possui entre 250 e 499 empregados, evidenciando a escassez de empresas de médio e grande porte no município. Esse cenário confirma que o tecido produtivo de São Bento é majoritariamente composto por empreendimentos de pequeno porte, característica típica de regiões com forte atuação de Arranjos Produtivos Locais (APLs), como o setor têxtil da cidade.

Além do impacto econômico, a atividade têxtil em São Bento desempenha um papel importante na preservação da cultura local. A tradição de produção de redes é passada de geração em geração, mantendo viva a identidade cultural da região e fortalecendo os laços comunitários (Prefeitura Municipal De São Bento, 2025).

4.2 Mapeamento dos atores

O APL conta com o apoio de instituições como o Sebrae-PB, que oferece capacitações, consultorias e apoio à gestão empresarial. Essas ações visam fortalecer a competitividade das empresas locais e promover o desenvolvimento sustentável do arranjo produtivo. Segundo o Sebrae-PB (2011), "as ações do Sebrae têm como objetivo melhorar a gestão das empresas, promover a inovação e ampliar o acesso a mercados". Como complementa Carneiro (2011), "o suporte técnico-institucional é fundamental para garantir a sustentabilidade e o crescimento do arranjo produtivo".

Outro ator importante nesse contexto é o governo local, que desempenha um papel estratégico na articulação de políticas públicas voltadas para o fortalecimento do APL. Por meio de ações como melhorias na infraestrutura, incentivo à formalização e apoio a projetos de desenvolvimento regional, o poder público municipal contribui para a criação de um ambiente mais favorável ao crescimento das empresas locais e à geração de empregos. No âmbito do

aprimoramento da infraestrutura, destaca-se a criação e posterior ampliação do chamado Shopping das Redes, um espaço fomentado principalmente por lojistas que atuam nas tradicionais feiras de segunda-feira, realizadas semanalmente no município. Essa iniciativa tem contribuído significativamente para a organização, visibilidade e fortalecimento das atividades comerciais ligadas ao setor têxtil local. A atuação conjunta entre instituições de apoio e o governo local é essencial para enfrentar os desafios estruturais que ainda persistem no arranjo.

Apesar dos avanços, o APL enfrenta desafios relacionados à inovação, acesso a crédito e formalização das empresas. A informalidade ainda é uma característica marcante, o que limita o acesso a políticas públicas e financiamentos. Almeida (2013) ressalta que "a informalidade é um dos principais entraves ao desenvolvimento pleno do APL, dificultando a implementação de melhorias e o acesso a recursos".

As entrevistas realizadas com representantes da Prefeitura Municipal e do Sebrae-PB revelam percepções complementares sobre os principais atores envolvidos no APL têxtil de São Bento-PB.

Na visão de Márcio Silva, Coordenador de Incentivo à Indústria, Comércio e Turismo e responsável pela Sala do Empreendedor no município de São Bento-PB, o APL têxtil local é composto por diferentes grupos: os produtores de fios; as fábricas de fios recentemente instaladas, que agregam valor ao produto final; os fabricantes, denominados artesãos; e os vendedores, que incluem tanto comerciantes com loja própria quanto redeiros que atuam em outras cidades. Essa perspectiva enfatiza a cadeia produtiva tradicional e os principais atores diretamente envolvidos na produção e comercialização dos artigos têxteis.

Já Aldo Nunes, gerente da Agência do Sebrae em Pombal-PB, responsável pela região que inclui o município de São Bento-PB, amplia essa visão ao destacar a diversidade e evolução das atividades no APL. Segundo ele, o parque industrial local funciona como um arranjo produtivo, composto por empresas que atuam em segmentos variados da cadeia têxtil, como produção de redes de dormir, mantas e, mais recentemente, peças decorativas para hotéis, restaurantes e apartamentos. Além disso, observa-se uma crescente inovação no setor, com a introdução de novos produtos, como toalhas de banho, sacos e panos de prato. Esse avanço está associado à incorporação de tecnologias e máquinas modernas, que aumentam a competitividade, a qualidade e a capacidade produtiva das empresas, possibilitando seu crescimento e maior lucratividade.

Essas perspectivas indicam que o APL de São Bento-PB possui uma base tradicional sólida, mas que também está passando por um processo de diversificação e inovação, impulsionado pelo acesso a tecnologias e pela busca por novos nichos de mercado.

Segundo Aldo Nunes,

O parque industrial por si só já é um APL, e existe uma gama de empresas que trabalham com uma atividade similar, que no caso é a atividade têxtil... Algumas empresas já estão partindo para a inovação, que é o novo nicho de mercado, estão trabalhando peças decorativas para hotéis, restaurantes, apartamentos. [...] O uso da tecnologia de hoje se encontra nas máquinas que estão chegando, é uma necessidade, essa necessidade está sendo suprida com a aquisição de novas máquinas e equipamentos focando nessa tecnologia porque faz com que a empresa seja muito mais competitiva.

A gestão municipal reconhece a importância da atuação conjunta com outras instituições para o fortalecimento do APL têxtil de São Bento, destacando que, embora haja interesse da Prefeitura em fomentar o desenvolvimento local, existem limitações operacionais e orçamentárias. Nesse sentido, o trabalho em parceria é essencial. Segundo o representante da Prefeitura, Márcio Silva:

Por mais que a prefeitura tenha interesse em fomentar o desenvolvimento, há limitações no seu campo de atuação. [...] É nessas horas que contamos com outras instituições

Dentre os exemplos citados, destaca-se o apoio do governo estadual com a redução do ICMS para o setor têxtil, atualmente em 1%, bem como o papel de instituições como o Sebrae, Senai e Sesi, que atuam na qualificação, consultorias e suporte técnico às empresas locais. A Sala do Empreendedor, mantida pelo Sebrae em parceria com a prefeitura, é vista como um instrumento estratégico para apoiar o microempreendedor individual e impulsionar o crescimento do setor.

O gerente da Agência do Sebrae em Pombal, Aldo Nunes, reforça essa visão colaborativa, ampliando-a para o contexto regional. Para ele, o Sebrae atua como catalisador do desenvolvimento, especialmente quando integrado ao chamado "Sistema S", que inclui instituições como o Sesi, Senai, Senar e Senac. Segundo Nunes:

Nós sempre dizemos que o Sebrae tem o seu papel de apoiar. Esse papel de apoiar é diferente de ajudar. [...] Nós queremos receber em resultados, que a empresa cresça, que ela se fortifique no mercado, que ela melhore no seu produto, que ela tenha uma facilidade em conseguir novos mercados, porque esse é o nosso papel: fomentar a atividade têxtil aqui na região.

Essa fala evidencia o foco do Sebrae em resultados concretos, especialmente em termos de fortalecimento empresarial, inovação e acesso a mercados. Além disso, demonstra a visão de que a atuação integrada entre instituições públicas, privadas e do terceiro setor é fundamental para garantir a sustentabilidade e a competitividade do APL.

O Quadro 02 apresenta os principais atores identificados no APL têxtil de São Bento-PB e descreve as formas específicas de atuação que caracterizam suas atividades no contexto produtivo local.

Quadro 02 - Principais atores do APL Têxtil de São Bento - PB

Atores Identificados	Descrição da Atuação
Pequenos e médios produtores/artesãos	Base produtiva artesanal e semi-industrial; responsáveis pela sobrevivência econômica local; operam de forma autônoma e individualista, com pouca adesão a instâncias coletivas.
Grandes empresários	Empresas mais estruturadas, com maior acesso a mercados; influenciam as tendências e comportamentos do setor; exercem liderança indireta, mas não assumem papéis formais de coordenação.
Governo municipal	Atua como facilitador logístico (infraestrutura, articulação pontual), mas com baixa capacidade de coordenação estratégica ou criação de fóruns permanentes.
Instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, SESI)	Oferecem capacitação, consultoria, apoio à inovação e programas de gestão; dependem fortemente do engajamento voluntário das empresas, que é frequentemente baixo.
Fornecedores e comerciantes locais e externos	Garantem suprimento de matérias-primas e escoamento de produtos; mantêm redes bilaterais com produtores, mas estão ausentes de discussões estratégicas coletivas.
Governo estadual e federal	Fornecem incentivos fiscais e programas de apoio (como ICMS reduzido e crédito); presença indireta, com pouca conexão prática com as necessidades cotidianas do APL local.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Percebe-se que, embora exista uma diversidade de agentes relevantes, suas ações ocorrem predominantemente de forma isolada, sem articulação coordenada ou presença de instâncias coletivas permanentes. Esse mapeamento permitiu compreender não apenas quem são os atores centrais, mas também os vazios organizacionais e as desconexões que fragilizam a governança local.

4.3 Mecanismos de Governança

No APL têxtil de São Bento-PB, os mecanismos de governança combinam práticas informais com uma estrutura formal ainda simples. Em termos formais, há a presença de instituições de apoio como o Sebrae-PB, que oferece consultorias, capacitações e ações voltadas à gestão empresarial. No entanto, observa-se uma ausência de instâncias organizadas locais, como sindicatos específicos do setor, cooperativas ou associações empresariais atuantes, estruturas que, teoricamente, deveriam estar presentes para fortalecer a governança e a representação coletiva dos interesses dos produtores.

Essa fragilidade institucional compromete a consolidação de mecanismos formais mais robustos, como conselhos deliberativos ou acordos setoriais permanentes. A governança, portanto, ocorre majoritariamente de forma informal, sustentada por redes pessoais, laços familiares, relações de confiança e a reputação construída entre os empreendedores locais. A liderança de figuras reconhecidas na comunidade assume, muitas vezes, o papel de articulação, suprimindo parcialmente a ausência de entidades formais.

Quanto à eficácia, os mecanismos informais são valorizados pela flexibilidade e pela capacidade de articulação rápida, promovendo cooperação no nível local. Contudo, a falta de mecanismos institucionais estruturados limita o acesso a políticas públicas, dificulta a formalização de acordos coletivos e compromete o planejamento de ações de longo prazo, enfraquecendo a governança do APL como um todo.

No que se refere às relações informais e a troca de informações no APL, de acordo com Márcio Silva, Coordenador de Incentivo à Indústria, Comércio e Turismo do município, embora prevaleça um certo individualismo entre os empreendedores, há também sinais de colaboração baseados na confiança e nas relações pessoais:

É comum que, diante de uma queda nas vendas, um comerciante ou fabricante procure outro para entender se o problema é geral ou se é algo específico de sua própria atuação. Esse tipo de conversa ajuda a perceber se a dificuldade é algo que está acontecendo com todo mundo ou se é resultado de uma decisão individual equivocada.

Esse tipo de troca ocorre de forma espontânea, geralmente entre empresários que já mantêm laços de amizade ou convivência cotidiana. Embora não haja um esforço estruturado de compartilhamento de informações estratégicas, o intercâmbio informal permite certa circulação de conhecimento sobre tendências de mercado, vendas e gestão, ainda que de forma limitada.

Já Aldo Nunes, gerente do Sebrae, avalia que essa informalidade é reflexo da ausência de mecanismos organizados para a difusão de conhecimento e da resistência cultural à formalização:

Existe uma troca de informação, mas é uma troca de informação limitada [...]. A informalidade existe muito mais por falta de informação [...]. Se essas empresas tivessem hoje um trabalho em forma de consórcio, de ação ou cooperativa, elas estariam bem mais fixadas no mercado.

Ele destaca que essa informalidade não decorre da falta de oferta de informação por parte das instituições de apoio, mas sim da baixa adesão por parte dos empresários, que muitas vezes associam a formalização a perdas tributárias e à redução da lucratividade. Essa percepção, no entanto, tende a mudar à medida que ações como palestras, capacitações e consultorias são implementadas com o intuito de apresentar os benefícios da formalização e da gestão mais estruturada.

Em síntese, a troca de informações no APL ocorre principalmente por meio de redes pessoais, sustentadas por relações de confiança. Contudo, esse intercâmbio é limitado e não

sistematizado, o que compromete o potencial de aprendizagem coletiva e inovação do arranjo. Tanto a Prefeitura quanto o Sebrae reconhecem que o fortalecimento da colaboração entre os atores depende da superação de uma cultura individualista e da consolidação de espaços formais de articulação e aprendizado.

No contexto do APL têxtil de São Bento-PB, não existem atualmente conselhos, comitês, associações ou fóruns formais voltados especificamente à articulação e ao desenvolvimento estratégico do setor têxtil local. Segundo Márcio Silva, Coordenador de Incentivo à Indústria, Comércio e Turismo do município, essa ausência de instâncias de discussão e organização coletiva representa uma limitação significativa para o avanço do arranjo:

É algo que, com certeza, contribuiria bastante para o desenvolvimento do mercado têxtil, que é um mercado que precisa ser estudado para que possa continuar com a pujança que tem [...]. Mas, infelizmente, isso ainda não existe. Acredito que um dos principais motivos seja a correria da vida dos empresários, já que esse ramo têxtil consome muito tempo.

A falta de tempo e o acúmulo de funções por parte dos empresários dificultam a criação de mecanismos de governança coletiva, como associações ou comitês. A atuação acaba sendo individualizada, o que limita ações estratégicas conjuntas e o fortalecimento coletivo do setor.

Aldo Nunes, gerente da Agência do Sebrae em Pombal-PB, responsável pela região de São Bento, compartilha dessa análise ao afirmar que:

Não existe uma entidade que represente a classe, não existe um sindicato, não existe uma associação. [...] As empresas trabalham muito de forma individual [...]. Essa cultura individualista, infelizmente, faz parte da cultura da nossa região, isso é um paradigma que tem que ser quebrado.

A ausência de normas e acordos compartilhados entre os atores do APL contribui para a fragmentação e dificulta a consolidação de uma governança interorganizacional mais robusta. Apesar de iniciativas pontuais no passado, como a tentativa de formação de um consórcio de exportação, o cooperativismo ainda é pouco desenvolvido no contexto local. Ambos os entrevistados apontam a criação de espaços formais de debate e coordenação como uma necessidade urgente para que o arranjo produtivo alcance maior coesão, competitividade e sustentabilidade.

As entrevistas evidenciaram que o APL têxtil de São Bento-PB não possui uma liderança formal institucionalizada, como uma associação de empresários ou cooperativa do setor. Essa lacuna é percebida pela gestão municipal como um fator que limita o potencial de articulação coletiva e o fortalecimento conjunto do arranjo. Conforme aponta o representante da Prefeitura:

Não existe uma liderança específica, porque infelizmente não existem associações voltadas especificamente para o ramo têxtil ou cooperativas. Isso, com certeza, é algo que poderia ter trago uma potencialização na cidade.

Ainda assim, existem empresários com forte representatividade, cujos empreendimentos possuem notoriedade no mercado local e até nacional, exercendo uma forma de liderança respeitada informalmente, embora não estruturada coletivamente. No entanto, esses atores tendem a focar no desenvolvimento de seus próprios projetos, que, ainda que tragam benefícios indiretos ao APL, não se traduzem em uma ação coordenada ou voltada ao interesse coletivo:

Eles possuem seus projetos e, às vezes são projetos grandes, que acabam somando para o desenvolvimento da cidade em geral, levando a imagem de São Bento como

uma capital têxtil muito forte. [...] Mas não têm essa característica de se colocar como uma representação.

A percepção do Sebrae segue na mesma linha, reconhecendo que há empresas com protagonismo, especialmente aquelas que demonstram maior visão empreendedora, busca por conhecimento e compromisso com a inovação. Aldo Nunes destaca que:

A empresa que faz o diferencial é aquela que diuturnamente busca novos conhecimentos [...] é através do conhecimento que as empresas têm como crescer e oferecer produtos diferenciados no mercado.

Essas observações apontam para um cenário de lideranças informais baseadas em reputação, inovação e desempenho de mercado, mas ausência de mecanismos de governança coletiva estruturados, o que representa uma oportunidade de melhoria para o fortalecimento institucional e a governança interorganizacional do APL.

O Quadro 03 sintetiza os papéis exercidos pelos diferentes atores na governança do APL têxtil de São Bento-PB, descrevendo suas formas de atuação (formal ou informal) e destacando elementos-chave que influenciam positivamente ou negativamente os processos de coordenação e articulação coletiva.

Quadro 03 – Análise da Governança no APL Têxtil em São Bento - PB

Atores	Papel Exercido na Governança	Forma de Atuação	Elemento Relevante para a Governança
Pequenos e médios produtores/artesãos	Base econômica e produtiva; atores centrais na geração de empregos e renda.	Predominantemente informal	Forte resistência cultural à associação e ao cooperativismo; baixa percepção de ganhos coletivos; articulação ocorre apenas em redes pessoais.
Grandes empresários	Referências para o setor; influencia comportamentos e decisões (direta e indiretamente).	Informal	Decisões individuais afetam o engajamento coletivo; há dependência excessiva de suas escolhas para estimular ou bloquear iniciativas conjuntas.
Governo municipal	Interlocutor institucional, articulador de programas e eventos pontuais.	Formal	Limitações orçamentárias e operacionais reduzem seu papel de coordenação; há espaço para estruturar políticas locais mais conectadas às dinâmicas produtivas.
Instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, SESI)	Fornecem apoio técnico, treinamento e fomento à inovação.	Formal	Necessitam de maior articulação local para garantir adesão; enfrentam dificuldades em transformar programas em práticas efetivas, devido à baixa mobilização dos empresários.
Fornecedores e comerciantes locais e externos	Mantêm relações comerciais bilaterais; integram a cadeia de suprimento e distribuição.	Predominantemente informal	Pouco envolvidos nas decisões estratégicas; relações baseadas em confiança e acordos diretos, mas invisíveis na esfera coletiva.
Governo estadual e federal	Definem políticas públicas macro, incentivos fiscais e acesso a crédito.	Formal	Programas de incentivo são percebidos como importantes, mas não geram impactos diretos na governança local; sem articulação com mecanismos internos, sua efetividade para coordenação coletiva é limitada.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

As evidências mostram que o arranjo enfrenta desafios significativos relacionados à ausência de liderança formal, à dependência de decisões individuais e à frágil conversão de mecanismos formais em práticas eficazes. Esse quadro permite visualizar não apenas as funções atribuídas a cada agente, mas também os pontos críticos que limitam a construção de uma governança robusta, essencial para alavancar inovação e competitividade no setor.

4.4 Dinâmicas e desafios da Governança

A inovação e a qualificação profissional são essenciais para o fortalecimento do APL Têxtil de São Bento. A adoção de novas tecnologias e práticas sustentáveis pode aumentar a competitividade das empresas locais. Segundo Martins et al. (2009, p. 41), "a ausência de preocupação das empresas, orientação e fiscalização de órgãos públicos e instituições de apoio na busca pela conciliação do crescimento das atividades econômicas e a preocupação com o meio ambiente" compromete a sustentabilidade do setor. Portanto, é fundamental investir em capacitação e inovação para garantir o desenvolvimento sustentável do APL.

A participação em feiras e eventos é uma oportunidade para as empresas do APL ampliarem sua visibilidade e acessarem novos mercados. A Expo Têxtil de São Bento é um evento que reúne produtores locais e promove a troca de experiências e conhecimentos específicos do setor. De acordo com informações da Prefeitura Municipal de São Bento (2024), "a Expo Têxtil é um espaço estratégico para a divulgação dos produtos têxteis da cidade e para o fortalecimento da economia regional voltada à confecção de redes e similares". A participação em eventos como esse pode impulsionar as vendas e fortalecer a imagem das empresas locais.

As políticas públicas em vigor apresentam limitações que dificultam o pleno desenvolvimento do APL. A falta de incentivos fiscais e de linhas de crédito específicas para o setor têxtil são obstáculos enfrentados pelos empresários locais. Conforme destaca Martins et al. (2009, p. 41), "a baixa cooperação entre empresas, instituições de apoio, órgãos públicos e sociedade" é um entrave para a valorização da gestão ambiental e, conseqüentemente, para o desenvolvimento sustentável do APL. É necessário que as políticas públicas sejam mais eficazes e adaptadas às necessidades específicas do setor têxtil de São Bento.

Apesar dos desafios, o APL têxtil de São Bento possui potencial para se consolidar como um polo de referência na produção de redes e confecções. A adoção de práticas inovadoras, a participação em eventos e a implementação de políticas públicas eficazes são caminhos para o fortalecimento do setor. Como afirma Martins et al. (2009, p. 41), "a gestão ambiental no APL Têxtil de São Bento como fator competitivo, viabilizada pela cooperação entre as empresas, instituições de apoio, órgãos públicos e sociedade, cujos resultados redundarão em vantagens competitivas sustentáveis para fortalecer a atividade econômica e o desenvolvimento local". Com ações coordenadas e investimentos estratégicos, o APL pode superar os obstáculos e alcançar um desenvolvimento sustentável e competitivo.

Um dos maiores desafios enfrentados pelo APL têxtil de São Bento é o engajamento dos seus próprios participantes, especialmente fabricantes e comerciantes, na construção de estratégias coletivas. Segundo Márcio Silva, Coordenador de Incentivo à Indústria, Comércio e Turismo do município, a rotina intensa desses empreendedores, que acumulam diversas funções ao longo do dia, dificulta a adesão a iniciativas que exijam um olhar mais estratégico e colaborativo:

Acredito que o principal desafio é conseguir captar a atenção dos participantes do arranjo, especialmente dos fabricantes e comerciantes. O tempo deles é muito corrido, e conquistar essa atenção para que possam pensar em algo mais macro é uma tarefa difícil.

Além da questão do tempo, outro fator que limita a articulação do APL é o forte individualismo observado entre os empresários. De acordo com Aldo Nunes, gerente do Sebrae, esse comportamento compromete oportunidades de cooperação, como compras conjuntas de insumos, que poderiam reduzir custos e aumentar a lucratividade, sobretudo entre os empreendedores de menor porte:

O que a gente visualiza é que não existe um elo entre essas empresas que possam fazer com que elas venham trabalhar de forma associada, de forma cooperativa [...]. O que existe ainda é o individualismo, que de uma certa forma atrapalha, porque uma compra de matérias-primas e insumos ajudaria muito na lucratividade, principalmente nas empresas de porte menor.

Embora não haja conflitos diretos entre os participantes, a falta de associações, consórcios ou cooperativas, somada a uma cultura de foco individual nos próprios negócios, dificulta a realização de ações conjuntas que poderiam fortalecer o APL. Superar esse desafio exige um trabalho contínuo de sensibilização e capacitação, para que os empresários percebam as vantagens da atuação coletiva e a importância de criar mecanismos de organização e cooperação no setor.

O quadro 04 apresenta a sistematização analítica das evidências coletadas na pesquisa, organizadas em cinco categorias principais: atores e papéis, mecanismos formais, mecanismos informais, dinâmicas e desafios e outros pontos relevantes.

Quadro 04 - Síntese analítica da governança do APL Têxtil de São Bento - PB

Categoria	Evidências Coletadas	Citações	Síntese Analítica
Atores e Papéis	Pequenos e médios produtores/artesãos são base produtiva; grandes empresários têm influência indireta, mas não assumem liderança coletiva; governo municipal atua como articulador em eventos e infraestrutura; Sebrae e Sistema S oferecem apoio técnico; governo estadual atua no nível fiscal (ex.: ICMS). Não existem associações, sindicatos ou fóruns específicos do setor.	“Não existe uma liderança específica porque não existem associações voltadas especificamente para o ramo têxtil ou cooperativas” (Entrevistado 1) “Algumas empresas já estão partindo para a inovação, mas trabalham individualmente” (Entrevistado 2)	A governança é fragmentada, sem liderança formal ou instância coletiva; os atores centrais têm potencial de articulação, mas preferem operar de forma autônoma. O governo local atua mais como apoiador logístico do que como coordenador estratégico, e o Sebrae busca preencher lacunas, mas enfrenta baixa adesão. Há forte dependência de ações individuais, em vez de esforços coordenados coletivos, o que compromete o fortalecimento do arranjo.
Mecanismos Formais	Existem mecanismos formais pontuais: Sala do Empreendedor (Prefeitura), consultorias e programas do Sebrae, incentivos fiscais estaduais (ICMS reduzido). Não há conselhos, fóruns, sindicatos ou cooperativas funcionando. Tentativas passadas de formar consórcios não prosperaram devido à cultura individualista.	“Anos atrás tentou se formar um consórcio para exportação, mas o associativismo, o cooperativismo infelizmente ainda deixa a desejar nesse parque industrial” (Entrevistado 2) “A prefeitura entra como agente articulador, dialoga com os setores, mas não consegue organizar o setor de forma ampla” (Entrevistado 1)	Os mecanismos formais são limitados e subutilizados; apesar de existirem iniciativas institucionais, não há estruturas de governança formal coletiva. A ausência de organizações setoriais compromete a capacidade de planejamento estratégico do APL. A dependência de incentivos externos (como o ICMS) não substitui a necessidade de mecanismos internos robustos. Isso fragiliza a governança e limita o alcance das ações coletivas.

Mecanismos Informais	As relações baseiam-se principalmente em confiança pessoal, amizades e redes históricas. Há troca de informações entre conhecidos, mas não há fluxo estruturado. A adesão a eventos e iniciativas depende muito da influência (positiva ou negativa) de empresários de referência.	“O diálogo, ainda que informal, existe, principalmente entre aqueles que têm proximidade e relações pessoais” (Entrevistado 1) “Se produtores mais visíveis decidirem não participar, isso pode afetar as ações promovidas” (Entrevistado 1)	O capital social é relevante, mas insuficiente: apesar de as redes pessoais ajudarem a resolver problemas pontuais, elas também criam dependência de figuras-chave e tornam o arranjo vulnerável a boicotes e falta de engajamento. A confiança relacional não se traduz em confiança institucional, limitando a construção de mecanismos coletivos de longo prazo. A informalidade domina, reforçando padrões individualistas.
Dinâmicas e Desafios	Predomina lógica individualista: cada empresa foca no próprio espaço e sobrevive isoladamente. Há resistência cultural ao trabalho conjunto (associações, compras coletivas, consórcios). Pequenas empresas enfrentam barreiras de acesso a tecnologias, mercados e capacitação. A dificuldade de engajamento nos eventos e programas de apoio compromete avanços coletivos.	“O individualismo está na nossa cultura, mas já está sendo quebrado em alguns pontos” (Entrevistado 2) “O principal desafio é conseguir captar a atenção dos participantes para pensar algo mais macro” (Entrevistado 1) “As empresas poderiam ter maior lucratividade se comprassem em conjunto, mas não há essa prática” (Entrevistado 2)	O principal desafio está no comportamento cultural: predomínio de estratégias isoladas, desconfiança em relação ao trabalho coletivo e baixa percepção de ganhos conjuntos. A governança enfrenta uma barreira cultural e organizacional para mudar a lógica do “eu” para o “nós”. A ausência de mecanismos coletivos não é apenas uma falha institucional, mas também uma consequência histórica e cultural, dificultando a construção de governança robusta. Isso confirma padrões encontrados na literatura de clusters periféricos.
Outros Pontos	Há redução gradual de tecedores e feiteiras, ameaçando o futuro do produto principal (rede de dormir); digitalização começa a aparecer (ex.: vendas online); eventos como a Expo Têxtil têm potencial, mas não conseguem mobilizar suficientemente os pequenos produtores.	“Se não estruturarmos uma governança que pense o setor com visão de futuro, será cada vez mais difícil manter seu crescimento e relevância no mercado” (Entrevistado 1) “O parque industrial está partindo para a inovação, buscando novos nichos como hotelaria e decoração” (Entrevistado 2)	O APL enfrenta desafios emergentes: sucessão geracional, digitalização e necessidade de reposicionamento de mercado. Sem uma governança articulada, há risco de perda de relevância e de redução progressiva das capacidades locais. Há também oportunidades não exploradas, como a organização de compras coletivas, exportações e qualificação técnica conjunta. O setor precisa urgentemente de estratégias integradas que unam inovação, governança e sustentabilidade econômica.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.

Os resultados confirmam o que Provan e Kenis (2008) classificam como redes governadas predominantemente por participantes, nas quais a ausência de mecanismos formais torna a coordenação mais difícil. Além disso, observa-se que, conforme apontado por Granovetter (1985), os laços fortes locais ajudam na resolução de problemas imediatos, mas limitam a inovação e a adaptação estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Possuindo cada vez mais destaque como mecanismos importantes para o desenvolvimento regional, os Arranjos Produtivos Locais (APLs), estão se fortalecendo ao valorizarem as práticas produtivas locais. O APL têxtil de São Bento-PB é um exemplo emblemático desse modelo. Reconhecido nacionalmente pela produção de redes de dormir e outros artigos do mundo têxtil, o município apresenta uma identidade produtiva consolidada, com grande impacto na economia. Este estudo teve como objetivo analisar em que medida os mecanismos de governança interorganizacional influenciam a capacidade de inovação e a competitividade do Arranjo Produtivo Local (APL) têxtil de São Bento-PB, identificando tanto os fatores que os fortalecem quanto aqueles que os limitam.

Observou-se, a partir das falas de especialistas e agentes de apoio ao APL têxtil de São Bento-PB, a urgência de uma mudança cultural entre os empreendedores locais: é necessário superar o individualismo e adotar práticas mais coletivas e cooperativas. A cooperação entre as empresas pode viabilizar ações conjuntas, como participação em eventos, capacitação de mão de obra e acesso a novos mercados, fortalecendo o setor como um todo. Outro ponto bastante destacado em ambas as colocações dos entrevistados, foi sobre a criação de associações ou cooperativas. Essa necessidade é apontada como uma ferramenta estratégica fundamental para consolidar esse movimento, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do arranjo produtivo na região.

Para responder o primeiro objetivo da pesquisa, foi possível identificar os principais atores envolvidos na governança do APL Têxtil de São Bento-PB. Destacam-se instituições de apoio como o SEBRAE, a Prefeitura Municipal e outros órgãos locais que têm atuado como facilitadores na implementação de políticas públicas voltadas à capacitação, formalização e fortalecimento do setor têxtil. Apesar dessa presença institucional, ainda se observa uma participação limitada de muitos empreendedores locais, especialmente os pequenos produtores, o que compromete a construção de uma governança mais integrada e eficaz.

Para responder o segundo objetivo da pesquisa, mapeou-se a existência de mecanismos formais como convênios, programas de capacitação e acordos institucionais que têm sido utilizados para fomentar a coordenação entre os participantes do APL. No entanto, os mecanismos informais, como redes de confiança, relações baseadas em reputação e cooperação espontânea, ainda enfrentam resistência. Muitos comerciantes demonstram uma postura competitiva e individualista, dificultando a construção de vínculos mais sólidos entre os atores locais e limitando a articulação coletiva que poderia impulsionar o desenvolvimento do arranjo.

Para responder o terceiro objetivo da pesquisa, avaliou-se que os desafios enfrentados pelos atores na coordenação de ações coletivas e processos de inovação estão fortemente relacionados à falta de cultura colaborativa. Ainda prevalece uma mentalidade de gestão voltada para o “individual”, o que dificulta a adoção de práticas inovadoras conjuntas e a criação de estruturas coletivas. Isso representa um obstáculo importante, pois a ausência de cooperação impacta diretamente na capacidade do APL de responder às exigências de um mercado competitivo e em constante transformação.

Por fim, para responder o quarto objetivo da pesquisa, propõe-se como recomendação o fortalecimento e a continuidade das ações já iniciadas por instituições como o SEBRAE, voltadas à disseminação da importância da cooperação e da formalização. É essencial expandir o alcance dessas ações para envolver um número maior de produtores e comerciantes, estimulando a criação de associações, cooperativas e espaços coletivos de capacitação. Essa estratégia poderá consolidar uma governança mais forte, articulada e comprometida com a inovação, a sustentabilidade e o crescimento do APL Têxtil de São Bento-PB.

Ressalta-se a importância e a relevância deste estudo para o fortalecimento do APL têxtil de São Bento-PB, com vistas a ampliar a presença e competitividade de seus produtos no mercado. A continuidade e o crescimento desse setor dependem diretamente da articulação

entre os diversos atores locais e da criação de uma governança têxtil capaz de planejar e gerir estrategicamente o desenvolvimento do arranjo. Questões como a apresentação do produto, definição de preços e acesso a novos mercados devem ser pensadas de forma coletiva e coordenada, para que o setor consiga ganhar tração e evoluir de forma sustentável.

O objetivo geral deste trabalho, que consistiu em analisar como os mecanismos de governança interorganizacional contribuem (ou limitam) a inovação e a competitividade no APL têxtil de São Bento-PB, foi devidamente alcançado. A partir da análise realizada, foi possível compreender de que maneira as práticas de governança adotadas no arranjo impactam tanto na promoção da inovação quanto no fortalecimento da competitividade das empresas locais.

A ausência dessa organização já tem apresentado efeitos preocupantes, como a redução no número de feiteiras e tecedores, profissionais essenciais para a produção da tradicional rede artesanal. Apesar de o produto ainda resistir graças à transmissão de saberes entre gerações, o baixo valor agregado ao trabalho manual tem desestimulado sua continuidade. Sem uma estrutura de governança que pense esse saber-fazer de maneira estratégica e voltada para o futuro, há risco de enfraquecimento da atividade, comprometendo tanto sua viabilidade econômica quanto sua importância cultural e identitária para o município.

Este estudo apresenta limitações, como o número reduzido de entrevistas e o foco principal em lideranças institucionais (Prefeitura, Sebrae), o que pode restringir a diversidade de percepções captadas. Pesquisas futuras poderiam ampliar a amostra, incluir pequenos empresários e artesãos, e realizar análises comparativas com outros APLs têxteis no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mabel Soares de. **Desenvolvimento sustentável: analisando suas práticas em empresas têxteis da cidade de São Bento-PB**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/7756>. Acesso em: 20 maio 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Programação FNE 2025**. Fortaleza: BNB, 2025. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/fne>. Acesso em: 20 maio 2025.

BNDES. **BNDES e BNB fortalecem parceria para ampliar investimentos no Nordeste**. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.bndes.gov.br/detalhe/noticia/BNDES-e-BNB-fortalecem-parceria-para-ampliar-investimentos-no-Nordeste/>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte*. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 143, n. 240, p. 1-8, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. **Novo PAC 2023: Investimentos para transformar o Brasil**. Brasília, DF: Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/novopac>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. **Pronampe – Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Brasília, DF: Governo Federal, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/credito/pronampe>. Acesso em: 20 maio 2025.

CARNEIRO, R. N. **Espaço, inovação e indústria têxtil de redes de dormir em São Bento-PB: do meio natural ao meio técnico-científico-informacional.** GEOgraphia, Niterói, v. 16, n. 31, p. 76-100, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/GEOgraphia2014.v16i31.a13673>. Acesso em: 20 maio 2025.

CARNEIRO, R. N. **Produção do espaço e circuitos de fluxos da indústria têxtil de São Bento-PB: do meio técnico ao meio técnico-científico-informacional.** 2006. 185 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. Disponível em: <HTTPS://REPOSITORIO.UFPE.BR/BITSTREAM/123456789/5530/2/JNCO.PDF>. Acesso em: 25 maio 2025.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Maria. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas.** In: LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria do Carmo Storto (Orgs.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 35-50. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/t8L55JbNhxcM7qcyqzGRpVq/?lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2025.

CONFINS – **Revista Franco-Brasileira de Geografia. Arranjos produtivos e políticas públicas territoriais: entre contradições e perspectivas.** 2021. Disponível em: <https://journals.openedition.org/confins/26804>. Acesso em: 20 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

HUMPHREY, John. **Globalization and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India.** *Global Networks*, Oxford, v. 3, n. 2, p. 121-141, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1471-0374.00051>. Acesso em: 25 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **São Bento - PB: panorama.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sao-bento/panorama>. Acesso em: 30 maio 2025.

IPEA – **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Avaliação de desempenho do Brasil Mais Produtivo.** Brasília, DF: Ipea, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9115/1/Avaliação%20de%20desempenho%20do%20Brasil%20Mais%20Produtivo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-970-1076-3. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/e-book-fundamentos-de-metodologia-cientifica/>. Acesso em: 25 maio 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/FgpDFKSpjsybVGMj4QK6Ssv/?lang=pt>. Acesso em: 25 maio 2025.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Disponível em: <https://desenvolvimento.rs.gov.br/fo>. Acesso em: 30 maio 2025.

MULLER, Pierre; SUREL, Yves. **A análise das políticas públicas**. Pelotas: EDUCAT, 2002. Disponível em: <https://educat-editora.ufpel.edu.br/index.php/educat/catalog/book/30>. Acesso em: 20 maio 2025.

OLIVEIRA, A. **São Bento produz 12 milhões de redes por ano e escoar produção com vendas online: Indústria emprega 80% da mão de obra da cidade e contribui para o índice de desemprego próximo de 0%**. *Jornal da Paraíba, Economia*, 13 maio 2019. Disponível em: <https://jornaldaparaiba.com.br/economia/204684-sao-bento-produz-12-milhoes-de-redes-por-ano-e-escoa-producao-com-vendas-online>. Acesso em: 20 maio 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BENTO. **História de São Bento**. 2025. Disponível em: <https://saobento.pb.gov.br/historia-de-sao-bento/>. Acesso em: 20 maio 2025.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. **Modes of network governance: structure, management, and effectiveness**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>. Acesso em: 25 maio 2025.

SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency: growth path for small-scale industry**. *The Journal of Development Studies*, v. 31, n. 4, p. 529–566, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00220389508422377>. Acesso em: 25 maio 2025.

SEBRAE. **Boletim de Inovação – Abril 2025**. Brasília, DF: Sebrae, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Boletim%20de%20Inovação%20-%20Abril%202025.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVA, José Carlos da; ALMEIDA, Marcos Antônio de; MENDES, Carlos Alberto. **Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de calçados de Franca**. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 5, p. 1067-1089, set./out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jThrbhSnw6KW9jKf3YhKWzc/?lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2025.

SILVA, M. A.; GOMES, R. A. **Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação**. *Educação em Revista*, v. 41, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/hhywJFvh7ysP5rGPn3QRFWf/>. Acesso em: 28 maio 2025.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2025.

STALLIVIERI, F.; CAMPOS, R. R.; BRITTO, J. N. P. Indicadores para a análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais: uma análise exploratória aplicada ao arranjo eletrometal-mecânico de Joinville/SC. **Economia e Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 123-145,

2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ee/a/grPKyGdTPvF6pkNL87ktRwH/>. Acesso em: 28 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. ISBN 85-363-0462-6. Disponível em: https://www.academia.edu/36531878/ESTUDO_DE_CASO_PLANEJAMENTO_E_M%C3%89TODOS. Acesso em: 25 maio 2025.

ANEXOS

Quadro 05 – Categorias de Análise II

Categoria de Análise	Perguntas no Roteiro
1. Atores e Papéis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem você considera os principais atores envolvidos no APL? 2. Qual o papel da sua empresa/instituição? 3. Como você percebe o papel das demais organizações (empresas, associações, governo, instituições de apoio)? 4. Existe liderança clara? Quem exerce essa liderança?
2. Mecanismos Formais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existem conselhos, fóruns, comitês ou reuniões formais? Como funcionam? 2. Existem normas, regras ou contratos? Como são elaborados e aplicados? 3. Qual o papel das políticas públicas no apoio ou coordenação do APL?
3. Mecanismos Informais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como as relações informais (amizades, confiança, redes pessoais) influenciam? 2. Como ocorre a troca de informações e conhecimentos? 3. Há práticas informais que fortalecem ou prejudicam a coordenação? Quais?
4. Dinâmicas e Desafios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe as interações entre os diferentes atores? Há mais cooperação ou competição? 2. Quais os principais desafios enfrentados pelo APL em termos de coordenação? 3. Existem conflitos? Sobre quais temas? Como são resolvidos? 4. O que poderia fortalecer a governança?
5. Considerações Finais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe algo importante sobre o funcionamento ou a governança do APL que você acha relevante e que não foi perguntado aqui?

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025.