



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o
Desenvolvimento do Nordeste

***Políticas Públicas como Condicionante de
Desenvolvimento Socioeconômico para o Arranjo
Produtivo Local da Citricultura - Segmento Tangerina
na Paraíba – 2008 a 2011***

Dêlma do Socorro Pessôa Barbosa Aquino

Recife, 2012



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o
Desenvolvimento do Nordeste

Dêlma do Socorro Pessoa Barbosa Aquino

***Políticas Públicas como Condicionante de
Desenvolvimento Socioeconômico para o Arranjo
Produtivo Local da Citricultura - Segmento Tangerina
na Paraíba – 2008 a 2011***

Dissertação submetida à aprovação como
requisito parcial à obtenção do grau de mestre
em Gestão Pública para o Desenvolvimento do
Nordeste da Universidade Federal de
Pernambuco

Orientador: Professor Doutor Abraham
Benzaquen Sicsú.

Coorientador: Professor Doutor Paulo Fernando
de Moura Bezerra Cavalcanti Filho

Recife, 2012

A657p Aquino, Dêlma do Socôrro Pessoa Barbosa
Políticas públicas como condicionante de desenvolvimento socioeconômico para o arranjo produtivo local da citricultura - segmento tangerina na Paraíba – 2008 a 2011 / Dêlma do Socôrro Pessoa Barbosa Aquino. - Recife : O Autor, 2012.
131 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Benzaquen Sicsú.
Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2012.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Políticas públicas. 2. Arranjo produtivo local. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Citricultura. 5. Paraíba. I. Sicsú, Abraham Benzaquen (Orientador). II. Cavalcanti Filho, Paulo Fernando de Moura Bezerra (Co-orientador). III. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2012 -106)

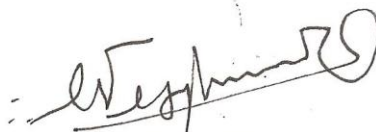
Dissertação de Mestrado apresentada por **Dêlma do Socorro Pessoa Barbosa Aquino** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“POLÍTICAS PÚBLICAS COMO CONDICIONANTE DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA CITRICULTURA - SEGMENTO TANGERINA NA PARAÍBA – 2008 A 2011”**, orientada pelo Professor **Abraham Benzaquen Sicsú** e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:



Prof. Dr. Abraham Benzaquen Sicsú
Presidente



Prof. Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho
Coorientador



Prof. Dr. José Raimundo de Oliveira Vergolino
2º Examinador



Profª. Drª. Luciana Elizabeth da Mota Távora
3ª Examinadora

Recife, 13 de agosto de 2012



Profª. Drª. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora Acadêmica

*Ao meu baby Marcus e às
minhas filhas Camille e
Caroline pela paciência, amor e
incentivo para que esta dissertação
se tornasse realidade.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente a Deus por me dar sabedoria nas horas difíceis e me iluminar na conclusão deste trabalho de pesquisa. Ele também foi o responsável por me ajudar a escalar os degraus deste trabalho, avançando um a um a cada dia, mesmo que muitas vezes esses degraus parecessem intermináveis.

Em seguida, gostaria de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Abraham Benzaquen Sicsú por reconhecer a sua dedicação e competência no acompanhamento deste trabalho. Friso também a importância de sua orientação durante todas as etapas deste projeto, que me fizeram pensar, questionar e refletir dentro de uma visão holística sobre o tema de pesquisa escolhido.

Ao meu coorientador Prof. Dr. Paulo Fernando M. B. Cavalcanti Filho por me aceitar como sua orientanda e acreditar na minha proposta de trabalho. A ele também quero agradecer as palavras de incentivo e as valiosas contribuições na elaboração deste documento.

Ao Dr. Edson Batista Lopes, pesquisador da EMBRAPA/EMEP, que concedeu importantes informações sobre o setor da citricultura no Estado da Paraíba, e me auxiliou no entendimento das características técnicas sobre a tangerina e sua importância econômica para a região.

À Cooperativa dos Profissionais em Atividades Gerais – COOPAGEL pelo apoio e incentivo à realização deste mestrado.

Ao meu esposo Marcus, companheiro de todos os momentos, que sempre me incentivou e me apoiou nesta jornada. A ele eu reconheço meu amor e gratidão.

Às minhas filhas Camille e Caroline que souberam entender, em diversos momentos, a minha ausência e a minha falta de paciência. Com certeza, todo esse esforço foi para o bem delas.

Aos meus pais, Carminha e Carloto (*in-memoriam*) que, pela proximidade, estiveram sempre presentes no meu dia-a-dia e na minha convivência, sempre me incentivando na conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço aos meus sogros Helena e Regis que apesar da distância me incentivaram, nos incansáveis telefonemas dominicais, a continuar esta jornada.

RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais - APLs têm se tornado uma alternativa para o desenvolvimento regional, cujo objetivo é a cooperação integrada entre o Governo Federal, os Estados da Federação e o setor produtivo, com a finalidade de promover o crescimento socioeconômico dos territórios brasileiros. Na Paraíba, o APL da Citricultura – Segmento Tangerina, objeto de estudo desta dissertação, está localizado na Mesorregião do Agreste Paraibano e têm como principal atividade econômica a produção de citros, sendo o seu carro chefe a tangerina. O referido arranjo é promotor da principal fonte de renda da região, possuindo em seu entorno várias instituições governamentais e não governamentais que realizam ações em prol do fortalecimento produtivo. Este trabalho procura analisar as políticas públicas que estão sendo direcionadas para o setor pelas instituições e como são percebidas pelos produtores. Para realizar a análise, foi utilizado o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD que avalia os impactos das políticas aplicadas ao arranjo, dando ênfase aos aspectos sociais, a ação do Estado e a mobilização da sociedade como fatores determinantes para o aumento da competitividade sistêmica do setor. Com a utilização deste método foi possível verificar que o apoio das instituições não é percebido pelos produtores como política efetiva, pois é executado sem um planejamento de ações integradas e periódicas. Além disso, verificou-se também a necessidade da integração das instituições objetivando a concepção de uma política específica para o setor que venha estimular uma governança proativa e indutora do desenvolvimento socioeconômico na região. Ao termino deste trabalho são sugeridas algumas propostas que possam contribuir na formulação de novas políticas públicas, e readequação das já existentes, praticadas pelas instituições governamentais e não governamentais atuantes no APL.

Palavras chave: políticas públicas, arranjo produtivo local, desenvolvimento sustentável, citricultura, Paraíba.

ABSTRACT

The Local Productive Arrangements – LPA have become an alternative to regional development whose goal is the integrated cooperation among the Federal Government, the States of the Federation and the productive sector, with the purpose of promoting the socioeconomic growth of the Brazilian territories. In Paraíba, the LPA of Citrus - Tangerine Segment, object of study of this dissertation, is located in the *Agreste Paraibano Mesoregion* and their main economic activity is the citrus production, and its flagship product is the tangerine. The cited arrangement is the promoter of the main source of income for the region, having around it several governmental and nongovernmental institutions that carry out actions in favor of productive strengthening. This article analyzes the public policies which are being directed to the sector by financial institutions and how they are perceived by producers. To perform the analysis, we used the model of the German Development Institute - GDI that evaluates the impacts of policies applied to the arrangement, emphasizing the social aspects, state action and the mobilization of society as factors for increasing systemic competitiveness of the sector. Using this method it was possible to verify that the support of institutions is not perceived by producers as effective policy because it runs without a plan of integrated periodic actions. Furthermore, it was also verified the need for integration of the institutions aiming the conception of a specific policy for the sector that comes to stimulate a proactive governance and inducer of the socioeconomic development in the region. At the end of this study are suggested proposals that can help in formulating new public policies, and upgrading of existing ones, operated by government institutions and NGOs active in LPA.

Key words: public policy, Local Productive Arrangements, sustainable development, citros, Paraíba.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapas com localização do APL da Citricultura - Segmento Tangerina.....	14
Figura 2. Mapa da Paraíba com localização dos municípios que compõe o APL da Citricultura - Segmento da Tangerina	15
Figura 3. Quantidade colhida (t) de tangerina nos municípios produtores da Paraíba em 2010.....	43
Figura 4. Estrutura do APL da Citricultura - Segmento Tangerina	47
Figura 5. Modelo de Análise da Competitividade Sistêmica – IAD.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. IDH do Brasil, Paraíba e municípios do APL da Citricultura – Segmento da Tangerina	16
Quadro 2. Área plantada, quantidade produzida e valor da produção de Tangerina nos estados do Nordeste.....	41
Quadro 3. Área plantada, quantidade produzida e valor da produção dos citros produzidos na Paraíba	41
Quadro 4. Épocas indicadas para colheita de diversas culturas dentro da faixa ideal de maturação para comercialização e industrialização, no Estado de São Paulo.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variáveis do Nível Micro.....	79
Gráfico 2. Principais formas de cooperação no APL	80
Gráfico 3. Principais fontes de informação para o arranjo	81
Gráfico 4. Variáveis do Nível Meso	84
Gráfico 5. Relação do arranjo com seus parceiros	85
Gráfico 6. Variáveis do Nível Macro.....	89
Gráfico 7. Variáveis do Nível Meta	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
ARTEZA	Cooperativa dos Curtidores e Artesãos de Ribeira de Cabaceiras Ltda.
ASPIL	Arranjo e Sistema Produtivo e Inovativo Local
ASPTA	Assessoria Serviços Projetos Agricultura Alternativa - Zona Rural
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S/A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAAPL	Coordenadoria de Agronegócio e Arranjos Produtivos Locais
CEASA	Central de Abastecimento de Alimentos
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento
COMPET	Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Econômicos Tradicionais – SICTCT/CNPq
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPERAR	Projeto COOPERAR Paraíba Brasil
COOPERTANGE	Cooperativa dos Citricultores de Matinhas e Região Ltda.
CTCC	Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba
EMEPA	Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S. A.
EMPASA	Empresa Paraibana de Abastecimento e Serviços Agrícolas
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
EU	União Europeia
EUA	Estados Unidos da América
FAEPA	Federação da Agricultura do Estado da Paraíba
FAPESQ	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
FETAG	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado da Paraíba
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos

FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNCEP-PB	Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza do Estado da Paraíba
FUNDECI	Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GTP APL	Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INTERPA	Instituto de Terras e Planejamento Agrícola da Paraíba
LABVEST	Laboratório de Vestuário da Paraíba
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEC	Ministério da Educação
MGP	Mestrado em Gestão Pública
MPME	Micro, Pequena e Média Empresa
NE APL/PB	Núcleo Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais da Paraíba
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PDP	Plano de Desenvolvimento Preliminar
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RedeSist	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas da Paraíba
SECTMA	Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia e do Meio Ambiente
SEDAP	Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SEPLAG	Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão

SETDE	Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico
SICTCT	Secretaria de Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia
STRM	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Matinhas
SUDEMA	Superintendência de Administração do Meio Ambiente
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	17
1.2 Problematização	18
1.3 Objetivos da Pesquisa	20
1.4 Estrutura do Trabalho de Dissertação	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Desenvolvimento Regional Sustentável	22
2.2 Arranjo Produtivo Local	26
2.3 Políticas Públicas para APLs	31
2.4 Considerações sobre a importância do Desenvolvimento Regional Sustentável na organização de APLs	37
3. CARACTERIZAÇÃO DO APL DA CITRICULTURA – SEGMENTO DA TANGERINA NA PARAÍBA	39
3.1 O APL da Citricultura – Segmento Tangerina.....	39
3.2 Estrutura Organizacional	46
3.3 Políticas Públicas para o APL.....	48
3.3.1 Identificação das Instituições atuantes no Arranjo	49
3.3.2 Histórico das Políticas para APLs na Paraíba	52
4. METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA.....	59
4.1 Instrumento de Pesquisa	61
4.2 Detalhamento do Modelo selecionado para a Realização da Pesquisa	62
5. ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O APL DA CITRICULTURA	65
5.1 Análise da atuação das Instituições na implementação de políticas públicas	65
5.2 Análise da visão dos produtores rurais quanto à importância das políticas públicas para o desenvolvimento do APL	77
5.2.1 Análise do Nível Micro	77

5.2.2 Análise do Nível Meso	82
5.2.3 Análise do Nível Macro	86
5.2.4 Análise do Nível Meta	90
5.3 Conclusão da Análise	92
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	96
6.1 Recomendações para o APL da Citricultura – Segmento Tangerina.....	98
6.2 Trabalhos Futuros.....	102
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A - Entrevista Semiestruturada para Instituições que apoiam APL da Citricultura - Segmento Tangerina na Paraíba	112
APÊNDICE B - Entrevista Semiestruturada para Associações, Cooperativas e Produtores que participam do APL da Citricultura - Segmento Tangerina na Paraíba..	116
APÊNDICE C – Mapas de Oportunidades dos Municípios que Compõem o APL da Citricultura – Segmento Tangerina no Estado da Paraíba	126

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como Área de Concentração a Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional e está inserida na linha de pesquisa Capital Social, Desenvolvimento Sustentável e Conhecimento, do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

O desenvolvimento deste trabalho busca avaliar as políticas públicas¹ existentes para o Arranjo Produtivo Local – APL² da Citricultura da Paraíba – Segmento Tangerina e identificar as contribuições dessas políticas no desenvolvimento socioeconômico da região, no período de 2008 a 2011.

A pesquisa realizada teve como foco a Mesorregião do Agreste Paraibano, onde está localizada a produção de tangerina do Estado. Na Figura 1 são apresentados dados cartográficos por satélite da Mesorregião do Agreste, o mapa do Brasil com a localização do Estado da Paraíba e o mapa da Paraíba com a região onde está inserido o APL da Citricultura – Segmento da Tangerina.



Figura 1. Mapas com localização do APL da Citricultura - Segmento Tangerina

Fonte: Elaborado pela autora

¹ As políticas públicas para o setor serão apresentadas no capítulo 2, seção 2.3.

² O conceito de Arranjo Produtivo Local será discutido no capítulo 2, seção 2.2.

O APL da Citricultura – Segmento Tangerina, abrange os municípios de Esperança, Alagoa Nova, Lagoa Seca, São Sebastião de Lagoa de Roça, Massaranduba e Matinhas (Figura 2). Essa região possui uma área plantada de 1.892 hectares (IBGE, 2010b), o que a torna a maior produtora de tangerina do Nordeste.

O município de Matinhas, considerado sede do APL por ser o maior produtor de tangerina da Paraíba, está localizado a 143 km de João Pessoa, capital do Estado, e a 20 km de Campina Grande, cidade polarizadora da região.

Geograficamente, Matinhas tem uma área de 29 Km², com uma população de 4.322 habitantes, tendo 84% (3.640 habitantes) na zona rural e 16% (682 habitantes) na zona urbana, sendo considerado um município tipicamente rural. A quase totalidade da população rural sobrevive economicamente do cultivo da tangerina (IBGE, 2010).



Figura 2. Mapa da Paraíba com localização dos municípios que compõe o APL da Citricultura - Segmento da Tangerina

Fonte: Elaborado pela autora

Outro ponto importante a ser considerado na pesquisa é a análise do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2011). Esta análise parte do pressuposto que para aferir o avanço de uma população não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que

influenciam a qualidade da vida humana. Essas características são essenciais para que se possa avaliar o respectivo desenvolvimento sustentável da região.

O IDH, também conhecido como IDH Global, é uma medida resumida do progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde (longevidade). O objetivo da criação do IDH foi o de oferecer um contraponto ao indicador do Produto Interno Bruto – PIB per capita, que considerava apenas a dimensão econômica do desenvolvimento (PNUD, 2011).

O IDH é um índice-chave dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas³ e, no Brasil, tem sido utilizado pelo Governo Federal através do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDH-M. Este índice é um ajuste metodológico ao IDH Global, e foi publicado em 1998 e em 2003 (a partir dos dados do Censo de 2000). Vale salientar que ainda não foram publicados os índices do IDH-M dos municípios pelos novos critérios do PNUD⁴.

No Quadro 1 são apresentados os índices IDH Global, IDH-Renda, IDH-Longevidade e IDH-Educação do Brasil e do Estado da Paraíba (PNUD, 2008), bem como o IDH-M dos municípios que constituem o APL da Citricultura - Segmento da Tangerina (PNUD, 2003). Segundo esses dados, o IDH-M dos municípios encontra-se entre 0,561 e 0,622, todos abaixo dos índices da Paraíba e do Brasil.

Quadro 1. IDH do Brasil, Paraíba e municípios do APL da Citricultura – Segmento da Tangerina

Índice de Desenvolvimento Humano				
	IDH Global	IDH Renda	IDH Longevidade	IDH Educação
Brasil (PNUD, 2008)	0,794	0,713	0,785	0,883
Paraíba (PNUD, 2008)	0,718	0,638	0,723	0,793
Municípios (PNUD, 2003)	IDH-M	IDH Renda	IDH Longevidade	IDH Educação
Matinhas	0,576	0,477	0,606	0,645
Esperança	0,632	0,550	0,660	0,685
Alagoa Nova	0,612	0,510	0,660	0,666
Lagoa Seca	0,612	0,548	0,600	0,689
São Sebastião de Lagoa de Roça	0,622	0,549	0,631	0,687
Massaranduba	0,561	0,499	0,570	0,613

Fonte: PNUD (2003) e PNUD (2008)

³ <http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>

⁴ Uma nova versão com dados do Censo 2010 está sendo produzida pelo PNUD e deverá ser lançada no início de 2013.

Verifica-se que, embora a região do APL esteja se desenvolvendo economicamente, a população não possui uma série de condições que lhe proporcionem bem-estar, no que se refere aos níveis educacional (redução da evasão escolar), social (oportunidade de inclusão social através de trabalho e renda e de serviços de saúde) e cultural (direito à cidadania e lazer).

Um baixo índice educacional, por exemplo, reflete diretamente na dificuldade dos produtores rurais em serem capacitados e absorverem tecnologias que venham agregar valor à produção de tangerina.

Desta forma, o APL da Citricultura necessita de políticas que venham contribuir para a redução do analfabetismo, organização produtiva, transferência de tecnologia, absorção de tecnologias para os seus plantios, modernização gerencial de suas organizações associativas e conscientização dos produtores para o trabalho de forma organizada e cooperativa.

O trabalho de pesquisa realizado visou identificar os problemas existentes no APL da Citricultura – Segmento Tangerina e analisar como as políticas públicas estão sendo direcionadas para a resolução desses gargalos.

1.1 Justificativa

A relevância desta dissertação foi estudar e documentar as políticas públicas geradas pelos governos federal, estadual e municipal em prol da sustentabilidade socioeconômica do APL da Citricultura – Segmento Tangerina na Paraíba.

Para este estudo, foi relevante também a análise do cenário atual e da situação produtiva e organizacional do APL, avaliando os impactos socioeconômicos gerados por esse segmento no Estado.

A validação deste trabalho visa identificar gargalos existentes na transferência de políticas públicas para o segmento, bem como a necessidade de adequar tais políticas para dar sustentabilidade à referida atividade econômica.

As considerações e sugestões geradas neste documento poderão contribuir para a formulação de novas políticas que possibilitem a integração dos diversos

atores e a consolidação do arranjo produtivo local como um instrumento de desenvolvimento proativo para a região e indutor de novos negócios.

Portanto, esta dissertação tem como finalidade pesquisar e avaliar as contribuições das políticas públicas que estão sendo aplicadas em um APL de baixa renda cujas atividades produtivas e inovativas são provenientes de populações que desenvolvem atividades de agricultura familiar no Estado da Paraíba, bem como propor medidas mais adequadas para implementação de tais políticas que possam fomentar a estruturação e organização de um aglomerado produtivo sustentável.

1.2 Problematização

A citricultura na Paraíba vem sendo explorada desde meados da década de 60 quando surgiram os primeiros plantios de citros no município de Matinhas. A partir de 1969 iniciou-se a utilização de mudas enxertadas onde o limão galego foi escolhido como porta enxerto para as principais variedades cultivadas no município. Dados de 1996 constataam que a tangerina *dancy* já era a laranja predominante com mais de 85% da área plantada naquele município. Posteriormente a tangerina *dancy* se alastrou pelos municípios vizinhos (LOPES; ALBUQUERQUE; MOURA, 2006).

Nos últimos cinco anos, conforme observado na pesquisa realizada, diversas instituições públicas e privadas que atuam na região vêm buscando o desenvolvimento planejado dessa atividade, com o objetivo de consolidar o APL da Citricultura – Segmento Tangerina no Estado da Paraíba.

Este APL enfrenta o desafio de se desenvolver e buscar níveis de qualidade de vida para os produtores rurais similares ao de outros APLs economicamente avançados.

Todavia, esse desenvolvimento deve incluir, necessariamente, uma infraestrutura que permita aos produtores de tangerina produzir frutos de qualidade e comercializar seu produto de forma competitiva. A qualidade da tangerina é um fator determinante no processo de agregação de valor para seu escoamento no mercado.

O método de produção de tangerina utilizado na região faz com que o produtor tenha uma perda anual considerável. Segundo Lopes, Albuquerque e Moura (2006), no município de Matinhas, por exemplo, 20% da produção de

tangerina se perdem no campo devido ao fruto ter tamanho inadequado e não ter preço de mercado.

Além disso, outras perdas são identificadas devido a utilização de mudas inadequadas; plantio e espaçamento incorretos; adubações química e orgânicas deficientes; manejo e conservação do solo inadequados; tratos culturais deficientes (podas incorretas, impedimento na formação da planta e raleamento de frutos); problemas fitossanitários diversos; colheita e comercialização inadequada; transporte da produção, assistência técnica, pesquisas e financiamento agrícola deficientes; e cooperativismo e agroindústria inexistentes (LOPES;ALBUQUERQUE; MOURA, 2006).

Na tentativa de resolver tais gargalos, os gestores públicos, na maioria das vezes, buscam decisões imediatistas, que só resolvem os problemas em curto prazo e como consequência, os problemas não são sanados, a exemplo do combate da mosca negra com agrotóxicos como medida emergencial.

Por outro lado, observa-se que, a partir de 2008, algumas estratégias e ações governamentais foram adotadas pelo setor público, tais como: distribuição de mudas certificadas; contratação de um especialista em citricultura para orientar os produtores; aumento de pesquisas para combate à mosca negra; e realização de reuniões, seminários e visitas técnicas visando incentivar a melhoria da produção e comercialização da tangerina. As ações acima realizadas tiveram como objetivo desenvolver o APL da Citricultura – Segmento Tangerina e resgatar o dinamismo das atividades agrícolas geradoras de trabalho e renda na zona rural.

No entanto, apesar das diversas políticas concebidas pelos governos, o desenvolvimento socioeconômico da região ainda é baixo⁵. Desta forma, questiona-se por que esse APL ainda não está consolidado e estruturado e quais as dificuldades na implementação dessas políticas para o setor.

Sendo assim, supõe-se que exista uma deficiência das políticas públicas existentes e faz-se necessário avaliar como elas estão sendo direcionadas para o referido APL, de modo a se questionar: Como essas políticas podem constituir um condicionante de desenvolvimento socioeconômico para o APL da Citricultura –

⁵ Conforme análise do IDH dos municípios pertencentes ao APL (ver Quadro 1 do Capítulo 1).

Segmento Tangerina na Paraíba? Quais as dificuldades que impedem a implementação dessas políticas? Como essas políticas poderiam ser adaptadas para atuarem mais eficientemente?

1.3 Objetivos da Pesquisa

- Analisar a estrutura do APL da Citricultura – Segmento Tangerina na Mesorregião do Agreste Paraibano;
- Pesquisar e identificar políticas públicas de fomento para APLs de baixa renda;
- Avaliar a contribuição das políticas públicas para o APL da Citricultura nos municípios que compõem o arranjo e principalmente em Matinhas, cidade âncora do referido APL;
- Propor medidas orientadoras para redução das falhas oriundas do processo de implementação de políticas junto ao setor e que possam contribuir para a consolidação de um APL competitivo.

1.4 Estrutura do Trabalho de Dissertação

Esta dissertação é composta por seis capítulos.

Este capítulo, **Capítulo 1 – Introdução**, descreve os objetivos do trabalho, sua justificativa e a identificação do problema.

O **Capítulo 2 – Referencial Teórico** é constituído da fundamentação teórica, através da discussão sobre as teorias e conceitos de desenvolvimento sustentável, arranjo produtivo local e políticas públicas para o APL.

No **Capítulo 3 – Caracterização do APL da Citricultura – Segmento Tangerina na Paraíba**, é apresentada a caracterização do APL da Citricultura na Paraíba e as políticas públicas existentes para esse APL.

No **Capítulo 4 – Metodologia Aplicada na Pesquisa**, são demonstrados os procedimentos para a realização da pesquisa, a escolha da amostra e a descrição do instrumento de coleta de dados primário e secundário.

No **Capítulo 5 – Análise das Políticas Públicas para o APL da Citricultura**, são discutidos os resultados da pesquisa de campo realizada com as instituições que apoiam o APL, as associações, a cooperativa e os produtores rurais, e analisada a efetividade das políticas aplicadas ao setor.

O **Capítulo 6 – Considerações Finais e Recomendações** apresenta as considerações finais da pesquisa com o objetivo de propor adequações para as políticas públicas analisadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura que será descrita se fez necessária para um melhor entendimento do trabalho de dissertação proposto. Neste capítulo serão apresentados os **conceitos de desenvolvimento regional sustentável**, responsáveis pelo crescimento eficiente das atividades econômicas, sociais e territoriais; a **caracterização de um arranjo produtivo local**, descrevendo sua estrutura organizacional e a integração entre o setor produtivo e os diversos atores que compõem o APL; e a **importância das políticas públicas** como indutoras de ações que têm por finalidade impulsionar o setor produtivo e consolidar um APL como um instrumento dinamizador do desenvolvimento socioeconômico de uma região.

2.1 Desenvolvimento Regional Sustentável

O desenvolvimento regional sustentável é um fator preponderante para o desenvolvimento de um território. O processo de crescimento econômico equilibrado de uma região, em função de sua territorialidade, tem como princípio a desconcentração e a potencialização das comunidades locais e regionais.

Neste sentido, o processo de desenvolvimento de uma região dependerá, necessariamente, da sua capacidade de organização social, associado ao aumento da autonomia regional para a tomada de decisões, ao crescimento da capacidade para reter e reinvestir o excedente econômico gerado pelo processo de desenvolvimento sub-regional, a um crescente processo de indução social e a um processo permanente de conservação e preservação do ecossistema regional (VERGOLINO; DIAS; MAGALHÃES; GALVÃO, 2008).

Segundo Boisier (1992), a capacidade de organização social de uma dada região é considerada um fator endógeno capaz de transformar o crescimento em desenvolvimento, mediante a constituição de uma rede de instituições e agentes, apoiados pela cultura local e por um projeto político regional.

O desenvolvimento de uma determinada região implica na necessidade de autonomia decisória; de captação e reinversão do excedente econômico; de inclusão social; de consciência e ação ambientalista; de sincronia intersetorial e territorial; e, de percepção coletiva de pertencer à região.

Para que haja a concretização desse desenvolvimento, a proposta de dinamização também deverá estar respaldada na diversificação da base produtiva, na verticalização da atividade econômica, na agregação de valor ao produto local, na geração de emprego e renda, na criação e dinamização de associações/cooperativas de produtores e na participação dos atores locais.

Para que tal iniciativa tenha êxito, torna-se necessário a elaboração e implementação de políticas públicas que visem a melhoria do nível de educação e capacitação profissional da população envolvida e da infraestrutura econômica e social das áreas beneficiadas (VERGOLINO et al., 2008).

Esforços empreendidos nos últimos anos estão baseados na ideia de que a conquista da sustentabilidade passa pela implementação de processos de desenvolvimento orientados por princípios de cooperação entre indivíduos.

A interdependência de tais processos ocorre em um sistema complexo que adota como padrão organizativo de uma rede autopoietica⁶ que tende a se manifestar nas coletividades humanas que busca fortalecer uma atividade econômica mediante uma cooperação mútua.

Para tanto, se faz necessária a formação da consciência sobre as relações múltiplas desse sistema e como os indivíduos devem participar de forma cooperativa. Esta relação cooperativa se manifesta através da formação de associações que estabelecem ligações e lhes concedem empoderamentos para buscar parcerias que possam ajudar na estruturação de suas organizações.

A partir da conscientização, cada integrante dessa associação passa a conhecer as possibilidades e as necessidades de cada membro da organização. Nas localidades onde ocorrem processos de desenvolvimento baseados em parcerias entre múltiplos atores produtivos, governamentais, empresariais e sociais

⁶ A teoria autopoietica tem como ideia básica um sistema organizado autossuficiente. Este sistema produz e recicla seus próprios componentes diferenciando-se do meio exterior.

pode-se dizer metaforicamente que existe parceria e que estas *coevoluem*, estabelecendo entre si relações em que todos ganham nesta rede.

Desta forma, o sistema será sustentável à medida que sua flexibilidade e sua diversidade estão estreitamente ligadas com esta nova estrutura denominada de rede sistêmica. Com essa conectividade, o desenvolvimento sustentável local flui de forma integrada e passa a ser uma estratégia que facilita a conquista da sustentabilidade social, econômica, cultural e ambiental de um território ou região.

Segundo Buarque (1999), desenvolvimento sustentável é “o processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações”.

Nesta ótica, o desenvolvimento local sustentável é um processo que gera a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, com base no fortalecimento econômico e competitivo, em consonância com os recursos naturais e ambientais.

Por outro lado, o desenvolvimento de uma sociedade não deve ser confundido com crescimento econômico, que é apenas uma condição necessária, porém não é suficiente. Este desenvolvimento está diretamente ligado à redução da desigualdade social (SACHS, 2005).

Neste sentido, noções como as de capital social e de territorialidade também são fatores importantes para compreensão do desenvolvimento sustentável e da redução das desigualdades sociais. A importância da reflexão sobre esse tema contribui para melhor entendimento dos processos de inovação e de ações indutoras do desenvolvimento local.

A territorialidade, neste contexto, reflete a vivência dos atores de uma determinada região em toda a sua abrangência e em suas múltiplas dimensões – cultural, política, econômica e social. O capital social expressa a valorização de recursos inseridos nas estruturas sociais (conhecimento tácito, por exemplo), que não são contabilizados por outras formas de capital (ALBAGLI; MACIEL, 2004).

Sendo assim, o conhecimento tácito, o processo de aprendizado, a sedimentação do conhecimento e respectivo desenvolvimento de um grupo social

em um espaço geográfico, passa forçosamente pela dinâmica inovativa local, particularmente no que tange à produção e ao compartilhamento de informações e conhecimento para os atores de um determinado território em que se desenvolve uma atividade econômica.

Segundo Franco (2000), o desenvolvimento local sustentável é um modo de promover o desenvolvimento que leva em conta o papel de todos os fatores que envolvem coletividade, sociedade, nível educacional da população, empreendedorismo, geração de emprego e renda, fatores econômicos e sociais e governos, para tornar dinâmicas as potencialidades que podem ser identificadas quando olhamos para uma unidade socioterritorial delimitada.

Entretanto, segundo Sicsú, Lima e Silva (2011), o crescimento econômico eficiente, a equidade social e a manutenção do meio ambiente, “... não são assegurados pela simples disponibilidade de bens e serviços; há que se incorporar a participação e integração ativa do cidadão no jogo político e social para que os objetivos acima sejam alcançáveis”.

Contudo, se faz necessário repensar a dimensão política, pois o desenvolvimento sustentável ainda enfrenta problemas para sua efetividade tendo em vista que ainda não exista um consenso para a solução das tensões entre os objetivos de eficiência, equidade e conservação. Esses problemas devem ser tratados pelos gestores públicos a partir de uma metodologia de planejamento que trate essas dificuldades com metas a médio e longo prazo. Desta forma, novas iniciativas de competitividade e desenvolvimento sustentável poderão ser exequíveis em regiões economicamente carentes de ações governamentais.

Ainda segundo Sicsú, Lima e Silva (2011), “... o planejamento, nessa concepção, propicia a construção de hegemonias através das estratégias, prioridades e instrumentos de ação onde se abre a possibilidade para a participação mais efetiva da sociedade e incorpora-se um maior leque de atores sociais”.

Neste contexto, a importância estratégica dos Arranjos Produtivos Locais no desenvolvimento regional sustentável vem ganhando força devido a concepção de organização de empresas que desenvolvem suas atividades econômicas em um mesmo espaço geográfico. Essa forma de organização aumenta a participação dos diversos atores atuantes no arranjo e propicia a implementação de políticas públicas

que venham consolidar o desenvolvimento social, econômico e ambiental de um território.

2.2 Arranjo Produtivo Local

O economista Alfred Marshall, no fim do século XIX, elaborou o conceito de distritos industriais em sua obra *Princípio de Economia* (Marshall, 1996). Este conceito apresenta como padrão de organização a concentração de pequenas empresas de mesma especialidade econômica, aglomeradas em um mesmo território com relações articuladas e de proximidade. Marshall já ressaltava as vantagens da vizinhança de empresas do mesmo ramo em uma dada localidade. Esta proximidade permite que os atores pratiquem uma cooperação ativa e produtora de sinergia (LE BOURLEGAT, 2006).

As várias estratégias de consolidação de sistema produtivo local, a exemplo dos distritos industriais italianos, também chamada de Terceira Itália (centro e nordeste italiano), são as que mais se aproximam do conceito de Marshall, onde uma aglomeração de pequenas empresas é organizada por uma divisão de trabalho baseada no equilíbrio entre concorrência e cooperação, funcionando em rede. Essa estratégia impulsiona inovações contínuas e especializa a produção de produtos de alta qualidade (AMARAL FILHO et al., 2002).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), os distritos industriais italianos são constituídos de pequenas e médias empresas, especializadas em um setor com modelo altamente competitivo, de grande interação, com compartilhamento das estruturas produtivas e com ambiente social territorial.

Para Castanhar (2006), os distritos industriais possuem relações sociais, políticas e econômicas que influenciam o interior do sistema produtivo. Neste caso, o sucesso dos distritos depende da dimensão econômica (organização da produção, tecnologia, mercados, produtividade) e das dimensões social e político-institucional.

A partir de 1990, o economista Michael Porter em seu livro *Competitive Advantages of Nations* (PORTER, 1999) definiu o conceito de cluster como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e

complementares”, ou seja, é uma concentração de empresas que se comunicam por possuírem características semelhantes e coabitarem no mesmo local. Elas colaboram entre si e, assim, se tornam mais eficientes.

Segundo Schmitz e Nadvi (1999) o termo *cluster* é definido como sendo uma concentração setorial e espacial de empreendimentos com ênfase na visão de empresas conectadas em fatores locais voltados para a competição em mercados globalizados.

Para Galvão (2000) um cluster pode ser considerado como “todo tipo de aglomeração de atividades geograficamente concentradas e setorialmente especializadas – não importando o tamanho das unidades produtivas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo ser da indústria de transformação, do setor de serviços e até da agricultura”.

Amato Neto (2008) afirma que um cluster pode ser estruturado por aglomerações de empresas, envolvendo fornecedores de matéria-prima e equipamentos, canais de distribuição e de assistência aos seus produtos.

Ainda para Amato Neto (2008), um cluster possui um ambiente favorável para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e inovação, requisitos indispensáveis para a competição em mercados externos. Neste ambiente, as empresas pertencentes a um cluster possuem grande sinergia.

Segundo Porter (1999, p.239) a dimensão da competitividade para aglomerados produtivos sugere novas pautas de ações para as empresas, governos e instituições. Para o autor, é necessário dar ênfase à localização e aos espaços geográficos em que estão inseridas as empresas, que, além de competirem, cooperam entre si. Esse conceito analisa a natureza da competição e o papel da localização na identificação de vantagens competitivas. A teoria sobre aglomerados, para o autor, busca avaliar os efeitos na competitividade decorrentes da aproximação das empresas e instituições que estão economicamente interligadas num determinado território.

No Brasil, pesquisadores preocupados em compreender a natureza e consequências dos atuais desafios do desenvolvimento industrial e tecnológico e, portanto, da dificuldade de definir e implementar políticas adequadas aos mesmos,

criaram em 1997 a RedeSist⁷, uma rede de pesquisa interdisciplinar e multi-institucional, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, contando com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa.

De acordo com o conceito de sistemas e arranjos produtivos desenvolvido pela RedeSist, quando houver produção de bens ou serviço existirá um arranjo que envolve atividades e atores demandantes de matéria-prima, máquinas e insumos. Esses arranjos poderão se apresentar em diferentes níveis, desde os mais rudimentares que não possuam uma forte articulação entre os agentes, até os mais complexos e articulados que apresentam interação, cooperação e confiança entre os atores.

Em 2002, Albagli e Brito definem Arranjo Produtivo Local – APL como “aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência”.

Neste sentido, a formação de um APL mantém ligação estreita com os fatores históricos que criam identidades e vínculos territoriais com base social, cultural, política e econômica comum. Tal formação cria facilidades para o desenvolvimento de ambientes favoráveis à cooperação, à interação e à confiança entre os agentes locais envolvidos.

Lastres e Cassiolato (2003), coordenadores da RedeSist, acrescentam:

Arranjos Produtivos Locais são 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 a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria 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 (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

⁷ Redisist - <http://www.redesist.ie.ufrj.br>

Em 2005, sentindo a necessidade de ampliar e adequar o conceito de APL para um novo cenário econômico e social do país, a RedeSist propôs uma definição mais completa. O novo conceito denominado *Arranjo e Sistema Produtivo e Inovativo Local – ASPIL* tem como foco um conjunto específico de atores e atividades econômicas e que privilegia a investigação das articulações entre as empresas, associações, cooperativas e demais atores que compõem o arranjo, os fluxos de conhecimento, em particular o tácito, os processos de aprendizado para capacitação produtiva, a forma organizacional e inovativa, além da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural, com base em vantagens competitivas e economicamente sustentadas (LASTRES; CASSIOLATO; CAMPOS, 2006).

A abrangência do conceito acima converge para uma visão de agrupamento de produtores ou empresas ao conceito de territorialidade, tendo como resultado a construção sociopolítica necessária para se constituir as bases para um efetivo pacto territorial em prol do desenvolvimento local de uma região. Essa conexão permite que atividades produtivas e territorialidade seja o principal lastro de sustentabilidade de um APL.

Com o objetivo de discutir a dimensão conceitual do que realmente é um APL e quais as vantagens que os agentes participantes desta conformação sociogeográfica de produção logram, Costa (2007, p.127) define o termo APL como:

Um espaço social, econômico e historicamente construído através de uma aglomeração de empresas (ou produtores) similares e/ou fortemente inter-relacionadas, ou interdependentes, que interagem numa escala espacial local definida e limitada através de fluxos de bens e serviços. Para isto, desenvolvem suas atividades de forma articulada por uma lógica socioeconômica comum que aproveita as economias externas, o binômio cooperação-competição, a identidade sociocultural do local, a confiança mútua entre os agentes do aglomerado, as organizações ativas de apoio para a prestação de serviços, os fatores locais favoráveis (recursos naturais, recursos humanos, cultura, sistemas cognitivos, logística, infraestrutura etc.), o capital social e a capacidade de governança da comunidade.

Neste caso, um APL pode ser entendido como um grupo de atores pertencentes a um aglomerado produtivo que têm como finalidade o crescimento de uma produção por meio da interação e cooperação. O autor destaca que o termo

APL se refere à concentração de quaisquer atividades similares atuantes em um mesmo espaço geográfico, não importando o tamanho das empresas, podendo estas pertencer ao setor primário, secundário ou até mesmo terciário, variando desde estruturas artesanais até arranjos de grandes empresas com elevado grau de tecnologia.

A partir dessas definições, o entendimento e aplicação do conceito de APL se tornou, nos últimos anos, uma ferramenta importante no desenvolvimento socioeconômico de uma região. Entretanto, se faz necessário o compartilhamento e socialização desse conceito entre os diversos atores que compõem um agrupamento produtivo, sobretudo em territórios que desenvolvem atividades econômicas agrícolas e artesanais que ainda possuem baixos índices de desenvolvimento socioeconômico, de organização produtiva e de inclusão social.

Para obtenção desse nivelamento, estratégias educacionais, com abordagens específicas, tais como conhecimentos e inovação, se fazem necessários para que o conceito de APL seja compreendido por todos os atores e parceiros. Essa compreensão requer a participação de órgãos públicos, instituições de ensino, pesquisa e do setor privado, como forma de sensibilizar o agrupamento produtivo para a importância de um APL e as vantagens que esse aglomerado poderá trazer para um território ou mesmo uma região.

Com essa visão, o conhecimento e a inovação, fontes de vantagens competitivas, resultam de um processo de aprendizado interativo e de natureza social. Uma condição necessária para o desenvolvimento do aprendizado por interação é o estabelecimento de uma mesma forma de comunicação entre os agentes, de modo a facilitar o intercâmbio de informações. Nos APLs, normalmente, o canal de comunicação já está criado, o que simplifica o fluxo e a difusão de informações e conhecimento. Em consequência, políticas públicas que estimulem a estruturação de APLs podem contribuir para a obtenção de vantagens competitivas, advindas dos processos de interação por parte das empresas inseridas nos arranjos. Neste caso, as condições institucionais e culturais permitem o intercâmbio de conhecimento, sobretudo o conhecimento tácito, fundamental para o processo inovativo, que traz consigo o conhecimento intrínseco dos atores que já participam de uma aglomeração produtiva.

2.3 Políticas Públicas para APLs

Nesta seção será discutido o conceito de políticas públicas e quais as políticas existentes voltadas para Arranjos Produtivos Locais no âmbito federal, estadual e municipal.

Políticas públicas são ações governamentais assumidas pelos governos e instituições públicas estatais com o objetivo de concretizar os direitos humanos coletivos ou direitos sociais garantidos em lei. Não se pode falar em política pública dissociada da relação entre estado e sociedade.

As políticas compreendem tudo o que o Estado faz em prol do desenvolvimento do país. Nessa compreensão, essas políticas podem oportunizar a melhoria da qualidade de vida da população, redistribuindo renda e reduzindo as desigualdades sociais.

As políticas públicas são explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos.

Tais políticas também traduzem, no seu processo de elaboração e implantação e, sobretudo, em seus resultados, formas de exercício do poder político e econômico (ações governamentais), envolvendo a distribuição e redistribuição de poder, o papel do conflito social nos processos de decisão, a repartição de custos e benefícios socioeconômicos.

Como o poder é uma relação social que envolve vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios, há necessidade de mediações sociais e institucionais, para que se possa obter um mínimo de consenso e, assim, as políticas públicas possam ser legitimadas e obter eficácia (TEIXEIRA, 2002).

O estudo e a análise das políticas públicas que deram subsídios a este trabalho mostram que algumas regiões brasileiras têm alcançado destaque no cenário nacional, cujas atividades econômicas e sociais são voltadas para o desenvolvimento de APLs. Esses arranjos vêm se consolidando a cada dia, onde políticas são implementadas e executadas de forma adequada às necessidades de cada território.

Ressalta-se que para a obtenção de resultados positivos com a implementação dessas políticas são necessárias estratégias de acompanhamento e de aferição dos resultados alcançados, levando-se em consideração programas que sejam intensos em conhecimento regional, cultural, social e que proporcionem sustentabilidade ambiental.

Uma percepção mais holística do soerguimento de uma região recai sobre a visão da participação da sociedade na formulação de políticas que contemplem a redução da desigualdade social e a geração de ocupação e renda, principalmente em áreas rurais.

Sendo assim, na concepção de uma política pública, vários fatores devem ser considerados: o desenvolvimento regional como parte essencial da estratégia do desenvolvimento nacional; as vocações econômicas existentes em cada região; a formulação de programas que permitam associar as diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável; a implantação de projetos estruturantes; e a formulação de políticas adequadas às necessidades das comunidades e às condições das diferentes regiões e territórios brasileiros.

Dentro desta visão, a política para APL desponta como um indutor de desenvolvimento econômico, social e cultural, sobretudo em regiões produtivas ainda consideradas de baixa renda.

Buscando efetivar ações que permitam aos estados brasileiros a se desenvolverem economicamente e com equidade social, o Governo Federal tem monitorado as ações dos programas governamentais colocados em seu Plano Plurianual – PPA, buscando averiguar o desenvolvimento e atuação desses programas.

Este acompanhamento é realizado por órgãos federais e tem como finalidade verificar a eficiência dos programas e obter dados que comprovem o desenvolvimento sustentável do país, sobretudo das regiões mais carentes. A implementação desses programas tem como prioridades a inclusão social de indivíduos, a geração de emprego e renda, a ampliação de novos empreendimentos em áreas produtivas, a fixação das populações rurais em áreas com potencial econômico e cultural para ampliação de agronegócios, o espraio da agricultura familiar e a estruturação de APLs economicamente viáveis.

Neste sentido, o governo brasileiro também tem despertado para a grande problemática do desemprego e para o crescente número de habitantes nas metrópoles. Como alternativa, os órgãos governamentais entenderam que os APLs podem ser uma estratégia para valorização do local, empregando pessoas da comunidade, evitando assim o êxodo para os grandes centros urbanos.

Uma das estratégias que o Governo Federal encontrou para alavancar os APLs foi a criação de políticas públicas que apoiem e ajudem no desenvolvimento dessas aglomerações de empresas e de organizações produtivas. Essas políticas de incentivos aos arranjos produtivos locais no país têm se tornado consistentes, já sendo possível visualizar resultados satisfatórios com sua implementação (BARROSO; SOARES, 2009).

Além do mais, as políticas de desenvolvimento local, principalmente aquelas direcionadas para APLs, têm gerado respostas positivas aos desafios impostos por um novo padrão social e tecnológico de produção e pelas novas estratégias de desenvolvimento regional endógeno.

Sendo assim, em uma economia que tem como um dos principais elementos de competitividade a inovação, políticas que estimulem a cooperação, o aprendizado e o intercâmbio de conhecimento tornam-se significativas para que o processo inovativo produza soluções às necessidades impostas por esse novo padrão vigente dentro dos arranjos produtivos (GÓES; GUERRA, 2008).

É de relevância ainda frisar que estas ações de políticas, tanto públicas como privadas, contribuem para o aprimoramento desses processos inovativos tanto históricos como sociais, e fomentam a criação e o desenvolvimento de APLs, que por sua vez, permitem um melhor direcionamento das políticas de desenvolvimento regional (ALBAGLI; BRITO, 2002).

Essas iniciativas governamentais, segundo Brito e Cassiolato (2002), vêm se intensificando cada vez mais, no uso de ações que visam o aumento das articulações e interações entre empresas e/ou atores locais. O desdobramento desse processo contribui para a identificação de fatores relacionados ao grau de competitividade e perspectivas de desenvolvimento em escala local e regional.

Historicamente, o estudo das aglomerações produtivas, na forma de APLs, ganhou relevância na última década no Brasil, a partir de experiências bem-

sucedidas de organização produtiva/industrial em diferentes países, em particular na Itália. Estas experiências chamaram a atenção de diversos órgãos públicos e instituições nacionais e locais, que passaram a implementar medidas de apoio para promover a competitividade das empresas integrantes de aglomerações industriais (SCHIMIDT FILHO; PAULA, 2008).

No Brasil, a partir de 1997, o conceito de APL e Sistemas Inovativos Locais foi rapidamente disseminado na esfera do ensino e da pesquisa, e na esfera governamental com a elaboração de políticas públicas.

No final da década de 90, a academia passa a discutir a importância do conceito de APL e incorpora o desejo e a necessidade de promover uma discussão mais profunda sobre as novas ameaças e oportunidades para os países latino-americanos – e particularmente o Brasil – diante das mudanças recentes.

Com o objetivo de ampliar e divulgar estudos sobre o referido tema, em 1997, foi criada a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Os pesquisadores participantes dessa rede visam desenvolver trabalhos de pesquisa e discutir temas que estão relacionados aos novos requerimentos e formas de desenvolvimento industrial e tecnológico, bem como, averiguar o papel, os objetivos e os instrumentos de políticas tecnológicas e industriais adotadas no novo cenário internacional. Atualmente, a RedeSist conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições da América Latina, Europa e Ásia (RedeSist, 2011).

Os principais resultados das pesquisas realizadas pela RedeSist confirmam que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações vêm fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras.

A participação dinâmica em arranjos produtivos locais tem auxiliado, especialmente, as empresas enquadradas como Micro, Pequena e Média Empresa - MPME a ultrapassarem as barreiras que impedem seu crescimento, a produzirem

eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

Partindo da necessidade de modernização do Estado e de investimentos no setor produtivo do país, o Governo Federal buscou efetivar políticas para que os órgãos públicos tivessem maior controle nos seus gastos e que o Brasil investisse em programas e projetos estruturantes.

A ideia dessas políticas era não mais financiar projetos isolados e sim investir em projetos coletivos que pudessem beneficiar territórios socioeconômicos para as regiões com vocações naturais já identificadas e promotoras de atividades econômicas sustentáveis.

Em 1998, o Governo institui o Programa de Estabilidade Fiscal e, em 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000, publicada no Diário Oficial da União de 05.05.2000). Esta lei regulamentava o planejamento fiscal como forma de orientar os gastos futuros.

Em 1999, visando a Reforma do Estado, o Governo promulgou a lei 9.811/99 que definia as diretrizes para elaboração da lei orçamentária de 2000, e em 21 de julho de 2000 publicou a LEI Nº 9.989 que instituiu o Plano Plurianual – PPA para o quadriênio 2000-2003 (Diário Oficial da União de 27.07.2000). Esse PPA teve como objetivo elaborar normas para a programação dos recursos e do ciclo de gestão do setor público, definindo as estratégias para a elaboração do plano e do orçamento, bem como o acompanhamento da execução orçamentária, financeira e a avaliação do desempenho da ação governamental.

A incorporação do conceito de APL como política pública pelo Governo Federal teve início em 1999, no âmbito do Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT. Em parceria com os Estados da Federação, foram identificados APLs que tiveram projetos de cooperação entre institutos de pesquisa e empresas, visando aprimorar produtos e processos oriundos desses aglomerados. Foi também incluída pela primeira vez uma ação para APLs no Plano Plurianual do Governo (PPA 2000-2003), de responsabilidade do MCT (LASTRES, 2007).

Neste período também foram apoiadas pesquisas acadêmicas tanto de cunho teórico como empírico, financiadas pelas agências vinculadas ao MCT: Conselho

Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP.

Reconhecendo a importância dos APLs que refletem uma nova percepção de políticas públicas de desenvolvimento, em que o local passa a ser visto como eixo orientador de promoção social, o Governo Federal instituiu através da Portaria Interministerial nº 200 de 03.08.2004 (e reeditada em 24.10.2005) o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC.

O GTP APL tem como finalidade elaborar e propor diretrizes gerais para as ações coordenadas de apoio a Arranjos Produtivos Locais. Este grupo elaborou, em 2004, um Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais - Versão para discussão do GT Interministerial (MDIC, 2004), definindo a caracterização de um APL a partir de duas premissas: ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; e compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança⁸, podendo ser incluídas pequenas, médias e grandes empresas.

Para solidificar esta política, o trabalho do GTP APL conta com a participação de 33 órgãos governamentais e não governamentais e tem mapeado 142 APLs prioritários (de maior relevância socioeconômica), identificados através do Plano de Desenvolvimento Preliminar – PDP, nos 27 estados brasileiros. Outra ação importante orientada pelo GTP APL em todo o Brasil foi a instalação dos Núcleos Estaduais que têm como objetivo organizar as demandas dos APLs, analisar suas propostas e promover as articulações institucionais com vistas ao apoio demandado. Os Núcleos Estaduais são compostos por entidades dos diversos segmentos da sociedade capazes de planejar e executar ações identificadas na elaboração dos PDPs (GTP-APL, 2007).

A partir de 2007, com o intuito de fomentar projetos produtivos de APLs de baixa renda e ampliar o alcance de sua atuação, o BNDES, utilizando recursos não

⁸ Mecanismo de governança – Existência de canais (pessoas físicas ou organizações) capazes de Liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades em APL; ou coordenar as ações dos diferentes atores para o cumprimento de objetivos comuns; ou negociar os processos decisórios locais; ou promover processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos (MDIC, 2004).

reembolsáveis do Fundo Social, firma parceria com os governos dos Estados (LASTRES; LEMOS; KAPLAN GARCEZ; MAGALHÃES, 2010). Esta parceria objetivava complementar o apoio financeiro concedido pelos Estados a empreendimentos solidários de baixa renda, contribuindo, dessa forma, para a redução de desigualdades sociais e geração de trabalho e renda. A política adotada tinha como finalidade desenvolver e adensar atividades econômicas em áreas de populações de baixa renda cujas características produtivas estivessem naturalmente sendo desenvolvidas como aglomerados produtivos.

Outra agência de fomento à pesquisa e desenvolvimento de APLs é o Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNDECI, administrado pelo Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE do Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB. Essa agência tem apoiado projetos de pesquisa, difusão e transferência de tecnologia para arranjos produtivos locais no Nordeste brasileiro⁹.

Tendo em vista que diversas instituições estão aplicando políticas públicas para o desenvolvimento socioeconômico voltado para APLs, faz-se necessário analisar quais as contribuições que tais políticas tem proporcionado para a estruturação de Arranjos Produtivos Locais na Paraíba e quais os entraves encontrados na sua implementação.

2.4 Considerações sobre a importância do Desenvolvimento Regional Sustentável na organização de APLs

O conceito de sustentabilidade parte da necessidade de estimular e potencializar os recursos locais, capazes de promover o crescimento econômico, social e cultural, e de minimizar os impactos ambientais.

Haddad (2003) afirma que este conceito não se prende somente a produtividade dos recursos naturais e de conservação da base física de uma região ou país, mas frisa a importância da equidade interpessoal (sustentabilidade social) e

⁹ http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/sobre_nordeste/fundeci/gerados/fundeci_obtendo.asp

intertemporal (sustentabilidade ambiental), considerando uma região que não sofra com o uso indevido dos recursos naturais por empreendimentos econômicos.

A importância do conceito de desenvolvimento sustentável é priorizada segundo as dimensões sociais, considerando o processo de organização da população e a participação da sociedade civil na formatação de políticas públicas para as regiões. Este desenvolvimento enfatiza também a valorização dos recursos econômicos, humanos, institucionais e culturais.

Esse padrão de desenvolvimento avalia as capacidades e potencialidades existentes no território. Novas políticas devem proporcionar o fortalecimento de um ambiente adequado e satisfatório à criação e implantação de sistemas produtivos locais, bem como ampliar as relações sociais, econômicas, tecnológicas e comerciais entre os diversos atores participantes do processo de desenvolvimento.

Partindo desta ideia, o conceito de APL pode ser fortalecido se a este for associada a visão de desenvolvimento sustentável, enfocando o aprendizado já adquirido pelos atores, a inovação tecnológica capaz de melhorar os sistemas produtivos e a territorialidade.

A estratégia de analisar o APL da Citricultura, sob a ótica do desenvolvimento sustentável, teve como objetivo entender o território estudado e averiguar o desenvolvimento socioeconômico do APL, sua trajetória e seu crescimento regional.

Sendo assim, tal análise permitiu ampliar os conhecimentos sobre a sinergia coletiva gerada no arranjo e propor ações para que empresas, associações e cooperativa existentes no aglomerado produtivo sejam indutoras de vantagens competitivas duradouras.

No próximo capítulo é apresentada a caracterização do APL da Citricultura – Segmento Tangerina da Paraíba, bem como suas potencialidades, problemas identificados e as instituições atuantes na região, promotoras de políticas públicas para o segmento.

3. CARACTERIZAÇÃO DO APL DA CITRICULTURA – SEGMENTO DA TANGERINA NA PARAÍBA

A partir dos diagnósticos elaborados pela EMEPA (LOPES; ALBUQUERQUE; MOURA, 2006; e LOPES; ALBUQUERQUE; BRITO, 2008) é possível caracterizar o Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina na Paraíba, pois mesmo não estando consolidado, este segmento apresenta um conjunto de variáveis e ações de trabalho relacionados a um APL. Este aglomerado produtivo possui produtores participantes de associações nos municípios de produção de tangerina, distribuidores, comercializadores (atravessadores), mercado consumidor demandante, organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa e desenvolvimento, instituições de apoio ao fomento e a regulação, e uma clara percepção de cooperação e governança através da existência de uma cooperativa.

Nesta seção será apresentado o APL da Citricultura – Segmento Tangerina, como ele está estruturado e quais os problemas que impedem a sua consolidação como um arranjo produtivo local sustentável.

3.1 O APL da Citricultura – Segmento Tangerina

O Brasil é o maior produtor mundial de laranja, cuja produção foi aproximadamente 19,1 milhões de toneladas em 2010, seguido dos Estados Unidos da América - EUA com 7,5 milhões. O Brasil também é o maior exportador de suco de laranja concentrado, tendo exportado no ano de 2009 aproximadamente 575 mil toneladas (FAO, 2012). Os principais mercados consumidores de suco são a União Europeia comprando 72%, e os Estados Unidos, 12,1% (MDIC, 2012).

A cultura cítrica é a mais importante dentre as fruteiras cultivadas no Brasil. No entanto, a produção brasileira está concentrada em laranjas (cultivares Pera Rio, Valência e Pera Natal) para a fabricação de suco destinado aos mercados de exportação (PEREIRA, 2009).

O grande propulsor do crescimento da indústria cítrica nacional foi a geada que atingiu em 1962 os pomares da Flórida, nos Estados Unidos, considerados até então os maiores produtores mundiais de laranja (NEVES, 2010).

A consolidação da indústria brasileira ocorreu definitivamente após as geadas que voltaram a castigar a Flórida no final da década de 1980, causando perdas substanciais na produção americana de laranja. Com isso, as exportações de suco brasileiro se firmaram e a indústria nacional entrou numa fase de franca expansão (NEVES, 2010).

A citricultura no Brasil desenvolveu-se, dessa forma, para a oferta de suco ao mercado internacional. Apenas 18% da produção são destinados ao mercado interno, e, nesse percentual, os citros de mesa aparecem com baixa representatividade (MAPA, 2009).

A produção de citros encontra-se distribuída em quase todo o território nacional localizando-se principalmente nos estados de São Paulo, Bahia, Minas Gerais, Sergipe e Paraná (IBGE, 2012).

Na região Sudeste são produzidos 84,14% dos citros, ao contrário da região Nordeste responsável por apenas 9,12% da produção (MAPA, 2009).

A região Nordeste possui alguns polos de produção de citros de mesa, todavia não são suficientes para atender a demanda dos mercados de consumo, ou seja, a produção de laranjas, tangerinas, limas ácidas e limões é menor que a demandada pelo mercado consumidor (MAPA, 2009).

Os estados da Bahia e de Sergipe destacam-se como os principais produtores de citros (principalmente laranja). Entretanto, a Paraíba assume o *ranking* de maior produtor de tangerina dentre os nove estados nordestinos (Quadro 2).

Quadro 2. Área plantada, quantidade produzida e valor da produção de Tangerina nos estados do Nordeste

Estados Nordestinos produtores	Área plantada (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (kg/ha)	Valor da produção (1.000 R\$)
Nordeste	3.815	41.267	10.817	17.216
Maranhão	23	68	2.957	46
Piauí	22	182	8.273	148
Ceará	333	2.207	6.628	1.162
Rio Grande do Norte	20	240	12.000	72
Paraíba	1.892	14.436	7.630	4.999
Pernambuco	333	3.366	10.108	2.663
Sergipe	431	6.586	15.281	2.314
Bahia	761	14.182	18.636	5.813

Fonte: IBGE (2010b)

A produção de citros na Paraíba (IBGE, 2010b) concentra-se no Planalto da Borborema (Mesorregião do Agreste Paraibano) com aproximadamente 3.150 ha cultivados, sendo 1.892 ha de tangerinas, 867 ha de laranjas e 391 ha de lima ácida Tahiti, também conhecida entre os consumidores brasileiros como limão Tahiti.

No Quadro 3 é apresentado um comparativo da produção de citros (laranja, tangerina e limão) da Paraíba entre os anos de 2008 e 2010. Verifica-se que houve um pequeno aumento na área plantada (4,4%) e na quantidade produzida (3,3%) de tangerina.

Quadro 3. Área plantada, quantidade produzida e valor da produção dos citros produzidos na Paraíba

Produto	Ano	Área plantada (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (kg/ha)	Valor da produção (1.000 R\$)
Tangerina	2008	1.812	13.974	7.711	4.261
	2010	1.892	14.404	7.630	4.999
Laranja	2008	1.007	5.527	5.489	1.874
	2010	862	5.314	6.164	1.910
Limão	2008	304	2.212	7.276	1.515
	2010	391	2.527	6.462	1.602

Fonte: IBGE (2008) e IBGE (2010b)

A região possui um importante diferencial competitivo devido a sua safra ocorrer nos meses de agosto a dezembro, sendo a Paraíba o único estado brasileiro a produzir tangerina *dancy* nesse período. Essa produção gera forte impacto de venda, pois os valores de comércio estão em franca ascensão. Observa-se no Quadro 3 que o valor pago pela produção aumentou em 17% de 2008 para 2010.

Este diferencial competitivo é evidenciado por Pozzan e Triboni (2005), onde afirmam que a oferta de tangerina no país acumula-se nos meses de abril a setembro (Quadro 4), ficando os outros meses com uma oferta abaixo da capacidade dos mercados. Nesses meses, os preços de comercialização atingem patamares bastante compensadores devido à baixa oferta de produtos de qualidade no mercado.

Quadro 4. Épocas indicadas para colheita de diversas culturas dentro da faixa ideal de maturação para comercialização e industrialização, no Estado de São Paulo

Cultura*	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Laranja												
Tangerina												
Lima e lima ácida												
Manga												
Goiaba												
Cana												
Café												
Soja												

* Não irrigada; hachurado escuro = colheita da safra principal; hachurado claro = colheita da safra extemporânea

Fonte: Pozzan & Triboni (2005)

O APL da Citricultura – Segmento Tangerina da Paraíba é composto pelos municípios de Esperança, Alagoa Nova, Lagoa Seca, São Sebastião de Lagoa de Roça, Massaranduba e Matinhas, pertencentes à Mesorregião do Agreste Paraibano. Nesta região concentra-se a maior produção desse fruto de mesa no Estado. Segundo o IBGE (2010b) a produção de tangerina na região foi 14.404 toneladas em 2010. Na Figura 3 é apresentada a produção colhida em 2010 em cada município pertencente ao APL.

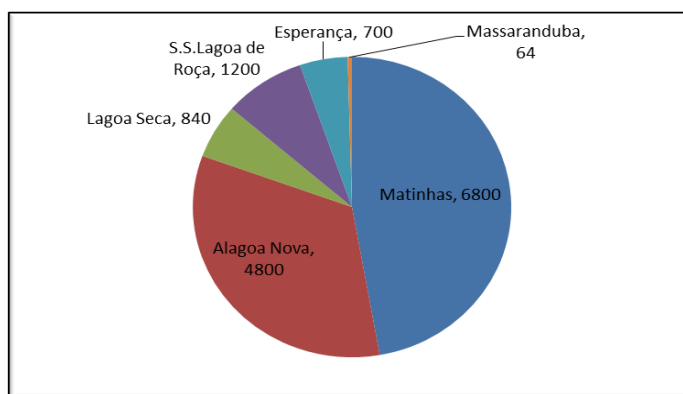


Figura 3. Quantidade colhida (t) de tangerina nos municípios produtores da Paraíba em 2010

Fonte: Adaptado do IBGE (2010b)

A plantação de tangerina na Paraíba está localizada numa altitude acima de 500m, o que favorece a existência de um microclima ameno, com irregularidades pluviométricas, ocorrendo em média de 1.000 a 1.200 mm/ano, distribuídas de março a agosto. A partir do mês de setembro, as chuvas são esparsas, ocorrendo um período de veranico. A umidade relativa do ar é, em média, de 85% nos meses mais frios do ano (maio a agosto), e a temperatura noturna varia de 10 a 18°C. Durante o dia, a temperatura varia de 20 a 25°C nos meses mais frios e, acima de 25°C, no período de verão. O clima exerce grande influência sobre o vigor e a longevidade das plantas, qualidade e quantidade de frutos (LOPES; ALBUQUERQUE; MOURA, 2007).

A maioria dos produtores utilizam basicamente mão-de-obra familiar e ocasionalmente contratam trabalhadores durante principalmente o período de colheita. São aproximadamente dois mil pequenos produtores envolvidos com suas respectivas famílias. O setor gera aproximadamente 4.000 empregos diretos e 6.000 empregos indiretos. Os trabalhadores contratados são da região e não há muitos empregos formais. A citricultura assume uma grande importância para a região e para o Estado devido ao número de pessoas envolvidas e à geração de emprego e renda (LOPES; ALBUQUERQUE; MOURA, 2006).

A citricultura da região apresenta-se como tipicamente de minifúndio e familiar, com média de 2,23 ha/proprietário e 83% com um a três membros da família envolvidos na atividade. Quanto à experiência com o cultivo da laranja, 68% dos

citricultores vivenciam a atividade há mais de dez anos (LOPES; ALBUQUERQUE; MOURA, 2007).

Contudo, este segmento ainda possui diversos problemas que impedem o pleno êxito da cultura de tangerina no APL. O principal problema é a baixa produtividade, com rendimento médio de 7.630 kg/ha, muito abaixo da produtividade de Sergipe e Bahia com 15.281 kg/ha e 18.636 kg/ha, respectivamente (Quadro 2).

Além disso, analisando a produção de tangerina nos anos 2008 e 2010 (Quadro 3), verifica-se que houve um crescimento relativamente pequeno considerando a existência de diversas ações realizadas por instituições parceiras atuantes no arranjo em prol do desenvolvimento socioeconômico da região¹⁰. Nota-se inclusive que o rendimento médio caiu 1,05% nesse período.

Segundo Lopes, Albuquerque e Moura (2006), alguns dos problemas técnicos identificados como responsáveis por essa baixa produtividade são: ausência de mudas de qualidade (mudas certificadas), espaçamentos inadequados, adubação deficiente, manejo e conservação do solo inadequado, tratamentos culturais deficientes, problemas fitossanitários, alternância de produção, colheita e pós-colheita inadequadas (embalagens impróprias) e comercialização deficitária.

Outros problemas verificados pelo MAPA (2009) foram: setor de fornecimento de insumos é precário e insuficiente; estradas vicinais e municipais não são asfaltadas; ainda não há empacotadoras de frutas nem nenhuma estrutura para o beneficiamento e/ou industrialização; não há estruturas para a produção de borbulhas, sementes e mudas certificadas; ausência de um local específico para armazenagem de insumos (calcário, adubos e defensivos agrícolas); não há sistemas de irrigação implantados; as sedes das associações são precárias e muitas vezes as reuniões são realizadas em órgãos públicos, o que pode desestimular a participação efetiva dos associados.

Visando observar *in loco* os problemas identificados acima, foram realizadas visitas técnicas na região, durante o ano de 2011, para entrevistar os representantes das associações e da cooperativa dos municípios pertencentes ao APL. Essas

¹⁰ Na seção 3.3 serão apresentadas as instituições parceiras atuantes no arranjo e o apoio dessas entidades ao APL.

visitas tiveram como objetivo observar a forma como os produtores realizam o plantio dos pomares de tangerina e a organização produtiva existente em cada município. Constatou-se que os plantios são realizados sem critérios técnicos (espaçamentos incorretos) e plantados, muitas vezes, de morro abaixo, ocasionando risco de erosão do solo nos períodos chuvosos.

Foi identificada também a existência de baixos investimentos em inovação tecnológica, bem como a falta de investimentos em sistemas irrigados ou unidades demonstrativas que elevassem a produtividade do plantio da tangerina no APL.

Percebeu-se ainda que os produtores não investem na modernização dos seus plantios, pois para eles não existe um esclarecimento sobre a importância de uma expansão da produção visando o desenvolvimento do agronegócio na região.

Além disso, verificou-se que a venda da produção sazonal é realizada diretamente entre produtores e atravessadores. Estes últimos compram os frutos nos pomares, ou seja, adquirem o lote de tangerina ainda na tangerineira. Os atravessadores ficam responsáveis pela colheita, retirando apenas as tangerinas que têm aceitabilidade no mercado e deixando as de tamanho inadequado nos pomares.

Contudo, na visita a cidade de Matinhas, foi identificada a existência de uma cooperativa localizada naquele município, fundada em 1996 por um grupo de citricultores, com o objetivo de obter melhores condições de comercialização de citros produzidos na região. De acordo com a atual presidente, a Cooperativa dos Citricultores de Matinhas e Região Ltda. – Coopertange passou por diversos problemas de gestão, o que a impediu de cumprir com suas obrigações junto aos seus cooperados até 2009.

A partir de 2010, a Coopertange sofreu uma reestruturação e uma nova diretoria foi eleita. Esta diretoria passou a buscar parceiros e projetos que pudessem ampliar os negócios com a produção de laranja. Nesse ano, foi elaborado um projeto para adquirir uma *packing house* destinada à lavagem, classificação e embalagem de frutos. Tal inovação, que ainda se encontra em fase de implantação (construção do galpão e aquisição do equipamento), abrirá a possibilidade de conquistar novos mercados e realizar negociações diretas com clientes sem passar por atravessadores.

Apesar da referida cooperativa não estar atuando plenamente como empresa âncora, a mesma tem desenvolvido ações buscando atingir seus objetivos junto ao APL. Tais ações foram: aprovação da DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) para a cooperativa, o que facilita a venda de forma coletiva da produção de citros proveniente da agricultura familiar; parceria com a UFPB para realização de cursos de capacitação para formação de viveiristas e produção de mudas padronizadas e certificadas, cursos de manipulação de alimentos e a formatação do modelo administrativo da Coopertange; a EMEPA (pesquisa para combate da mosca negra); COOPERAR (projeto de uma fábrica para produção de polpa de tangerina) e BNB (apoio a participação de feiras e seminários). Estas ações visam consolidar a Coopertange como a principal representante do APL.

3.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional delineada para o trabalho de dissertação apresenta os níveis de atuação das instituições no Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina.

O APL é composto por órgãos governamentais e não governamentais, empresas, associações de produtores rurais e uma cooperativa. As relações entre esses órgãos determinam uma estrutura organizacional que define a dinâmica do arranjo.

Na Figura 4 é apresentada essa estrutura organizacional com os níveis de atuação e de envolvimento de cada instituição. A Coopertange é responsável pelo diálogo entre os produtores e as instituições governamentais e não governamentais.

Esta cooperativa também é responsável pelo fomento à comercialização e inclusão social dos seus cooperados. Atualmente, a referida cooperativa, apesar de contar com apenas 40 cooperados produtores e líderes das associações que pertencem ao APL, vem se estruturando para assumir a governança do arranjo.

No primeiro círculo (Figura 4) são apresentados os municípios que compõem o arranjo, caracterizados pela distância entre eles e a Coopertange de no máximo 35 quilômetros e por terem como principal atividade a produção de tangerina *dancy*. Em cada município existe uma associação de produtores rurais responsável pelas

reivindicações dos seus associados e atua como interlocutora junto à empresa âncora e às instituições parceiras.



Figura 4. Estrutura do APL da Citricultura - Segmento Tangerina

Fonte: Elaborado pela autora

No segundo círculo pode-se visualizar a infraestrutura para o desenvolvimento do arranjo, composta por instituições de apoio técnico, fomento e inovação. Dentre os apoios mais relevantes encontram-se: extensão rural (EMATER), pesquisa e transferência de tecnologia (UFPB, UFCG, EMBRAPA, UEPB e EMEPA), serviço de apoio à capacitação técnica e tecnológica (UFPB, Escola Técnica Agrícola de Lagoa Seca e SENAR), fomento e crédito rural (BB, BNB e Caixa Econômica Federal), órgãos governamentais responsáveis pelas políticas públicas (Governo do Estado, Prefeituras Municipais, MAPA, MDA e CONAB), organizações sindicais (FAEPA, Sindicatos dos Trabalhadores Rurais e Associações dos Produtores Rurais), serviço de apoio à estruturação de micro e pequenas empresas (SEBRAE), e Fórum de Fruticultura da Borborema. Este último tem uma atuação importante na organização do APL, pois busca arregimentar todos os parceiros visando trazer soluções para o soerguimento do setor.

No terceiro círculo estão representados os empreendimentos de suporte ao segmento (implementos agrícolas e fornecedores de insumo), logística (transporte, armazenamento e entrega), manutenção de máquinas e equipamentos (empresas especializadas em metal-mecânica existente no distrito industrial de Campina Grande), venda de veículos utilitários, escritório de design (criação de embalagens, rótulos e programação visual para as empresas) e fábricas de embalagens (localizadas em Campina Grande). Na região, encontra-se também mão-de-obra qualificada (agrônomos e especialistas em fruticultura) para atender as demandas específicas do segmento da citricultura.

A estrutura organizacional formatada tem como finalidade mapear os principais parceiros envolvidos no arranjo e apresentar uma forma estruturada de visualização dos atores com potencial para atender às demandas, objetivando a melhoria da produtividade da tangerina, o aumento da competitividade do setor e a organização dos produtores para buscar novos nichos de mercado.

3.3 Políticas Públicas para o APL

Nesta seção serão descritas algumas políticas públicas identificadas para o arranjo, oriundas de programas governamentais e entidades parceiras não governamentais, que vêm atuando no desenvolvimento socioeconômico do território em que se insere o APL.

Para melhor compreensão dessas políticas, faz-se necessário conhecer as instituições que atuam no Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina e seu objetivos, visando entender o apoio dessas entidades ao APL estudado. Tais objetivos são descritos na seção 3.3.1.

Em seguida, na seção 3.3.2, é apresentado um histórico das políticas públicas implementadas para APLs na Paraíba e que vêm contribuindo para a consolidação do APL.

3.3.1 Identificação das Instituições atuantes no Arranjo

De acordo com os dados coletados durante a pesquisa documental e em visitas técnicas, foram identificadas as instituições governamentais e não governamentais mais atuantes no arranjo, sendo elas: MAPA, SEDAP, EMEPA, EMATER, PMM, UFPB, SEBRAE e STRM.

O **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA** é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor. O MAPA busca integrar sob sua gestão os aspectos mercadológico, tecnológico, científico, ambiental e organizacional do setor produtivo e também dos setores de abastecimento, armazenagem e transporte de safras, além da gestão da política econômica e financeira para o agronegócio.

O MAPA tem como missão promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira (MAPA, 2012).

A **Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca – SEDAP** é um órgão da administração direta do Governo do Estado da Paraíba e tem como finalidade formular, implementar, coordenar e monitorar as políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável da agricultura e da pecuária.

A SEDAP trabalha em sintonia com as instituições governamentais e não governamentais, incentivando o desenvolvimento por meio da interiorização das ações estratégicas implementadas por seus órgãos vinculados: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER; Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S. A. – EMEPA; Empresa Paraibana de Abastecimento e Serviços Agrícolas – EMPASA; e Instituto de Terras e Planejamento Agrícola da Paraíba – INTERPA.

A missão da SEDAP é planejar, articular e promover as políticas de desenvolvimento rural no Estado, através da pesquisa, assistência técnica, extensão rural, defesa sanitária animal e vegetal, regularização fundiária, reforma agrária, organização das comunidades rurais, proteção alimentar, e coordenação das cadeias produtivas e arranjos produtivos locais (SEDAP, 2012).

A Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S. A. – EMEPA-PB tem por finalidade o desenvolvimento científico e tecnológico aplicados à agropecuária do Estado da Paraíba, competindo-lhe: promover, planejar, estimular, supervisionar, coordenar e executar atividades de pesquisa e experimentação; colaborar na formação, orientação e coordenação da política do setor agrícola do Estado, bem como programar e desenvolver pesquisas, diretamente ou em cooperação com instituições públicas, compreendidas na área de atuação da SEDAP; e apoiar na formulação, orientação e coordenação da política de ciência e tecnologia relativa ao setor agrícola na Paraíba (EMEPA, 2012b).

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER-PB é uma empresa de assistência técnica e extensão rural, vinculada à SEDAP, integrante do Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural – SIBRATER. São objetivos básicos da EMATER-PB: colaborar com os órgãos competentes da SEDAP e do MAPA na formulação e execução das políticas de assistência técnica e extensão no Estado; e planejar, coordenar e executar programas de assistência técnica e extensão rural, visando à difusão de conhecimentos de natureza técnica, econômica e social, para aumento da produção e produtividade agrícola e a melhoria das condições de vida no meio rural do Estado da Paraíba, de acordo com a política de ação dos Governos Federal e Estadual (EMATER, 2012).

A Prefeitura Municipal de Matinhas – PMM é a sede do poder executivo do município de Matinhas. O prefeito, como representante do executivo, tem como dever acompanhar a execução dos programas governamentais e fiscalizar a aplicação dos recursos. A PMM tem como uma de suas principais ações o estímulo à organização do Arranjo Produtivo Local da Citricultura na região de Matinhas (PMM, 2012).

A Universidade Federal da Paraíba – UFPB, instituição pública de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação, tem como objetivo promover o desenvolvimento socioeconômico da Paraíba, do Nordeste e do Brasil. Para tanto, propõe-se, na sua área de competência, a empreender ações visando especificamente aos seguintes resultados: formar profissionais nos níveis de ensino fundamental, médio, superior e de pós-graduação; realizar atividades de pesquisa e

de extensão; pautar as suas atividades acadêmicas pela busca do progresso das ciências, letras e artes.

A missão da UFPB é definida como: estar integrada à sociedade, promover o progresso científico, tecnológico, cultural e socioeconômico local, regional e nacional, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão, atrelado ao desenvolvimento sustentável e ampliando o exercício da cidadania (UFPB, 2012).

O **Banco do Nordeste – BNB** é uma instituição financeira e de concessão de crédito. Porém, para cumprir a missão de desenvolvimento em uma região com muitas potencialidades ainda não exploradas, o BNB entende que o crédito é necessário, mas não deve ser o único serviço oferecido. Esta instituição busca contribuir para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos financiados, associada à melhoria das condições de vida da população nordestina.

Dentre as ações e instrumentos criados pelo Banco, destacam-se os Agentes de Desenvolvimento, as Agências Itinerantes, as Políticas de Desenvolvimento Territorial, o CREDIAMIGO, o PRONAF e o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste - PRODETUR, no apoio à infraestrutura turística regional.

A missão do BNB é atuar como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional (BNB, 2012).

O **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba – SEBRAE-PB** é uma instituição voltada à concepção e execução de iniciativas de apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte. Em razão da importância do segmento para a geração de emprego e de riqueza, cabe ao SEBRAE colaborar com ações e projetos para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável, baseado na facilitação do acesso a insumos produtivos – conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação – para todos aqueles que investem ou pretendem investir em uma atividade produtiva.

Mais do que uma provedora de soluções educacionais para o empreendedor (treinamentos, consultorias, eventos técnicos), a instituição busca também contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e ao estímulo do empreendedorismo. Este estímulo tem como finalidade o aumento da competitividade de empresas e produtos, visando fortalecer as vocações

econômicas e promover o desenvolvimento da Paraíba no contexto nacional e internacional.

A missão do SEBRAE é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

O **Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Matinhas - STRM** é uma entidade sindical sem fins lucrativos, com sede no município de Matinhas, Estado da Paraíba, e é regido pela legislação em vigor, pelos Estatutos da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG e da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado da Paraíba - FETAG-PB, bem como pelo seu regimento e estatuto.

São objetivos do STRM: defender os interesses coletivos e individuais da categoria trabalhadora rural do município, inclusive em questões judiciais ou administrativas; desenvolver, organizar e apoiar as ações que visem a conquista de melhores condições de vida e de trabalho para a categoria trabalhadora rural e para o conjunto da classe trabalhadora; e defender e lutar pela manutenção e ampliação das liberdades e garantias democráticas como instrumento de defesa dos direitos e conquistas dos trabalhadores, trabalhadoras e suas organizações.

Além disso, o sindicato deve ainda participar da elaboração e implementação de um projeto de desenvolvimento rural sustentável e solidário, visando: a valorização e fortalecimento da agricultura familiar, com o estabelecimento de uma política agrícola diferenciada; e a organização da produção, comercialização, financiamento e assessoramento técnico que promova o desenvolvimento social e econômico dos trabalhadores e trabalhadoras rurais (STRM, 1972).

3.3.2 Histórico das Políticas para APLs na Paraíba

Em 1997, o Governo do Estado da Paraíba, com o apoio do MCT/CNPq, criou o Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Econômicos Tradicionais – COMPET visando promover o desenvolvimento industrial a partir de uma visão regional com vocação econômica preexistente. Essa iniciativa gerou ações voltadas para a modernização dos setores econômicos tradicionais (Têxtil e Confecção, Couro e Calçados e Sucro-alcooleiro) e tinha como objetivo potencializar

as cadeias produtivas de cada segmento através da estruturação de micro e pequenas empresas em municípios polarizadores dessas atividades. O programa do Governo do Estado promovia uma interação entre essas empresas e as instituições governamentais e não governamentais apoiadoras do programa. Tal política foi uma das primeiras iniciativas a ser trabalhada pelo Estado como proposta de agrupamentos produtivos.

Os resultados obtidos com a implementação dessa política para o setor Couro e Calçados foram: implantação da Cooperativa dos Curtidores e Artesãos em Couro de Ribeira de Cabaceiras Ltda. – ARTEZA; modernização do Curtume Coletivo Miguel de Souza Meira como unidade de beneficiamento de peles e couros, utilizando tanino vegetal extraído do angico; e estruturação de 16 oficinas de confecção em couro de sandálias masculinas e femininas, chapéus, bonés, acessórios e produtos de decoração. Para o setor Sucroalcooleiro foi estruturada a unidade Chã dos Jardins localizada no Campus II da UFPB no município de Areia. Esta unidade teve como objetivo transferir a inovação tecnológica para os engenhos da região, bem como capacitar produtores e técnicos na produção de cachaça de qualidade. No setor Têxtil e Confecção foi implantado o primeiro Laboratório de Vestuário da Paraíba – LABVEST no Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco – CTCC/SENAI em Campina Grande-PB. Este laboratório tinha como finalidade atender às micro e pequenas empresas do setor através de consultorias especializadas, plotagem de peças padrão utilizadas na indústria de confecção e cursos de capacitação para formação de mão-de-obra qualificada (COMPET, 2007).

No ano de 2000, a Secretaria Estadual de Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia – SICTCT da Paraíba, a partir dos resultados positivos obtidos com o programa COMPET, adotou como política de expansão empresarial o conceito de arranjo produtivo local para fomentar o desenvolvimento socioeconômico nas regiões com vocações produtivas priorizadas pelo Estado.

Essa política resultou no apoio a programas voltados para a caprinovinocultura e artesanato. As principais ações da caprinovinocultura foram melhoramento genético de caprinos e ovinos visando o aumento do plantel na Paraíba e implantação do Programa do Leite como projeto de segurança alimentar para famílias carentes, o que permitiu a instalação de várias unidades de beneficiamento de leite de cabra no Cariri paraibano. As ações realizadas pelo

Programa de Artesanato promoveu o mapeamento do artesanato conforme as tipologias desenvolvidas nas diversas regiões do Estado; fomentou a melhoria da qualidade de peças artesanais; promoveu a vinda de consultores especialistas para capacitar artesãos; e aumentou a inclusão de artesãos na produção de peças artesanais com grande aceitação de mercado.

Em 2004, o Governo Estadual incluiu o Programa de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais no seu PPA (2004-2007) como política indutora de desenvolvimento econômico e de inclusão social. Essa decisão governamental permitiu que arranjos produtivos recebessem ações voltadas para a organização produtiva e estruturação do setor, de forma a beneficiar cooperativas, micro e pequenas empresas com potencial competitivo. Os setores incluídos no PPA foram: Couro-Calçados e Afins, Mineral, Piscicultura, Algodão Colorido, Fruticultura, além da caprinovinocultura e artesanato (SICTCT, 2004).

Entendendo a importância dos APLs para o Estado e visando seu desenvolvimento, o Governo Estadual, em 27/04/2007 criou através de ata, seguindo a orientação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, o Núcleo Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais da Paraíba – Núcleo APL-PB. Este núcleo tinha como objetivo ser uma instância de caráter institucional capaz de fomentar o desenvolvimento socioeconômico do Estado. Para tanto, foi elaborada a Minuta de Constituição do Núcleo contendo os objetivos específicos, estratégia e papel do núcleo na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Preliminar – PDP, composição do Núcleo Executivo, parcerias, operacionalização dos APLs, experiências positivas e desafios, bem como o Regimento Interno do Núcleo APL-PB.

O referido Núcleo foi constituído pelas seguintes instituições: Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico - SETDE; Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia e do Meio Ambiente - SECTMA; Secretaria de Estado do Governo; Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão - SEPLAG; Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca - SEDAP; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Paraíba – SEBRAE/PB; Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP; Federação da Agricultura do Estado da Paraíba – FAEPA, Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba - FAPESQ; Universidade Federal da Paraíba - UFPB;

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; e representante da classe trabalhadora do Estado da Paraíba.

Em 2008, como forma de promover a transferência de tecnologias, resultantes de pesquisas validadas, a Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária S. A. – EMEPA, institui a Coordenadoria de Agronegócio e Arranjos Produtivos Locais – CAAPL. Essa coordenadoria tem como objetivo promover e acompanhar, junto aos APLs, a transferência de técnicas e tecnologias adequadas às atividades produtivas pesquisadas no âmbito da EMEPA. Os APLs apoiados pela EMEPA são: Caprinovinocultura, Bovinocultura de Leite, Fruticultura Tropical (citros, abacaxi, manga, goiaba, cajá e umbu), Mandioca e Cultura do Inhame (EMEPA, 2012a).

Em 2009, o Decreto nº 30.853, de 13 de novembro de 2009, instituiu o Núcleo Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais da Paraíba, passando a se chamar Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Paraíba – NEAPL's/PB, cuja finalidade é o fortalecimento dos APLs como estratégia para fomentar o desenvolvimento sustentável de regiões e aplicar a política pública instituída pelo Governo Federal no desenvolvimento econômico, social e cultural em que estão inseridos os APLs da Paraíba. Neste decreto foi modificada a representatividade das instituições, passando a ser composto por: Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico - SETDE; Secretaria de Estado do Governo; Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão - SEPLAG; Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca - SEDAP; Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia e do Meio Ambiente - SECTMA; Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Paraíba – SEBRAE/PB; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba - EMATER; Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S. A. - EMEPA; Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba - FAPESQ; Universidade Federal da Paraíba - UFPB; Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; e Universidade Estadual da Paraíba - UEPB.

Outro parceiro que se fez presente desde 2009 foi o BNDES que através de Contrato de Concessão e Colaboração Financeira Não-Reembolsável nº 09.2.1519.1 em parceria com o Governo do Estado/FUNCEP-PB disponibilizou o 1º Edital 2009-Programa Produzir Desenvolvimento – Apoio aos Arranjos Produtivos Locais da

Paraíba, tendo sido aprovado 33 projetos que beneficiam APLs de baixa renda. Este edital teve o aporte de R\$ 7 milhões oriundos do BNDES e R\$ 7 milhões de contrapartida do Governo do Estado, via Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza do Estado da Paraíba – FUNCEP-PB. Os APLs beneficiados com esse edital foram: Artesanato, Fruticultura, Leite Bovino, Mandiocultura, Apicultura, Algodão Colorido, Sisal, Confecção, Floricultura, Ostreicultura, Avicultura, Piscicultura, Caprinocultura, Hortifrutigranjeiro e Gastronomia (mandioca e coco).

Em 2010, a EMEPA formalizou um convênio com o BNB visando o apoio à transferência de tecnologias geradas e validadas pela referida empresa de pesquisa para os seguintes APLs: bovinocultura de leite, fruticultura nos segmentos de uva, banana, tangerina e abacaxi, e caprinovinocultura. Esses APLs foram priorizados pelo Governo do Estado, EMEPA e BNB.

Outra instituição que vem atuando de forma proativa em APLs de micro e pequenas empresas, incluindo as cooperativas, é o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas da Paraíba – SEBRAE-PB. Este órgão tem desenvolvido suas ações, com o apoio da RedeSist, na construção de conhecimentos teóricos e metodológicos sobre aglomerados produtivos. Como resultado, foram gerados estudos sobre inovatividade e cooperação de APLs no Estado da Paraíba (LASTRES, 2006).

Com a finalidade de integrar as ações de estruturação e organização do arranjo, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, juntamente com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca – SEDAP, vem atuando nos municípios participantes do APL com a concessão de mudas fiscalizadas e certificadas de tangerina, buscando a melhoria dos pomares e o aumento da produtividade.

Essa iniciativa teve início nos anos de 2007 e 2008 quando foi desenvolvida uma parceria entre a PMM, MAPA e Embrapa Cruz das Almas – BA, que concedeu diversas variedades de copas, porta enxertos e combinações de enxertias, visando averiguar quais as combinações que melhor se adaptariam ao clima e solo do Brejo paraibano.

A parceria com as referidas instituições fomentou a implantação de duas Unidades Demonstrativas de Citros. A primeira unidade foi instalada no município de

Areia no Campus II da UFPB, servindo de laboratório de pesquisa da citricultura para professores e alunos do curso de Agronomia. A segunda unidade foi instalada em uma área concedida pela Prefeitura Municipal de Matinhas. Esta unidade não teve acompanhamento técnico e manejo correto, o que ocasionou a morte de boa parte das mudas.

Em 2009, o Fórum de Fruticultura da Borborema, em parceria com a Embrapa-BA e a UFPB, implantou mais seis Unidades Demonstrativas em áreas de plantio dos produtores participantes do arranjo. As unidades foram distribuídas da seguinte forma: duas unidades em Alagoa Nova, duas unidades em Lagoa Seca, uma em Esperança e uma em Matinhas.

Tais unidades tiveram como objetivo promover a transferência de tecnologias para os produtores beneficiados por essa política. Entretanto, foi observado que essa ação ficou comprometida devido a falta de compromisso e acompanhamento das instituições parceiras, bem como pela falta de adubação por parte dos produtores e de assistência técnica pelos órgãos que promovem ATER na região.

Outra instituição presente no arranjo é a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba – EMATER que tem como principais ações, através de seu escritório regional, o acompanhamento do cultivo da tangerina, a orientação técnica e o manejo adequado do plantio. No entanto, esta assistência é falha e descontínua, devido à empresa possuir um corpo técnico reduzido, dificuldades com transporte para os técnicos e falta de logística para executar as atividades no campo.

O município de Matinhas, por ser o principal produtor de tangerina, possui uma prefeitura bastante atuante na implementação de ações e busca de parcerias para promover o desenvolvimento da atividade na região. A relevância dessas ações fez com que fosse implantado no município o Parque da Laranja. Nesse local são realizados eventos culturais, seminários, feiras de negócio e a Festa da Laranja, que já está consolidada no calendário estadual de eventos. A Prefeitura de Matinhas também envia esforços para que o projeto da *packing house* seja concretizado. A mesma concedeu a área onde esta sendo construído o galpão que abrigará a *packing*.

Como visto neste capítulo, foram apresentadas as características do APL da Citricultura – Segmento Tangerina, as instituições governamentais e não governamentais que atuam no arranjo, bem como as principais políticas executadas por essas instituições. No entanto, faz-se necessário o uso de uma metodologia que possa analisar o arranjo nas diversas fases de organização e averiguar a efetividade das políticas implementadas como condicionante de desenvolvimento. No próximo capítulo, será apresentada a metodologia a ser utilizada nesta pesquisa.

4. METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo os procedimentos metodológicos que permitirão uma compreensão do estudo proposto, bem como a justificativa para a escolha da amostra dos entrevistados e para a elaboração do instrumento de coleta de dados primário.

O método aplicado nesta pesquisa, partindo do conceito descrito por Vergara (2010, p.42), utiliza a investigação descritiva, pois o objeto de estudo possui “características de determinada população ou de determinado fenômeno que podem também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Este método não tem compromisso de explicar os fenômenos que descrevem, embora sirva de base para tal explicação”. No caso deste trabalho, se faz necessário entender a atuação das políticas públicas existente para o aglomerado produtivo em estudo, a partir do levantamento da aplicação de tais políticas e quais as suas contribuições para o desenvolvimento do APL.

O problema pesquisado foi tratado de forma qualitativa, pois, neste caso, existe a necessidade de se entender o Arranjo Produtivo Local da Citricultura - Segmento Tangerina segundo a visão dos atores que compõem o APL. A partir deste entendimento, foi analisado como esses atores percebem a contribuição das políticas públicas para o referido segmento e a influência dessas políticas para o desenvolvimento regional.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa se desenvolve de acordo com a perspectiva dos *stakeholders*¹¹, na qual o pesquisador busca compreender os problemas sob a ótica desses atores.

O trabalho também utiliza a pesquisa de natureza exploratória com a finalidade de conseguir uma maior compreensão do problema investigado. Para tal

¹¹ Stakeholders - partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa

compreensão foram revisados temas como políticas públicas para APL de baixa renda, desenvolvimento regional e competitividade sistêmica.

Inicialmente foram levantados dados secundários a partir de uma revisão bibliográfica (documentos, arquivos e publicações) para que se pudesse obter uma compreensão dos fatos observados *in loco* sobre o arranjo produtivo local e sua estrutura organizacional.

As fontes de evidências utilizadas para o estudo de caso que serviram de base documental para fundamentar a pesquisa foram: documentação sobre as políticas públicas existentes (leis, decretos e outros documentos governamentais); registros em arquivos (mapas, tabelas e dados estatísticos); observações diretas realizadas *in loco*; coletas de dados através da aplicação de questionários e entrevistas; além de outras fontes que deram subsídios à pesquisa tais como livros, artigos e bibliotecas virtuais.

Neste sentido, como forma de validar o trabalho de pesquisa, foi realizado um estudo de caso sobre o tema, pois este método, segundo Yin (2004), contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais e políticos de uma região.

Segundo Lazzarini (1997), o estudo de caso pode ser útil em termos qualitativos, pois o objetivo principal é a contextualização do problema, não se propondo apenas a determinar a ocorrência de um dado fenômeno no universo pesquisado.

O estudo de caso deste trabalho compreendeu os seis municípios que compõem o APL, sendo Matinhas a cidade referência do arranjo, por se tratar do município onde sua principal atividade econômica é a tangerina e por ser o maior produtor da região.

A amostra pesquisada é composta de cinco associações e uma cooperativa, cujos entrevistados são produtores de tangerina e líderes da região. A pesquisa também incluiu na amostra nove instituições governamentais e não governamentais. A escolha deste universo teve como base a representatividade de cada organização dentro do arranjo e atende aos critérios metodológicos da análise qualitativa que este trabalho pretende identificar.

4.1 Instrumento de Pesquisa

Visando buscar subsídios que permitam a caracterização do Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina na Paraíba, um levantamento de dados foi realizado utilizando a técnica de entrevista guiada por um formulário direcionado para os gestores das instituições selecionadas (**Apêndice A**) e outro para os produtores de tangerina, líderes na região (**Apêndice B**).

Segundo Gil (2008) a entrevista tem como característica a formatação de uma lista de perguntas denominada de questionário ou formulário. Neste trabalho, o termo formulário foi adotado tendo em vista que as entrevistas aconteceram face a face com cada entrevistado e as respostas registradas pelo entrevistador.

Os formulários aplicados nas instituições são semiestruturados, com o objetivo de avaliar o interesse e motivação dessas Instituições em trabalhar com o APL, além de avaliar a cooperação entre esses atores e identificar as ações realizadas em prol da sustentabilidade dessa atividade na região. A pesquisa traçou o cenário atual do aglomerado, descrevendo como são escolhidos os beneficiários, as principais demandas do arranjo, as dificuldades para implementação das políticas, e os projetos já realizados e em andamento.

Para os produtores de tangerina, optou-se por um formulário semiestruturado que tem como base o modelo desenvolvido pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD (ESSER; HILLEBRAND; MESSNER; MEYER-STAMER, 1994), no qual a competitividade sistêmica abrange quatro níveis (meta, macro, meso e micro). A partir desta metodologia, pretende-se identificar as relações de cooperação entre os integrantes do arranjo, práticas gerenciais, relação entre os parceiros, principais fontes de informação, entre outros.

Após a aplicação dos formulários, os resultados obtidos foram analisados e interpretados com a finalidade de obter subsídios que permitiram avaliar as políticas públicas atuantes no APL.

E por último, foram identificadas as contribuições das políticas públicas no APL da Citricultura – Segmento Tangerina, observando o aumento da produção e melhoria da qualidade do fruto, sua comercialização em novos nichos de mercado e a inclusão social dos produtores rurais.

4.2 Detalhamento do Modelo selecionado para a Realização da Pesquisa

O modelo proposto é baseado no conceito analítico formulado pelos pesquisadores Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner e Jörg Meyer-Stamer do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, no início dos anos 90.

Para esses pesquisadores, a competitividade é entendida de maneira sistêmica, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico em níveis municipal, regional, estadual ou nacional (Figura 5).

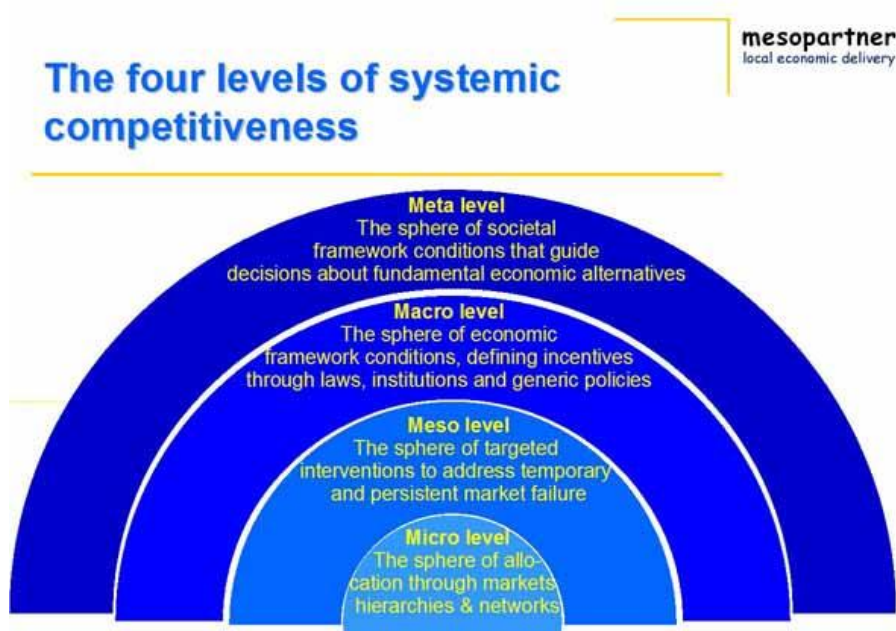


Figura 5. Modelo de Análise da Competitividade Sistêmica – IAD¹²

Fonte: Esser; Hillebrand; Messner; Meyer-Stamer (1994)

Sob este enfoque, os autores afirmam que a competitividade é também fruto de diálogo e tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.

Para que ocorra a modernização econômica e o desenvolvimento da competitividade sistêmica, faz-se necessária a formação de estruturas em toda a sociedade. O desenvolvimento dessa competitividade é, portanto, um projeto de transformação social que vai além de uma simples correção do contexto macroeconômico.

¹² <http://www.meyer-stamer.de/systemic.html>

O desenvolvimento da competitividade, abordada pelos autores, pode ser impulsionada com a implementação de políticas públicas que venham contribuir na consolidação de aglomerados produtivos. O papel do governo, neste caso, se faz presente à medida que as políticas nacionais incrementam a competitividade e transformam um território em um ambiente macroeconômico, político, social e ambiental, fortemente constituído, onde um aglomerado de empresas, associações ou cooperativas, atuam com sucesso.

No modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, as políticas públicas atuam nos quatro níveis da competitividade sistêmica, conforme apresentado no modelo mencionado (ESSER; HILLEBRAND; MESSNER; MEYER-STAMER, 1994):

- a) **Nível Meta:** Neste nível existe um conjunto de fatores que permite a formação de um consenso social sobre a necessidade de uma política econômica voltada para o mercado mundial; “(...) *um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macrossocial que permita aglutinar as forças dos atores, potencializar as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade, e colocar em marcha processos sociais de aprendizagem e comunicação*” (ESSER et al., 1994, p. 1); por fim, “(...) *a disposição e a capacidade de implementar uma estratégia de médio a longo prazo com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado à competitividade*” (ESSER et al., 1994, p. 1).
- b) **Nível Macro:** Este nível engloba as políticas macroeconômicas tais como as políticas cambial, monetária, fiscal e a política de comércio exterior (evidenciada pela conexão da economia nacional em mercados internacionais) e das políticas de regulamentação da concorrência entre as empresas, as quais impedem a formação de monopólios e cartéis.
- c) **Nível Meso:** Refere-se à organização do espaço em que estão inseridas as empresas, à dotação de fatores de produção desses espaços e às políticas implementadas que venham contribuir para essa consolidação, tais como a política de infraestrutura física (transporte, energia e telecomunicações); a política de infraestrutura industrial; a política educacional (qualificação da mão-de-obra); e as políticas ambientais e regionais. Este nível abrange também as políticas seletivas de importação e de exportação.

- d) **Nível Micro:** Refere-se aos fatores de competitividade ligados à organização interna das empresas, às estratégias empresariais e às relações interempresariais. Este nível envolve a capacidade de gestão, a aplicação de *best practices* em todas as etapas do ciclo de produção (desenvolvimento de produtos, produção propriamente dita e comercialização), a gestão da inovação, a integração em redes de cooperação tecnológica, a logística empresarial e a interação entre provedores, produtores e usuários.

Sendo assim, o modelo do IAD difere do proposto por Michael Porter (PORTER, 1999), pois coloca as políticas públicas como um dos fatores determinantes de competitividade das empresas. Na visão liberal de Porter, a empresa é a unidade de análise fundamental para a competitividade, enquanto no modelo do IAD, a ênfase é para os aspectos sociais, que incluem a ação do Estado e a mobilização da sociedade (DINIZ FILHO; VICENTINI, 2004).

Nesta ótica, no próximo capítulo serão analisadas como as políticas públicas estão sendo aplicadas no APL da Citricultura – Segmento Tangerina, utilizando como ferramenta entrevistas com os gestores das instituições parceiras e com os representantes das associações e da cooperativa, produtores de tangerina do APL.

5. ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O APL DA CITRICULTURA

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa de campo realizada com as instituições que apoiam o Arranjo Produtivo Local da Citricultura - Segmento Tangerina e com as associações, a cooperativa e os produtores que participam desse APL, analisando as contribuições das políticas existente e os gargalos que ainda persistem no setor.

Para melhor compreensão, os resultados obtidos foram analisados em duas etapas, ou seja, foram entrevistados dois tipos de *stakeholders*. O primeiro grupo, gestores das Instituições responsáveis pela implementação das políticas públicas para o setor. O segundo grupo, formado pelos produtores e representantes das associações e da cooperativa dos seis municípios que compõem o arranjo produtivo da tangerina.

A pesquisa com esses *stakeholders* permitiu a obtenção de dados primários em que foi possível identificar a visão das instituições promotoras das políticas públicas, como também a visão das organizações (associações e cooperativa) e produtores beneficiados por essas políticas.

Neste capítulo será analisada a efetividade de tais políticas sob a ótica dos produtores, das Instituições Públicas e das entidades não governamentais atuantes no APL. A partir dessa análise, tenta-se identificar também o porquê da existência de diversas políticas que não conseguem efetivar seus objetivos junto ao setor produtivo.

Para realizar a pesquisa, foram utilizados como instrumento de coleta dois modelos de questionários que se encontram nos Anexos 1 e 2. As entrevistas ocorreram nos meses de setembro de 2011 a março de 2012.

5.1 Análise da atuação das Instituições na implementação de políticas públicas

As instituições pesquisadas foram aquelas que contribuíram para o desenvolvimento do APL no período de 2008 a 2011, totalizando nove entidades

governamentais e não governamentais (MAPA, SEDAP, EMEPA, EMATER, PMM, UFPB/RedeSist, BNB, SEBRAE e STRM)¹³.

Tais instituições apontaram as suas contribuições e ações para consolidação do APL estudado. Nesta pesquisa foi identificado o nível de envolvimento das instituições, quais os programas implementados para o segmento, quais os gargalos existentes e qual a efetividade das políticas implementadas na visão de cada instituição.

O objetivo da primeira questão da pesquisa foi saber como as instituições identificam um APL. Cinco responderam que se baseiam na cooperação entre os atores participantes do arranjo, três como sendo a concentração de produtores de tangerina no território e uma instituição respondeu que depende da concentração de indivíduos ocupados em uma atividade. Nota-se que apesar das instituições estarem presentes com suas ações no APL, ainda não existe um consenso sobre o conceito de arranjo, o que gera entendimentos e atuações diferenciadas por parte de cada instituição na disponibilização das políticas públicas para o setor.

Esta constatação também foi identificada por Cavalcanti, Torres, Almeida e Pereira (2010), ao analisar a visão das instituições de apoio a APLs na Paraíba. Segundo os autores, verifica-se que a maioria dessas instituições não detém um conceito formal de APL. Além disso, embora se digam atuantes nessa perspectiva, muitas vezes não têm noção da complexidade que envolve as relações de um arranjo produtivo.

Essa deficiência conceitual pode indicar a origem das dificuldades e limitações da atuação das instituições na implementação de políticas públicas nos APLs do Estado da Paraíba.

Entretanto, apesar das diferentes percepções conceituais, todas as instituições entrevistadas vêm apoiando o APL sob demanda. Os representantes das instituições foram enfáticos nas suas respostas, pois acreditam que este arranjo está sendo beneficiado por ser de grande impacto para a economia local, regional e estadual; por possuir tradição no cultivo de tangerina; por ser gerador de emprego e renda; por ser a principal cadeia produtiva agrícola dos municípios envolvidos; por

¹³ Os nomes das Instituições estão descritos na Lista de Abreviaturas e Siglas

ter mercado favorável para escoamento da produção e com possibilidade de expansão; por se tratar de uma cultura difundida e próspera na produção de laranja; e por ser promotora do desenvolvimento socioeconômico coletivo da região.

Ao analisar as respostas dos *stakeholders* institucionais pode-se dizer que o APL em estudo tem sua atividade reconhecida como geradora de impacto econômico e de perspectiva sustentável para o Estado e que existe interesse dessas instituições continuarem priorizando o referido APL.

No entanto, foi identificado que as políticas implementadas não são suficientes para alavancar o segmento, pois tais políticas foram formatadas visando promover a agricultura familiar e não o desenvolvimento do APL. Sendo assim, essa atuação fica dependendo de ações preexistentes que limitam a execução de atividades mais amplas e integradas com toda a cadeia produtiva.

Nesse sentido, para que as políticas públicas sejam implementadas com maior eficiência no APL, faz-se necessário um instrumento governamental que estimule os Governos Estaduais e Municipais, através de suas Secretarias, a discutirem a estruturação de políticas e a compreenderem as vantagens da inserção dessas políticas em seus planos plurianuais.

Nos estados brasileiros onde os Núcleos Estaduais de Apoio aos APLs são proativos, estes exercem um importante papel como elo entre as instituições e o setor produtivo, auxiliando na formatação de programas e projetos governamentais que atendam às necessidades dos segmentos econômicos de forma continuada (GTP APL, 2007).

Quanto aos critérios de seleção dos beneficiários para formalização de parceria, as respostas divergem: quatro instituições responderam que atendem as demandas diretamente aos produtores; uma instituição atende somente demandas coletivas, através de associações e de cooperativas; quatro instituições utilizam como critério a elaboração de diagnósticos participativos onde as demandas são selecionadas e os produtores atendidos mediante programas e projetos elaborados pelas próprias instituições. Esses diagnósticos também possibilitam o levantamento das potencialidades e gargalos da atividade. Algumas instituições buscam parcerias para atender as demandas que não estão no escopo de sua atuação.

Com relação aos critérios de atendimento das demandas dos produtores de tangerina, as formas empregadas pelas instituições são válidas. Entretanto, tal atendimento é pontual e sem planejamento, o que dificulta a realização de ações continuadas. Essa forma de atuação das instituições promove o descrédito entre os produtores, pois as soluções encontradas resolvem os problemas apenas momentaneamente. Por outro lado, ações advindas de um programa estruturante poderiam imprimir um caráter preventivo e permanente, pois a concepção de tal programa permitiria a integração das instituições parceiras de modo a suprir gargalos existentes no arranjo e fazer com que essas parcerias desenvolvam ações dentro de uma visão sistêmica no APL.

Vale salientar que as instituições também afirmam que procuram manter os produtores informados dos programas e das políticas de desenvolvimento para o segmento da citricultura, promovendo reuniões com os agricultores, visitas de intercâmbio, cursos de capacitação, treinamento, diagnóstico situacional, eventos temáticos (por exemplo, a Festa da Laranja) e divulgação na mídia.

As instituições parceiras também apontaram vários desafios que elas enfrentam para conceder apoio institucional ao APL, tais como: aumentar a realização do número de cursos de capacitação visando qualificar os produtores e gestores das associações e da cooperativa; aumentar os recursos financeiros para atuar no APL; transferir tecnologias adequadas aos produtores rurais de forma permanente; aumentar as pesquisas para controle de pragas e sanidade dos frutos; incentivar na região o uso de mudas padronizadas e certificadas; desvincular as políticas partidárias para que o arranjo possa ter autonomia na sua gestão; conscientizar os produtores para um melhor aproveitamento da safra; e propor um programa específico para atender o APL da Citricultura – Segmento Tangerina, no qual os produtores possam ser orientados a produzirem com qualidade, maior produtividade e eficiência.

Observa-se que as instituições têm consciência da existência de desafios a serem superados, entretanto, é latente a necessidade de uma ação coletiva por parte dessas instituições que possa apoiar o setor nas diversas fases da cadeia produtiva, enfatizando a importância do sistema de agregação de valor da tangerina. Este sistema deve ser orientado para a qualidade percebida no mercado, ao serviço disponibilizado aos clientes e o preço relativo aferido ao produto.

Com relação às vantagens em atuar na região com a visão de APL, as instituições possuem entendimentos variados: agrupamento dos municípios fortalecendo as atividades e ganhando visibilidade; fechamento do ciclo de plantio, produção e comercialização, e com isso aumentando a geração de ocupação e renda no arranjo; possibilidade de promover a diversificação produtiva; formação de um novo capital social e econômico; cadeia produtiva estruturada, organizada e com mercado demandante; produtores e parceiros atuando no mesmo território o que fortalece o desenvolvimento do APL e o aumento da capacidade de gestão do negócio.

Neste sentido, a percepção dos parceiros institucionais, quando falam de vantagens em atuar no APL, formata um arranjo ideal. Entretanto, não basta apenas o entendimento das instituições quanto à importância desse arranjo se não houver uma articulação que envolva as associações e a cooperativa para que estas se tornem protagonistas da organização do arranjo e demandantes de políticas para o setor.

As demandas mais frequentes de apoio, solicitadas pelos produtores participantes do APL, foram a necessidade de assistência técnica e financiamento para produção de laranja. Nesta questão, na visão das instituições, são consideradas também quatro outras demandas importantes para complementar o desenvolvimento econômico: ampliação de mercado para o escoamento da produção de laranja, implantação da *packing house*, mudas fiscalizadas e certificadas, e controle da proliferação da mosca negra.

Quanto ao apoio realizado ao APL, as respostas aferidas pelas instituições consistem em: transferência de tecnologia, assistência técnica e extensão rural, elaboração de projetos de financiamento para os produtores (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF), e elaboração de projetos para comercialização da produção para o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) e PAA (Programa de Aquisição de Alimentos – Conab). Além desses apoios, foi relatada na pesquisa a contratação de um especialista para acompanhar a produção de laranja, apoio na realização de eventos temáticos/culturais, realização de cursos de capacitação e pesquisas para o setor, disponibilização de linhas de crédito para os produtores através do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE, disponibilizado através do Banco do Nordeste.

Sobre a demanda dos produtores em contra ponto ao apoio das instituições para o segmento, verificou-se durante a entrevista com os stakeholders que ainda é muito pequeno o apoio realizado em relação à demanda. Um dos principais fatores é a carência de técnicos extensionistas atuando no APL. Isto reflete diretamente na dificuldade de execução das ações previstas pelas instituições, bem como de continuidade dos programas governamentais.

Para a maioria das instituições, a participação dos produtores ainda é muito baixa porque eles não estão preparados para aceitar as inovações tecnológicas existentes, devido a sua cultura de plantio e colheita, repassada de pai para filho, de forma inadequada. Outros fatores que impedem maior adesão dos agricultores no uso de novas tecnologias são as experiências pouco animadoras com projetos e programas governamentais que eles já participaram e que não houve continuidade. Ainda em relação à adesão, as instituições acreditam que os produtores são abertos para as novas tecnologias, mas, no entanto, eles são reticentes para implementá-las devido ao custo e a falta de orientação técnica.

Quando questionados sobre os obstáculos que os produtores encontram para participarem dos programas ofertados pelas instituições, os gestores elencaram: falta de apoio técnico e logística dos programas para mobilizar os produtores; dificuldade em atender as exigências para obtenção do crédito rural; dificuldade de obtenção de registros cartoriais das áreas dos produtores o que impede o acesso às linhas de financiamento; produtores inadimplentes; falta de parceiros institucionais que repassem as informações corretas sobre as políticas públicas e que dominem essas políticas (por exemplo, a Secretaria de Educação de Campina Grande não conseguiu abrir o edital para participação dos produtores no PNAE); e inércia dos produtores para implementar/absorver as novas tecnologias disponibilizadas pelas instituições.

Observa-se que cada parceiro tem consciência das dificuldades enfrentadas pelos produtores para participarem das políticas públicas disponibilizadas e, segundo a visão das instituições, os problemas que afetam os produtores dificultam a mudança no cenário em que está inserido o arranjo.

Neste sentido, as instituições deveriam analisar este cenário de acordo com as necessidades dos produtores, cujo objetivo seria auxiliar na solução dos

obstáculos identificados na pesquisa. Nesta análise, as instituições parceiras deveriam indagar aos produtores as seguintes questões: Será que os técnicos estão falando a linguagem dos produtores? A assistência técnica atende às demandas realizadas? O número de cursos de capacitação é suficiente para abranger a maioria do segmento? As pesquisas validadas e transferidas suprem as expectativas dos produtores? Será que uma estufa na região para produção e distribuição de mudas fiscalizadas e certificadas, não seria uma solução mais adequada? A implantação de unidades demonstrativas com orientação adequada e permanente aos produtores não provocaria maior credibilidade do tipo “São Tomé” (*ver para crer*)? Será que os gastos dos recursos provenientes dos financiamentos aos produtores estão sendo bem orientados? Essas indagações deveriam ser priorizadas dentro das instituições parceiras e retro alinhadas a cada falha percebida.

Na visão dos *stakeholders* institucionais, a atuação cooperada dos produtores, instituições, associações e cooperativas, ainda é muito pequena, pois existe uma dissociação entre os atores, gerando uma cooperação fragmentada e descontínua e, conseqüentemente, fazendo com que a integração entre os elos de cooperação do sistema não exista. Desta forma, a atuação das instituições ocorre isoladamente, cada uma atuando apenas na sua competência.

Entretanto, existem algumas experiências de cooperação que podem ser citadas: cursos realizados pelo Sindicato (STRM) em parceria com o SEBRAE (capacitação em associativismo), SENAR (produção de mudas frutíferas de citros) e COOPERAR (construção de cisternas); visita técnica dos produtores de citros de Matinhas ao Centro de Pesquisa da EMBRAPA em Cruz das Almas na Bahia, juntamente com técnicos da EMATER, EMEPA, MAPA, SEBRAE, UFPB e PMM, para conhecer novas variedades de tangerina e aprender como desenvolver porta enxertos para produzir mudas padronizadas e certificadas; parceria entre a UFPB e a PMM para realização dos cursos de capacitação sobre manejo da mancha-marrom-de-alternaria, combate à mosca negra das frutas e produção de mudas, além da capacitação de alunos do ensino fundamental para atuarem como agentes de veiculação de novas tecnologias junto às suas famílias e outros produtores; integração existente entre os diversos segmentos de ensino, pesquisa e extensão para o APL (EMEPA – pesquisa, UFPB – ensino, EMATER – assistência técnica); e criação do Fórum de Fruticultura da Borborema, formado por um grupo de 27

instituições atuantes na região do Agreste paraibano, que passou a discutir os problemas e soluções dos municípios produtores de tangerina da Paraíba.

Na pesquisa com as instituições, foi possível identificar os principais parceiros do APL, bem como suas atuações e a importância dessa cooperação dentro do arranjo. Ao responder essa questão, as instituições enumeraram por ordem de atuação os órgãos governamentais e não governamentais mais empenhados no desenvolvimento do aglomerado produtivo.

O SEBRAE foi o citado por seis instituições, aparecendo como um dos mais atuantes por ter conseguido formalizar o Fórum de Fruticultura da Borborema, o qual arrebanhou parceiros para ajudar no desenvolvimento da citricultura, segmento da tangerina na região, além de promover o empreendedorismo e apoiar eventos voltados para o arranjo produtivo local.

Em seguida vieram: a EMEPA por ser um parceiro presente e sempre estar ajudando os produtores a resolverem os problemas oriundos de pragas, manejo e plantio, bem como desenvolver pesquisas voltadas para o melhoramento da produção de tangerina; a EMATER por promover a extensão rural, mesmo que de forma precária; e a Prefeitura Municipal de Matinhas pelo apoio aos produtores e porta voz das reivindicações do setor.

Quando perguntado às instituições se conheciam políticas públicas específicas de apoio ao APL, as respostas foram: edital público para o desenvolvimento de APLs de baixa renda do Governo do Estado/BNDES; Grupo Permanente de Trabalho de Apoio aos APLs – GPT APL e Núcleo Estadual de Apoio aos APLs da Paraíba – NE APL/PB, programa gerenciado pelo MDIC; Fórum de Fruticultura da Borborema; e programas federais que beneficiam os produtores de tangerina – PAA/CONAB e PNAE/Ministério da Educação.

Ao analisar as respostas das instituições indutoras do Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina foi possível diagnosticar que os programas governamentais (federal, estadual e municipal) possuem ações planejadas para a região, mas, no entanto, é percebida a fragilidade de tais ações devido as mesmas serem aplicadas de forma pontual. Essas ações são realizadas isoladamente, onde cada instituição cumpre apenas o que interessa ser executado. A comunicação entre os parceiros e a governança, que deveria acontecer de forma sistêmica, é insipiente,

não existindo estratégia conjunta formatada para erradicar os problemas evidenciados pelas instituições dentro do APL.

Quando perguntado às instituições como é percebida a intensidade da cooperação entre os beneficiados, as respostas foram descritas conforme as necessidades eventuais dos produtores, sendo mais forte quando se fala em comercialização das tangerinas, elaboração de projetos agropecuários (PRONAF) e implantação do projeto da *packing house* aprovado no I Edital 2009¹⁴.

As respostas concedidas pelos entrevistados para percepção da existência de uma cooperação mais fraca seguem a seguinte ordem: financiamento para desenvolver seus plantios; produção de mudas certificadas; inovação tecnológica no campo; adesão proativa dos produtores na zona rural; assistência técnica; desenvolvimento de processos e produtos; e coesão entre associações e cooperativa.

Ao analisar as respostas acima citadas, percebe-se que a visão das instituições é consensual, sendo acordados os pontos fortes e fracos de cooperação. No entanto, não foi registrada nenhuma preocupação por parte das instituições para amenizar a fragilidade da cooperação. Mais uma vez é percebida a falta de uma estratégia conjunta capaz de dialogar coletivamente com o setor produtivo visando fortalecer o processo de cooperação para que os problemas do setor sejam amenizados.

Em relação ao sistema de produção realizado na zona rural pelos produtores, as instituições concordam que o sistema é arcaico e extrativista, e enfatizam que no momento em que os produtores perceberem os ganhos possíveis que serão obtidos com novas tecnologias, os mesmos farão uma adesão natural aos programas governamentais e ter-se-á um novo modelo de produção.

A análise também mostra que, para uma pequena parcela de produtores, a inovação tecnológica já foi utilizada e ganhos são visíveis, fazendo com que esses produtores não tenham necessidade de formalizar demanda aos programas sociais para complementarem sua renda. Segundo os *stakeholders* das instituições, a

¹⁴ I Edital 2009 – Programa Produzir Desenvolvimento – Apoio aos Arranjos Produtivos Locais Paraíba, lançado em outubro/2009, com recursos oriundos do Governo do Estado/FUNCEP e BNDES.

adesão por parte dos outros produtores não ocorreu porque eles ainda não estão convencidos de que existam ganhos efetivos.

Segundo a EMATER, apenas 20% dos produtores de tangerina estão em processo de melhoria do plantio e da produção. Essa visão é acordada por 60% das repostas dos entrevistados. O restante dos produtores, segundo as instituições, não aderiu ao processo de modernização e consequentemente o desenvolvimento do agronegócio ficou comprometido, a exemplo da grande quantidade de tangerinas que não são comercializadas devido ao seu tamanho e que poderiam ser aproveitadas em uma unidade de processamento de suco na região.

No tocante a novas tecnologias, existe uma forte resistência dos produtores em adotar essas inovações, principalmente pelo fato de envolver investimentos, o que é encarado por eles como gasto. Neste caso, não existe a visão do retorno desse investimento. Esse pensamento ainda é fortemente compartilhado entre os produtores devido ao cultivo da tangerina ser de sequeiro e, segundo eles, não necessitar de muitos recursos para produzir tangerina.

Além disso, os plantadores de citros continuam a produzir com padrões de comercialização diferentes do padrão adotado pelo Sudeste do país, a exemplo de São Paulo, onde os frutos são comercializados por tamanho, textura de pele e cor. Na Paraíba, pode-se encontrar em uma mesma caixa, frutos verdes e amarelos, o que foge dos padrões de comercialização exigidos pelos grandes mercados.

Durante a análise, foram verificados também quais os principais problemas do segmento. Segundo a visão das instituições, foi dada ênfase na baixa capacidade gerencial, ausência de padronização do plantio de tangerina, dificuldade de acesso aos canais de comercialização, além de investimentos em inovação tecnológica.

Quando perguntado às instituições se conheciam os principais concorrentes da tangerina produzida no APL, 100% dos entrevistados responderam que não existiam concorrentes, pois o período de produção da tangerina na Paraíba é único no país, ou seja, a produção ocorre na entressafra dos outros estados.

As instituições também informaram sobre a comercialização, os canais de distribuição e logística existente no arranjo. A venda da produção é realizada no comércio local e regional, principalmente para a CEASA de Campina Grande. A tangerina também é comercializada nos principais estados do Nordeste, tais como:

Pernambuco – Petrolina; Rio Grande do Norte – Natal; Ceará – Fortaleza; Bahia – Juazeiro; Alagoas – Maceió.

Dos nove entrevistados, cinco disseram que os canais de distribuição são os atravessadores; o restante informou que a comercialização é feita em mercados abertos, EMPASA, CEASA, feiras livres, PNAE, PAA (CONAB), feiras agroecológicas e grandes supermercados. No entanto, para a questão logística os *stakeholders* reconhecem que é fraca para dar suporte ao escoamento da produção.

Segundo uma instituição governamental entrevistada, os atravessadores compram a tangerina dos produtores e as vendem para a CEASA. Ao invés da CEASA, como entreposto comercial de apoio aos produtores, adquirir as tangerinas diretamente das associações e cooperativas agrícolas, ela acaba “oficializando” a atividade dos atravessadores.

Quando perguntado às instituições se elas conheciam leis ou instruções normativas para a produção de tangerina, seis dos entrevistados afirmaram que sim. Entretanto, estes conhecimentos não foram explicitados, nem dado ênfase aos problemas ambientais existentes nos plantios, tais como: o plantio é aleatório sem levar em conta nenhum padrão de espaçamento; plantios realizados no sentido da declividade (“morro abaixo”), sem uso de curvas de nível; e retirada da cobertura vegetal do solo sem plano de manejo, provocando erosão.

Além disso, de acordo com a Prefeitura Municipal de Matinhas, apesar de saber das leis, existe uma dificuldade de aplicar e cobrar as políticas ambientais devido a distribuição fundiária, ou seja, propriedades de pequenas extensões territoriais. Por exemplo, a lei de preservação ambiental prevê que 20% de mata devam ser nativas ou devam existir 30% de faixa de APP – Área de Preservação Permanente nos riachos. A maioria dos produtores da região possuem 2,5 ha, contando que nesta área está incluída a casa de moradia. Logo, se a lei fosse aplicada ficaria impossível sobrar área para uma família produzir e tirar seu sustento.

Segundo a EMATER, não cabe a ela executar as instruções normativas ambientais, pois sua função é de órgão educador, cabendo ao MAPA a defesa vegetal e a SUDEMA a fiscalização para o cumprimento das leis. O restante das instituições (três) não conhece regulamentação ambiental específica para a produção de tangerina.

O que se pode verificar na análise dessa questão é que mais uma vez é percebida a falta de integração das instituições no tocante à necessidade de ações conjuntas para fazerem cumprir as leis e instruções normativas ambientais. Tais ações poderiam contribuir para o segmento obter o certificado de agricultura orgânica e o selo de produção ecologicamente correta, entre outros.

A pesquisa também procurou identificar quais são os projetos e planos futuros que as instituições possuem para apoiar e consolidar o APL da Citricultura. As instituições entrevistadas responderam que diversos esforços estão sendo envidados.

O Sindicato dos Trabalhadores de Matinhas vem atuando de forma a conscientizar os 60% dos produtores que ainda não acreditam em inovação tecnológica devido à demora na realização das ações por parte das instituições governamentais. A EMATER busca realizar seminários, capacitar os produtores, divulgar políticas públicas existentes para o setor, bem como promover dias de campo com os agricultores visando o aprendizado *in-loco*.

A Prefeitura Municipal de Matinhas envida esforços para consolidar a Coopertange como empresa âncora do APL. A SEDAP, através de suas empresas vinculadas, concede apoio logístico na distribuição de mudas. A EMEPA procura aprovar projetos e pesquisas destinados à produção de mudas certificadas submetendo-os aos Ministérios.

Os parceiros BNB e SEBRAE responderam que levam informações e procuram outros parceiros para execução de ações que promovam a sustentabilidade do APL, além de atuar na capacitação e consultorias técnicas. Para o MAPA, a importância de sua atuação está sendo na identificação de um programa específico para o setor da tangerina e a distribuição de mudas fiscalizadas e certificadas para as regiões do Agreste paraibano.

Após a consolidação do APL, as instituições esperam: produtores realizando comercialização sem a presença de atravessadores; independência dos produtores de programas sociais como forma de complementação da renda para sustento das famílias; aumento da produção e melhoria na qualidade das frutas; demarcação da

identidade geográfica¹⁵ da tangerina; maior participação dos produtores na cooperativa; conscientização por parte dos produtores para a importância do desenvolvimento e estruturação da cadeia produtiva; incremento de novas tecnologias aplicadas aos plantios; e aumento do crédito qualificado para o APL.

5.2 Análise da visão dos produtores rurais quanto à importância das políticas públicas para o desenvolvimento do APL

A análise da competitividade sistêmica do arranjo produtivo da tangerina utilizou o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD, conforme descrito na seção 4.2. Para tanto, foi elaborado um questionário com o objetivo de avaliar a visão dos produtores a partir dos níveis Micro, Meso, Macro e Meta do modelo proposto.

A amostra utilizada para o referido estudo contempla cinco associações e uma cooperativa. Neste universo, foram entrevistados os seis presidentes dessas organizações, localizadas nos municípios de Matinhas, Esperança, Alagoa Nova, Lagoa de Roça, Lagoa Seca e Massaranduba. A escolha dos entrevistados foi devido à vivência desses representantes como interlocutores junto às instituições governamentais e não governamentais e principalmente por serem produtores de tangerina e líderes na região.

5.2.1 Análise do Nível Micro

Neste nível buscou-se analisar a capacidade de organização dos produtores, a sua capacidade inovativa, a logística existente na comercialização e distribuição da produção, bem como o nível de competitividade dos produtores.

Segundo os produtores de citros da região, o diferencial competitivo desse arranjo é a sazonalidade da produção, concentrando-se o plantio da tangerina principalmente nos municípios de Matinhas, Lagoa Seca e Alagoa Nova. Este

¹⁵ A identidade geográfica tem como escopo conferir a determinado produto ou serviço uma identidade própria, criando um elo com suas especificidades regionais, especialmente históricas e culturais, levando ao consumidor garantias como a rastreabilidade do produto e segurança do alimento.

diferencial faz com que não existam concorrentes de outras regiões para a tangerina produzida no APL.

Entretanto, o cultivo da tangerina ainda é realizado de forma tradicional e arcaica em 80% das áreas produtivas do APL. Segundo o presidente da associação de Lagoa Seca, “nem todos os agricultores estão conscientes da importância da prática qualificada”. Apesar de terem sido constatadas melhoria nas práticas de cultivo, ainda é muito baixo o número de produtores que optaram por técnicas ambientalmente corretas em seus pomares.

Percebe-se mais uma vez que o cultivo da tangerina na região não é realizado de forma adequada pela maioria dos produtores e que o processo de modernização ainda depende da conscientização dos agricultores para o uso de novas técnicas agrícolas.

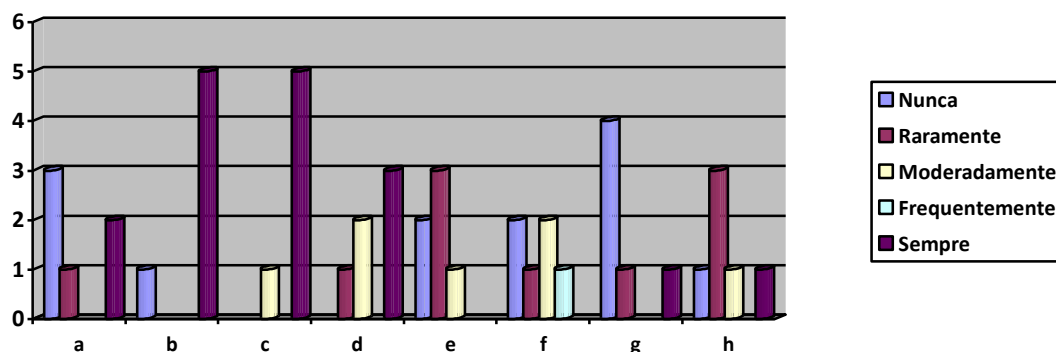
Em relação aos canais de comercialização, distribuição e logística, a maioria dos entrevistados respondeu que existe uma grande deficiência. A presença do atravessador ainda é muito forte o que gera uma dependência na comercialização, pois esse tipo de transação comercial é realizado diretamente nos pomares sem que haja necessidade dos produtores se deslocarem para vender sua produção. Esse fato não os estimula a venderem a tangerina em canais de distribuição diversificados e mais rentáveis, tais como atacadistas das regiões Sul e Sudeste, supermercados, feiras agroecológicas e os programas PAA e PNAE.

Sendo assim, o escoamento da produção de tangerina é realizado pelos atravessadores. Estes são os responsáveis pela respectiva distribuição no mercado regional e em todo o Nordeste.

Além do problema da comercialização, outros fatores correlacionados foram identificados no APL: ausência da padronização da tangerina, higienização e classificação dos frutos e baixa capacidade produtiva entre as safras, o que impede o arranjo de se consolidar no mercado.

Por outro lado, os produtores, através do Sindicato e da Coopertange, vêm buscando a certificação da tangerina como orgânica. Essas organizações têm consciência que são necessárias mudanças nas práticas de cultivo para a obtenção de tal certificação, o que proporcionará maior agregação de valor ao produto.

Para melhor compreensão dos fatores internos de competitividade das associações e da cooperativa, apresenta-se no Gráfico 1 os resultados do posicionamento dos produtores quanto algumas perspectivas de desenvolvimento para o segmento.



- a) A matéria prima (mudas) é selecionada de modo que permita ao produto (tangerina) manter uma homogeneidade própria da região
 b) A produção de tangerina responde a demanda do mercado
 c) A Coopertange (empresa âncora) se preocupa em ter um diferencial competitivo frente a mercados mais exigentes e que pagam por qualidade
 d) Existem esforços para o desenvolvimento da produção de tangerina
 e) Existe pesquisa e desenvolvimento para a melhoria da qualidade e aumento da produção da tangerina
 f) Esforços são realizados para o desenvolvimento dos canais de comercialização interno e externo
 g) Existe preocupação sobre os impactos ambientais gerados pelo plantio e cultivo de tangerina
 h) A mão-de-obra é incentivada a passar por treinamento/capacitações

Gráfico 1. Variáveis do Nível Micro

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisarmos as respostas concedidas pelos produtores de tangerina, observa-se uma dispersão na maioria das respostas. Percebe-se que não existe um consenso entre esses atores no tocante ao processo de seleção e homogeneidade de mudas, esforços para o desenvolvimento da produção de tangerina e dos canais de comercialização, bem como para a questão de incentivo a qualificação da mão-de-obra. O resultado da análise constata que cada ator externa uma preocupação diferente, retratando a sua necessidade individual e sem uma visão do coletivo.

O Gráfico 2 apresenta as principais formas de cooperação entre os atores do APL. Neste gráfico constata-se mais uma vez que o diálogo entre os atores é muito pequeno e que a conscientização para compras coletivas e venda de forma cooperada não é discutido e avaliado entre eles. Para os demais itens, percebe-se que não existe integração entre os atores e que a maioria busca soluções para os

seus problemas de forma particular, não observando sua participação dentro de um sistema cooperado em que seus problemas deveriam ser tratados coletivamente.

Para a Associação de Esperança, as respostas analisadas foram bem diferentes, pois as práticas de comercialização, técnicas agrícolas e intervenções governamentais ocorrem de maneira integrada.

Isto é reflexo da atuação da EMATER nessa região, que é atuante e desempenha um papel de ATER¹⁶ de maneira continuada entre os produtores. Essa atuação permite que os produtores dialoguem e busquem soluções aos problemas advindos de seus pomares, hortas e plantações.

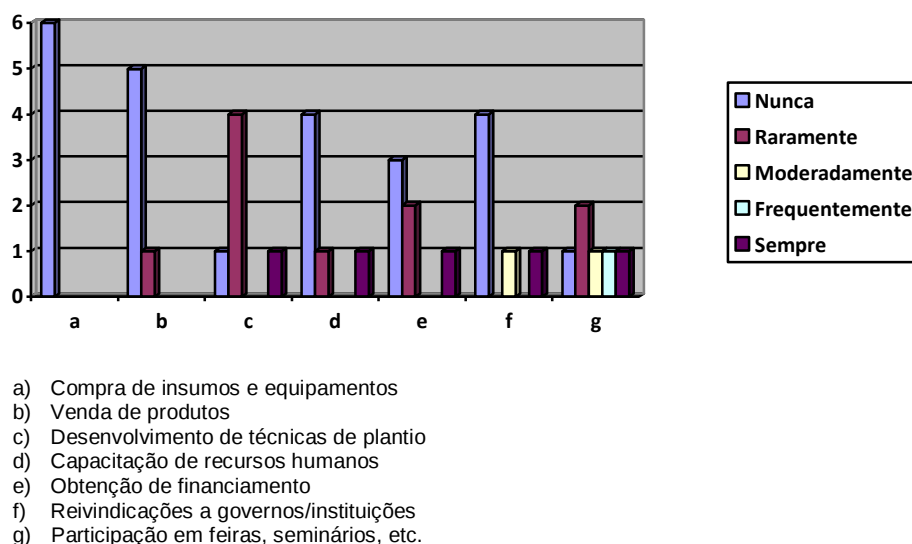


Gráfico 2. Principais formas de cooperação no APL

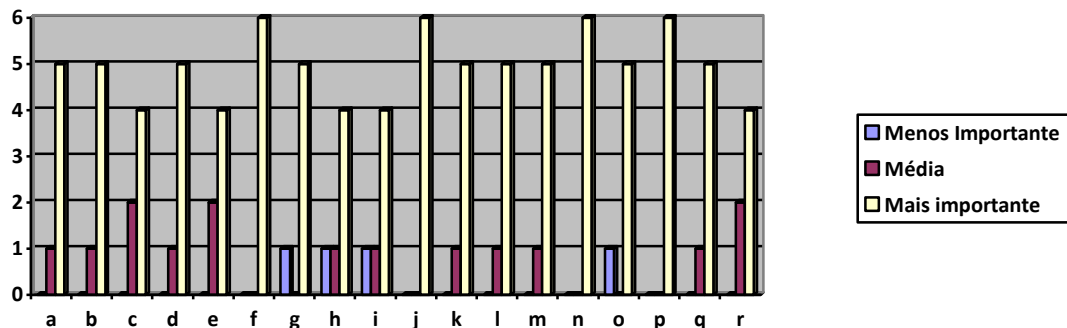
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às principais fontes de informação identificadas para o APL e descritas no Gráfico 3, foi observado que todas as informações, sejam elas fontes internas, externas, ou advindas de universidades, centros de pesquisa e de outras redes de informação, são importantes para o desenvolvimento e estruturação do arranjo na visão dos produtores entrevistados.

Entretanto, durante a entrevista foi observado certa angústia por parte dos atores no tocante a celeridade dessas informações. Para eles, existe uma

¹⁶ ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

descontinuidade nas ações dos parceiros, interrompendo-se assim a rede de informação criada entre os atores e as instituições.



Fontes internas

- a) Pesquisa e Desenvolvimento
- b) Área de produção
- c) Área de vendas e marketing
- d) Serviço de atendimento ao cliente

Fontes Externas

- e) Fornecedores de insumos
- f) Clientes
- g) Concorrentes
- h) Outras empresas do setor
- i) Empresas de consultoria

Universidades e Institutos de Pesquisa

- j) Universidades
- k) Institutos de pesquisas
- l) Centro de capacitação profissional
- m) Assistência técnica e manutenção
- n) Instituições de testes e certificações

Outras fontes

- o) Seminários, conferências, cursos, publicações especializadas
- p) Feiras especializadas
- q) Associações e sindicatos
- r) Informações de redes baseadas na Internet

Gráfico 3. Principais fontes de informação para o arranjo

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta seção, observa-se uma dicotomia na relação entre produtores versus instituições parceiras. Do lado das instituições, ações são realizadas visando à difusão de informações para o setor e do lado dos produtores, estes sentem a falta da celeridade de tais informações e a elaboração de programas específicos para o segmento que possam ser executados de forma continuada.

Debruçando-se sobre as respostas dos produtores, principais atores da atividade econômica, foi possível averiguar que a falta de celeridade de informações e a presença dos parceiros de maneira esporádica têm desmotivado esses atores a buscarem a modernização para uma produção mais competitiva. Esse reflexo pode

implicar na busca individualizada por respostas mais imediatas aos problemas dentro do arranjo, o que vem ocorrendo no APL em estudo.

Outro fator determinante para o baixo investimento na produção de tangerina é a desarticulação entre os produtores para o uso de práticas qualificadas em seus plantios. Isto é visivelmente comprovado quando observamos a falta de seleção e padronização de frutos, a venda da produção aos atravessadores, a logística de distribuição da produção não realizada por uma empresa âncora e o baixo nível de empreendedorismo dos produtores devido à ausência de orientações técnicas para a gestão do negócio.

5.2.2 Análise do Nível Meso

No nível Meso, foi possível analisar como os produtores estão inseridos no APL e como são percebidas pelos produtores as políticas disponibilizadas pelas instituições governamentais e não governamentais para a consolidação desse segmento.

Os produtores filiados às organizações representativas do setor informaram que, do ponto de vista da esfera federal e estadual, não conhecem políticas específicas para o segmento da tangerina, o que dificulta o desenvolvimento do APL e da região. Esses produtores afirmam também que têm conhecimento apenas das políticas públicas voltadas para a agricultura familiar.

Para o representante da Associação de Alagoa Nova seria necessário também “o desenvolvimento de projetos coletivos para este setor, visando incentivar a qualificação da mão-de-obra dos jovens e filhos dos agricultores para trabalharem nos plantios”.

Os representantes do setor também questionam a falta de integração e comunicação por parte dos governos com outras instituições não governamentais para promover o arranjo e consequentemente ampliar a sua competitividade.

Entretanto, apesar de algumas ações serem realizadas de forma integrada, ainda são muito tímidas. Segundo a representante da Coopertange, “Não existe até o momento uma estratégia de desenvolvimento para essa integração de forma continuada”.

Para essas organizações coletivas e seus associados, as contribuições das instituições parceiras de apoio ao APL têm ocorrido de forma eventual. Algumas atividades citadas foram: cursos de capacitação, treinamento, elaboração de projetos, debates, palestras, seminários, visitas de intercâmbio, disponibilização de mudas certificadas e apresentação de vídeos.

Os produtores também citaram as instituições parceiras do arranjo: Governo do Estado, SEDAP, EMATER, EMEPA, EMPASA, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Matinhas, SEBRAE, Prefeituras Municipais, BNB, UFPB – Campus de Bananeiras e de Areia, Secretarias de Educação (PNAE), MDS (PAA), UFCG, Caixa Econômica, Banco do Brasil, Fórum de Fruticultura da Borborema, CONAB, Ministério da Saúde e EMBRAPA. Além dessas, outras entidades foram citadas como potenciais parceiras: MAPA, INTERPA, SENAR, UEPB, OCEPB, Fundação Banco do Brasil e Bradesco.

Outros órgãos não governamentais citados no desenvolvimento de ações conjuntas, mesmo que de forma bastante incipiente, foram a ASPTA¹⁷ e a FETAG¹⁸.

Constatou-se também que na visão dos representantes das associações e da cooperativa, a melhor maneira de se obter recursos junto às instituições de apoio a fomento e entidades governamentais é através da elaboração de projetos e programas voltados para a citricultura. Outros mecanismos seriam a demanda coletiva dos produtores e da governança junto às instituições, bem como a emissão da DAP¹⁹ (instrumento da SAF/MDA²⁰) para que esses produtores possam participar de linhas de crédito específicas do PRONAF.

A pesquisa também avaliou se os produtores conhecem as leis ou instruções normativas que estabelecem requisitos e procedimentos para produção de tangerina na Paraíba. Três dos entrevistados responderam que não conhecem. Para o representante da Associação de Massaranduba, “a maioria dos produtores do município conhece e utiliza cartilhas e livros técnicos, o que fez com que houvesse uma redução na queima e no desmatamento. A prática orientada para a redução dos

¹⁷ Assessoria de Serviços e Projetos da Agricultura Alternativa - Zona Rural

¹⁸ Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado da Paraíba

¹⁹ DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf - utilizada como instrumento de identificação do agricultor familiar para acessar políticas públicas, como o Pronaf.

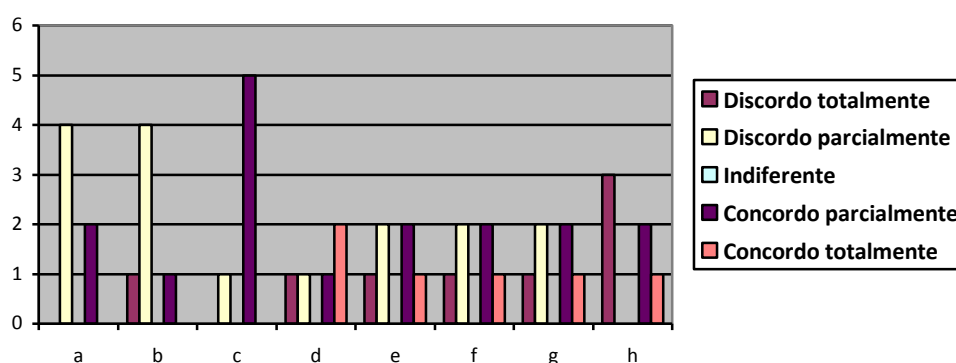
²⁰ A DAP foi criada pela Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

impactos ambientais contribuiu com um trabalho de reflorestamento, que vem sendo desenvolvido na região pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Massaranduba”. Foi observado entre os entrevistados que essa prática é uma exceção no APL, pois é realizada somente pelos produtores desse município.

Já o representante de Alagoa Nova diz ter conhecimento das leis, mas elas não são aplicadas porque não existe uma assistência técnica continuada. O representante de Lagoa de Roça também afirmou que conhece e pratica, e quem o orienta é seu neto, aluno da Escola Técnica que está cursando Técnico Agrícola.

Quando se analisa a política comercial brasileira para exportação da tangerina, verifica-se que a metade dos entrevistados tem consciência que existe potencial de comercialização e mercado para exportação desse tipo de fruto, enquanto que outra metade não tem conhecimento de tal política.

No Gráfico 4, ao serem avaliadas algumas variáveis do nível Meso para o desenvolvimento do arranjo, pôde-se averiguar que a relação entre os produtores e as políticas existentes tem acontecido de maneira diferenciada para cada associação e cooperativa, podendo variar em função do interesse pela demanda, grau de organização da entidade e nível de atuação das instituições que apoiam o APL.



- Governo e outras organizações desenvolvem políticas para a promoção do arranjo e promoção de negócios
- O arranjo avalia periodicamente as políticas de promoção produtiva e comercial dos órgãos gestores governamentais
- A maioria das instituições parceiras busca responder às demandas do arranjo
- A participação em associações e cooperativas fortalece o setor
- O arranjo tem seus interesses coletivos defendidos por algum tipo de representante
- As instituições locais de ensino superior respondem às necessidades dos produtores e do mercado de trabalho
- A aliança com universidades tem fortalecido o desenvolvimento do APL
- A coordenação e comunicação entre instituições e o setor produtivo é bem estabelecida e prática

Gráfico 4. Variáveis do Nível Meso

Fonte: Elaborado pela autora

A não existência de um consenso entre os produtores é decorrente das respostas analisadas no referido gráfico, em que algumas organizações coletivas discordam da efetividade dessas políticas e, em contraponto, outras concordam parcialmente ou totalmente.

O Gráfico 5 avalia a relação dos produtores com as instituições parceiras governamentais e não governamentais. Verifica-se que os atores divergem em suas respostas por possuírem níveis de parcerias diferentes com cada instituição. Logo, percebe-se que, na visão dos entrevistados, algumas instituições têm atuação regular, outras apresentam ações inexpressivas e as demais não têm relação de parceria com os atores.

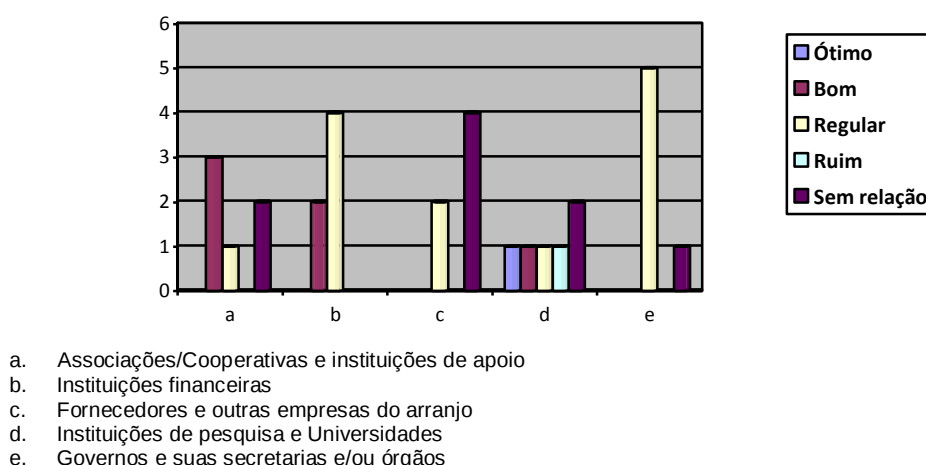


Gráfico 5. Relação do arranjo com seus parceiros

Fonte: Elaborado pela autora

Constata-se no nível Meso, que os representantes das associações e da cooperativa não conhecem políticas específicas para o setor, seja pela sua inexistência ou mesmo pela insipiente difusão de informações sobre programas e projetos voltados para o APL. O que geralmente ocorre é a utilização de políticas já existentes como, por exemplo, para agricultura familiar, sem haver uma preocupação em atender os problemas específicos da citricultura.

Outra questão também apontada pelos produtores é a falta de integração das instituições que apoiam o setor, gerando ações individualizadas e descontínuas. Este problema também foi identificado no nível Micro (seção 5.2.1), o que mais uma vez comprova a necessidade de uma política governamental específica e atuante para o referido arranjo.

O lado positivo da avaliação deste nível é que os produtores apontaram diversas instituições com ações pontuais no arranjo produtivo local. Isto indica que existe uma pré-disposição e interesse dessas instituições em apoiarem um APL que tem potencial comercial expressivo e que envolve uma parcela da população residente na zona rural em atividades oriundas da citricultura.

5.2.3 Análise do Nível Macro

As questões elaboradas para o nível Macro não retratam especificamente o modelo definido para o referido nível, como detalhado na seção 4.2. Por outro lado, essas questões foram formatadas sob a ótica de um APL de baixa renda que apresenta fragilidades advindas das políticas públicas para a agricultura familiar. No entanto, observa-se um grande potencial para o aumento da produção de citros na região, o que faz esse arranjo ter prioridades econômicas e sociais, podendo atingir os mercados nacional e internacional.

Neste nível procurou-se entender como os produtores percebem as políticas econômicas e a atuação das instituições na disponibilização de créditos e linhas de financiamento como forma de consolidar o APL da Citricultura – Segmento Tangerina.

Em relação à disponibilização de financiamento pelas instituições de fomento para melhorar o processo produtivo no arranjo, todas as associações afirmam que as linhas de crédito são provenientes do PRONAF, através do Banco do Nordeste – BNB que credenciou técnicos da EMATER para elaborar os projetos.

Essa linha de financiamento concede aos produtores condições especiais tais como carência para pagamento, rebate e juros baixos. O acompanhamento na aplicação dos recursos é realizado conjuntamente pelo BNB e EMATER. Outras instituições de fomento que aparecem muito timidamente são Banco do Brasil e Caixa Econômica.

Foi observado que os produtores não têm clareza sobre financiamentos para expansão da capacidade produtiva, capital de giro e melhoria da produção. A burocracia ainda é grande para o agricultor familiar e as informações não chegam adequadamente às associações.

Com relação à política pública que estabeleceu programas e ações para Arranjos Produtivos Locais, foi observado na pesquisa que a maioria dos entrevistados não percebeu nenhum benefício prático a partir dessas medidas e que até hoje o setor não tem uma política específica para esse tipo de produção agrícola. Somente o representante da Associação de Esperança afirmou que o Governo Federal incentivou o desenvolvimento do APL da Citricultura aprovando o projeto para aquisição de uma *packing house*.

Outro aspecto relatado pela maioria das organizações e produtores foi que não existe no Plano Pluri Anual – PPA dos Governos Municipais ações ou políticas específicas para a tangerina. Apenas o representante da Associação de Esperança afirmou que a prefeitura investe em ações direcionadas ao APL, preparando estradas para escoamento da produção e adquirindo 30% da produção agrícola do município para a merenda escolar através do PNAE.

Constatou-se também que a prefeitura de Matinhas tem investido na melhoria das estradas vicinais, na criação do Parque da Laranja para realização de eventos, na aquisição de equipamentos para beneficiamento da tangerina, bem como propiciou a contrapartida para aquisição da *packing house*.

Outra questão informada pelos representantes das organizações foi como resolver a presença do atravessador e a redução da informalidade no setor, já que o APL conta com cinco associações e uma cooperativa. Esses representantes afirmaram que seria necessário um grande trabalho de conscientização que fizesse os produtores participarem ativamente da cooperativa, pois atualmente ainda existe rejeição por esse tipo de organização.

Também foi frisada a importância da estruturação e organização da Coopertange, pois ela poderá ser o elo de integração entre o segmento e as políticas existentes. Essa entidade deve ser capaz de dialogar com os órgãos governamentais e efetivar a citricultura como uma atividade competitiva e rentável para os produtores. Os entrevistados ainda citaram como importante o escoamento da produção pela cooperativa e a parceria com a Ceasa para que a mesma compre a tangerina diretamente da Coopertange.

Evidenciou-se ainda que as associações e a cooperativa estão envidando esforços para consolidar o referido APL, realizando reuniões com os produtores,

buscando novos parceiros, fazendo análise de mercado para onde pretendem escoar a produção, desenvolvendo projetos, participando de feiras agroecológicas e pesquisando o uso de novas tecnologias.

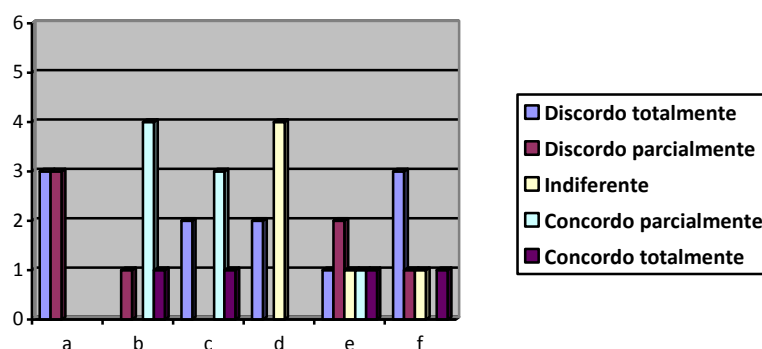
Por fim, os entrevistados externaram os projetos e planos futuros que eles esperam com a consolidação do APL. A presidente da Coopertange espera colocar em funcionamento a cooperativa como empresa âncora do APL, instalar a *packing house*, estimular o crescimento da produção, buscar a transferência de tecnologia de forma permanente para os produtores e gerar a inclusão social na região.

O representante da Associação de Alagoa Nova espera que as instituições parceiras promovam maior divulgação das informações para os produtores dos seis municípios que compõem o APL, que haja um aumento de recursos para investir na produção e mais tecnologia para o segmento. Para o representante da Associação de Lagoa de Roça o mais importante é melhorar o preço da tangerina no mercado.

No município de Esperança, a associação almeja que as informações advindas de programas governamentais possam chegar aos produtores de forma efetiva e que haja um aumento na venda da produção advinda da agricultura familiar. A Associação de Lagoa Seca pretende melhorar as condições sociais e econômicas dos associados participantes do arranjo. O desejo da presidente da Associação de Massaranduba é “ver todos os produtores tirando proveito da estrutura da Coopertange”.

No Gráfico 6 são avaliadas as políticas econômicas direcionadas para o APL da Citricultura e analisado como os atores percebem a contribuição dessas políticas. Ao serem questionados se os governos locais têm direcionado o orçamento para a promoção do arranjo, todos afirmam que não. Este entendimento sugere provavelmente que os produtores não entendem as ações realizadas pelos governos locais como uma política efetiva para o arranjo. Quando indagado aos produtores se a política econômica brasileira favorece o crescimento do setor, a maioria afirmou ser indiferente e não perceber a eficácia dessa política, pois a mesma apresenta poucos reflexos no desenvolvimento do arranjo da citricultura. Para os produtores de citros, a carga tributária e as leis trabalhistas não influenciam no soerguimento da atividade. Verifica-se que algumas respostas apresentam-se de forma dispersa o que retrata, possivelmente, a falta de um melhor entendimento sobre tais políticas.

Considerando que o nível Macro engloba políticas macroeconômicas, as políticas de financiamento utilizadas pela maioria dos produtores ainda são provenientes do PRONAF, pois o APL em questão encontra-se em fase de organização e estruturação, tem como base a agricultura familiar e ainda se apresenta como de baixa renda, apesar do seu grande potencial socioeconômico.



- a. Os governos locais têm direcionado parte de seu orçamento à promoção do APL
- b. A política econômica brasileira favorece o crescimento do setor
- c. A atual política de juros dos bancos públicos ajuda na concessão de créditos
- d. O governo tem incentivado a formalização dos negócios
- e. A carga tributária prejudica na formalização
- f. As leis trabalhistas prejudicam na formalização

Gráfico 6. Variáveis do Nível Macro

Fonte: Elaborado pela autora

Foi observado também que a atividade econômica possui características positivas, tais como: número expressivo de produtores participantes de associações e da cooperativa localizadas no arranjo, produção diferenciada com propriedades orgânicas e custo baixo de produção por serem frutos de sequeiro.

No entanto, o APL em questão possui baixo investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação; baixa estratégia para a organização da produção; falta de alocação de recursos para melhoria do plantio; e equidade de renda dos produtores desnivelada.

Além disso, um ponto forte evidenciado nesse aglomerado produtivo é que se constitui como um dos seus maiores diferenciais é a produção de tangerina na entressafra das outras regiões produtoras, tendo como consequência, uma forte demanda pela produção.

Neste sentido, faz-se necessário a criação de mecanismos que possibilitem a execução de uma política econômica mais proativa para a citricultura, que não sofra

solução de continuidade e que os resultados de sua implementação possam ser acompanhados pela governança, parceiros institucionais e produtores.

5.2.4 Análise do Nível Meta

O objetivo deste nível é identificar o grau de cooperação entre os atores, o seu empoderamento e capacidade de interferência nas políticas públicas, visando aglutinar forças e potencializar as vantagens competitivas do setor. Esta análise também busca identificar se os produtores estão desenvolvendo estratégias que venham promover o APL da Citricultura.

Neste sentido, dos seis atores entrevistados, quatro responderam que conseguem interferir na elaboração de planos e programas governamentais voltados para o arranjo. Esses atores relataram que existe inclusive um bom relacionamento com a EMATER e o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável – CMDRS. Além disso, as organizações coletivas conseguem, com esses parceiros institucionais, apoio técnico para produzir citros (tangerina, limão e laranja) e hortaliça sem o uso de agrotóxico. Os produtores rurais foram enfáticos em dizer que “não admitem a aplicação de produtos químicos em seus pomares”.

Os outros dois representantes responderam que não conseguem influenciar os governantes para a importância de uma assistência técnica continuada, pois ao invés de realizarem ações de ATER²¹ de forma permanente, os apoios são sempre realizados de forma pontual, a exemplo da “praga da mosca negra”. Para este problema, a assistência técnica concedida por parte das instituições governamentais para evitar uma infestação foi corretiva e não preventiva.

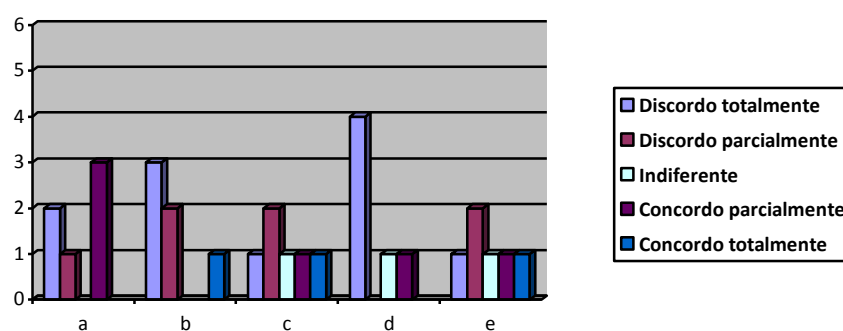
No entanto, quando questionados sobre a pré-disposição à cooperação, os representantes das associações e da cooperativa acreditam que os produtores estão confiantes na parceria com as instituições e têm certeza que gradativamente esse processo estará fortalecido. Contudo, a Associação de Esperança acredita que os produtores não estão preparados e têm dificuldade de dialogar com as instituições.

²¹ ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

Quando abordados sobre a existência da troca de conhecimentos entre os parceiros, quatro organizações responderam que existe um bom diálogo com os parceiros EMATER, SPTA, Polo Sindical da Borborema (composto por 16 sindicatos), EMEPA, EMBRAPA, UEPB (alunos de agroecologia), UFPB e feirantes. Além disso, os representantes das organizações falaram da prática de difundir entre os produtores técnicas aprendidas em palestras sobre plantação orgânica e defensivos orgânicos. Por outro lado, a Coopertange e a Associação de Lagoa de Roça acreditam que no passado já houve troca de conhecimento entre os produtores, mas hoje não mais.

Percebe-se na análise do Gráfico 7 que não existe um consenso sobre a efetividade das políticas como indutoras de desenvolvimento do APL. Os produtores têm respostas diferentes quando são indagados sobre a atuação dos governos em prol do arranjo, sobre a existência de canais negociação, bem como na busca de um modelo de governança que facilite o diálogo entre as instituições governamentais e o setor produtivo.

Desta forma, a inexistência de um consenso de opinião e a falta de consciência sobre a importância da organização dos produtores, faz com que o desenvolvimento do APL seja lento e suas ações desarticuladas.



- Os governos estadual e local estão interessados no desenvolvimento do arranjo
- O produtor de tangerina desfruta de prestígio diante de outras atividades agrícolas setoriais do Estado/local
- As associações e cooperativas têm uma ampla participação no arranjo, atuando de maneira democrática em defesa dos seus sócios
- Existem meios eficazes e canais de comunicação e negociação entre governo local e o setor privado
- Existe uma busca por um bom modelo de governança para contribuir efetivamente com o desenvolvimento do arranjo

Gráfico 7. Variáveis do Nível Meta

Fonte: Elaborado pela autora

Neste nível, cujo objetivo é identificar a capacidade de organização das associações e da cooperativa e seu poder de articulação junto às instituições que apoiam o APL, constata-se que para o arranjo, as instituições reconhecem o potencial do setor e têm interesse em apoiar as dinâmicas de desenvolvimento e ações de caráter efetivo para a consolidação do arranjo. Por outro lado, os produtores, na sua maioria, não gozam de privilégios comparados a outras atividades econômicas tradicionais existentes no Estado, a exemplo dos setores Sucroalcooleiro, Coureiro-Calçadista e Caprinovinocultura.

Outra questão conflitante diz respeito à atuação democrática das associações e da cooperativa, representantes legais dos produtores e que atuam na defesa dos interesses do setor. A falta de união, a inexistência de diálogo mais frequente entre essas organizações e a carência de um interlocutor que unifique a liderança e debata com o segmento as necessidades coletivas dos produtores, fazem com que a comunicação entre os governos e o setor produtivo esteja fragilizada.

No tocante a um modelo de governança para o APL, os produtores ainda não têm um consenso formatado sobre tal modelo. Mas o mais interessante é que em todo o estudo, os beneficiários do arranjo têm esperanças de que, quando a *packing house* estiver funcionando e a Coopertange assumir o papel de empresa âncora do sistema, será possível dar a este arranjo produtivo local um novo rumo de cooperação e sobre tudo uma nova dinâmica comercial e ambiental para o APL da citricultura.

5.3 Conclusão da Análise

Neste capítulo foi possível avaliar o arranjo institucional e as contribuições e falhas detectadas a partir das políticas públicas implementadas no Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina na Paraíba.

Na seção 5.1 foram analisados os dados coletados nas entrevistas com os *stakeholders* das instituições mais atuantes no arranjo. A partir dessa análise pode-se concluir que o suporte institucional existente para o APL possui parceiros importantes e com potencial para apoiar a organização do arranjo, bem como tem capacidade técnica para estimular e promover entre os produtores a cultura da

cooperação. Entretanto, ficou evidenciado que este suporte institucional ainda é frágil e apresenta deficiência na execução das ações.

A governança praticada ainda é a governamental (prefeitura e Governo do Estado) e se apresenta como a maior incentivadora do desenvolvimento da citricultura na região.

No entanto, percebe-se na fala de cada representante, que as ações são realizadas isoladamente por cada entidade. Mesmo que estas estejam integradas no APL, as ações continuam acontecendo conforme o planejamento institucional de cada uma. Essa realidade dificulta a flexibilidade dos gestores apoiarem outras demandas mais significativas e impactantes para o arranjo.

Contudo, tentativa como a do SEBRAE de quebrar esse hiato possibilitou, em parceria com a Superintendência Federal de Agricultura no Estado da Paraíba, a criação do Fórum de Fruticultura da Borborema. Apesar da atuação deste Fórum, não foi possível identificar a existência de ações integradas e executadas de maneira continuada entre os seus representantes que pudessem ser elaboradas e validadas como prioridade para o desenvolvimento da tangerina na Paraíba. Essa constatação foi observada nas respostas dos entrevistados. Eles também afirmam que a política partidária existente na região dificulta a implementação de ações integradas.

Os gestores institucionais não perceberam que as políticas públicas existentes para atender às necessidades do setor devem ser trabalhadas a partir de uma interseção dos programas governamentais e não governamentais que potencializem projetos estruturantes, possibilitando a sustentabilidade da atividade econômica de forma equilibrada em toda a região.

Para analisar a visão dos produtores em relação à percepção das políticas públicas direcionadas ao APL, discutida na seção 5.2, utilizou-se como ferramenta o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, composto por quatro níveis.

O **nível Micro** permitiu a identificação dos problemas mais frequentes dos produtores, que apesar de estarem organizados em associações e cooperativa, não possuem o hábito de resolver os problemas do segmento de modo cooperado.

Tal constatação recai sobre a falta de diálogo entre os atores fazendo com que um hiato seja gerado na comunicação dos participantes do arranjo. Este fato impede os produtores de obterem resultados promissores para o segmento e de vislumbrarem a possibilidade de investir em inovação, de forma coletiva, e realizar uma comercialização com maior poder de negociação de preço e de expansão de mercado.

Outros fatores importantes detectados nesse nível foram: a baixa capacidade produtiva entre as safras apesar de existir uma área expressiva para a produção de citros; falta de celeridade nas informações; e descontinuidade nas ações dos parceiros.

No **nível Meso**, verificou-se que os produtores desconhecem políticas específicas para o segmento da tangerina e questionam a falta de investimentos financeiros para o setor, a falta de orientação de normas técnicas de plantio e manejo nos pomares, a falta de integração e comunicação entre as instituições governamentais e a falta de projetos que qualifiquem jovens e filhos de produtores para atuarem no campo.

Os produtores enfatizam também a pouca atuação das instituições, realizando ações diferenciadas para cada associação, ou seja, não havendo critérios para o atendimento coletivo desses atores.

Ao analisar o APL, segundo o **nível Macro**, verificou-se que as políticas macroeconômicas (cambial, monetária e fiscal) e a política de comércio exterior não influenciam diretamente esse APL. Por ser um arranjo de baixa renda e que utiliza basicamente políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, adequadas para uma agricultura diversificada e não especificamente para tangerina, tais políticas acabam não incentivando a expansão do plantio. Neste caso, o planejamento e a organização produtiva da atividade de maior potencial econômico na região não são priorizados.

Ainda sobre a política econômica brasileira, é notória a carência de esclarecimentos sobre como essa política poderia dinamizar o segmento e o desconhecimento sobre os incentivos governamentais para formalização de agronegócios.

O **nível Meta** analisou a cooperação dos atores dentro de uma visão sistêmica, em que estes acreditam que gradativamente o setor estará fortalecido, mas que ainda não conseguem interferir na elaboração de planos e programas governamentais voltados para o setor.

Identificou-se também que não existe um consenso entre os produtores sobre a efetividade das políticas aplicadas ao arranjo, nem sobre a participação das associações e da cooperativa na defesa dos direitos dos seus associados, e nem na implementação de um modelo de governança que contribua com o desenvolvimento do APL.

Portanto, após a análise da atuação das instituições e da percepção dos produtores rurais em relação às políticas públicas para o APL da Citricultura – Segmento Tangerina espera-se que as contribuições identificadas nesta pesquisa sirvam de instrumento balizador na adequação e formulação de novas políticas para a citricultura no Estado e que novas perspectivas de incremento ao setor sejam planejadas com a participação e integração das organizações sociais que compõem o arranjo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação analisou o Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina, por se tratar de um APL de grande potencial econômico para a Mesorregião do Agreste Paraibano.

O trabalho proposto teve como finalidade analisar a estrutura organizacional do APL, identificar as políticas promotoras do desenvolvimento, avaliar a contribuição das políticas disponibilizadas e propor medidas para a redução das falhas oriundas do processo de implementação dessas políticas.

Historicamente, a região em estudo é detentora de um número expressivo de produtores rurais que destinam suas atividades agrícolas no plantio de citros. O setor gera 4.000 empregos diretos e 6.000 empregos indiretos aproximadamente, o que torna o referido arranjo prioritário para o Estado.

A produção de tangerina, advinda do aglomerado produtivo, apresenta como diferencial competitivo a ocorrência da safra na entressafra de outros estados e o plantio com características orgânicas (sem uso de defensivos químicos).

Os *stackholders* entrevistados acreditam que o referido APL tem impacto na economia local e regional, tem mercado favorável para o escoamento da produção, é gerador de emprego e renda, apresenta possibilidade de expansão, tem cultura difundida na produção de tangerina e é promotor do desenvolvimento socioeconômico coletivo da região.

Nos últimos anos, apesar de ainda não haver uma dinâmica de trabalho adequada para o segmento, as instituições parceiras e suas respectivas políticas contribuíram para que o setor avançasse.

As principais políticas de apoio ao APL realizadas pelas instituições são a disponibilização de linhas de crédito destinadas à agricultura familiar (PRONAF), estímulo às compras governamentais para os programas PNAE e PAA, realização de pesquisas de inovação para a melhoria de mudas e plantas certificadas;

promoção da transferência de tecnologias e da capacitação de mão-de-obra, e orientações de ATER no plantio da tangerina.

Sendo assim, para analisar o impacto das políticas aplicadas ao APL em estudo, foi utilizado o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD. Este modelo analisa o arranjo com maior ênfase nos aspectos sociais e inclui a ação do Estado e a mobilização da sociedade como fatores determinantes para o aumento da competitividade sistêmica. A partir desse modelo foi possível pesquisar, através dos níveis Micro, Meso, Meta e Macro, como o setor está organizado e como as políticas são percebidas pelos produtores.

Ao concluir a análise da pesquisa, dois pontos foram priorizados e referenciados dentro do estudo: o primeiro é a visão das instituições parceiras e fomentadoras de políticas públicas para o APL da Citricultura – Segmento Tangerina e o segundo a percepção dos produtores quanto às políticas disponibilizadas para o aglomerado produtivo.

Para as instituições, o apoio ao segmento é realizado devido à importância econômica da produção de tangerina, bem como 80% da população residir na zona rural e ter como principal fonte de renda o cultivo da tangerina *dancy*. Estes dois fatores fazem com que as entidades governamentais vejam a atividade como dinamizadora da economia para a região.

Outras ações advindas dessas entidades foram identificadas na pesquisa: contratação de um especialista em tangerina, melhoria das estradas vicinais para o escoamento da produção, promoção de visitas técnicas e intercâmbio, reuniões informativas sobre programas e políticas de desenvolvimento existentes para o segmento e constituição do Fórum de Fruticultura da Borborema.

Para os produtores, esse apoio das instituições não é percebido como política efetiva, pois é executado sem um planejamento permanente de ações para o período de safra e de entressafra.

As associações e a cooperativa também sentem que as instituições não estão atuando de forma integrada, ou seja, não foi visualizado um programa para a citricultura, principalmente para a tangerina, em que houvesse a contribuição de todos os parceiros periodicamente, visando o crescimento do APL.

Além disso, os produtores também enfatizaram que o atendimento das demandas por parte das instituições é realizado individualmente ou coletivamente dependendo do tipo de ação programada em cada órgão, o que muitas vezes impede ações coletivas bem mais significativas para o APL como um todo.

Esse apoio institucional realizado pelos parceiros de forma desarticulada e com atendimentos diferenciados tem estimulado nos produtores descrédito nas ações disponibilizadas pelos governos municipais e estadual.

A falta de uma política que intensifique as atividades econômicas e tecnológicas no APL faz com que a produção de citros na Paraíba sofra um descompasso entre a grande demanda por esses frutos de mesa e a baixa competitividade desse setor.

Sendo assim, faz-se necessário a formulação de novas políticas e adequação das já existentes para que o arranjo possa se desenvolver com eficiência e competitividade.

Sugere-se também como alternativa complementar nas propostas de políticas públicas, a inserção das potencialidades de investimento dos municípios que compõem o APL (ver Apêndice C), apresentadas nos Mapas de Oportunidades do Estado da Paraíba (FIEP, 2009).

Na próxima seção serão apresentadas as contribuições para a formulação de tais políticas.

6.1 Recomendações para o APL da Citricultura – Segmento Tangerina

A pesquisa realizada no Arranjo Produtivo Local da Citricultura – Segmento Tangerina identificou que este APL não possui infraestrutura tecnológica e logística para vender em mercados que exigem qualidade e prazo de entrega, a exemplo das grandes redes de supermercado nacional ou para exportação.

Os avanços obtidos a partir dos apoios institucionais ainda não são suficientes para que o arranjo seja competitivo e desponte nacionalmente como um

aglomerado de excelência na produção de tangerina. Espera-se que, com a implementação de políticas adequadas para o segmento, esse arranjo seja capaz de promover o aumento da inclusão social, fazendo com que a dependência do agricultor por auxílios governamentais como parte complementar de sua renda sejam substituídos por trabalho e geração de riqueza.

Para tanto, diante das discussões geradas nesta dissertação sugerem-se algumas propostas que possam contribuir na formulação de uma política específica para o segmento e a readequação das políticas praticadas pelas instituições governamentais e não governamentais atuantes no APL. Tais propostas são:

1. Formatação de uma política governamental específica para a produção de citros no APL que induza o aumento da produtividade dos plantios e a respectiva comercialização.

Esta política deve priorizar:

- A assistência técnica e extensão rural de forma permanente, executada pela EMATER, SENAR e MAPA/SEDAP;
- O aumento de recursos para o setor a ser incluído nos orçamentos estadual e municipais, bem como no das instituições estatais e privadas atuantes no arranjo;
- O fomento a pesquisas e a inovação direcionadas para a melhoria da produção de tangerina e sua transferência para os produtores;
- A implantação de uma estufa destinada a produção de mudas certificadas para o arranjo;
- O incentivo dos governos estadual e municipais em comprar um percentual da produção advinda do APL;
- A compra de tangerina pelos programas governamentais federais (PNAE, PAA e CEASA) à cooperativa, como forma de fortalecer a empresa âncora do segmento, formalizar as vendas e reduzir a presença do atravessador na comercialização;
- A capacitação tecnológica de jovens e filhos de agricultores oriundos desse arranjo.

2. Estimular os governos estadual e municipais a priorizarem, em seus planos plurianuais, ações de incentivo ao desenvolvimento do APL da Citricultura.

Este estímulo deve partir de estratégias que:

- Definam um programa que padronize as mudas de tangerina no Estado;
- Formalizem um programa de prevenção e combate à mosca negra e outras pragas nos plantios de citros;
- Orientem e capacitem os produtores a realizarem o manejo de seus pomares seguindo as orientações técnicas e as normas ambientais;
- Formalizem premiações para os produtores mais criativos e competitivos;
- Formalizem convênio técnico com o SEBRAE para formatação de um programa de empreendedorismo visando desenvolver a gestão dos agronegócios implantados no arranjo.

3. Integração de ações entre as instituições governamentais atuantes no APL.

Tal política deve visar:

- Reduzir gastos com atividades em duplicidade para fortalecer o segmento com ações implementadas de forma continuada e aumentar a capacidade de atendimento às demandas dos produtores;
- Direcionar a atuação de cada instituição com suas respectivas expertises para resolver os gargalos técnicos e tecnológicos dentro do arranjo;
- Aumentar o diálogo entre as instituições visando à integração de ações conjuntas.

4. Incentivo a redução de encargos fiscais e taxas para as organizações (associações e cooperativas) que compõem o arranjo produtivo.

Os arranjos produtivos locais necessitam de uma política fiscal que reduza as taxas e isenções fiscais como forma de incentivar a participação e cooperação das organizações coletivas oriundas do referido arranjo. Como propostas de incentivos para o APL sugere-se:

- Isenção da taxa de alvará da Agencia Estadual de Vigilância Sanitária da Paraíba – AGEVISA em troca da participação coletiva dos associados e

cooperados nos cursos de manipulação de alimentos. Essa política permitirá capacitar as pessoas para manipularem os alimentos com maior segurança e higiene, priorizando os empreendimentos localizados em APL;

- Criar uma licença simplificada que substitua as três licenças ambientais (licença prévia, licença de instalação e licença de operação) exigidas pela SUDEMA, visando reduzir o tempo de tramitação dessas licenças para agilizar a implantação de projetos em APLs de baixa renda;
- Subsidiar a implantação da Tarifa Verde em áreas de citricultura (redução no valor da tarifa de energia no período noturno) e a aquisição do medidor para aferição da energia com taxa diferenciada. Essa política permitirá que os citricultores possam investir em irrigação nos seus pomares.

5. Política de acompanhamento e avaliação da evolução social, educacional, econômica e de inovação em APLs beneficiados por programas governamentais e por instituições estatais.

Esta política deve buscar:

- Avaliar a efetividade do APL em estudo;
- Acompanhar os primeiros quatro anos de desenvolvimento do arranjo, após a transferência de recursos advindos de programas e projetos, tempo este necessário para que os empreendimentos atinjam sua sustentabilidade financeira;
- Realizar cursos de capacitação para gestores e coordenadores de programas em arranjos produtivos, utilizando a competência da RedeSist e do GPT APL;
- Estimular a formação de agentes de APL como forma de reduzir o hiato existente entre o setor produtivo e as instituições parceiras, bem como contribuir na difusão das informações e na transferência de ações de políticas sociais e tecnológicas;
- Propor cursos técnicos e de especialização para jovens protagonistas da região que possam contribuir no processo de sustentabilidade do arranjo da citricultura;

- Incentivar a criação de um sistema de informação para o APL e interligá-lo em rede, possibilitando avaliar quantitativamente e qualitativamente a evolução econômica e produtiva do arranjo.

6. Aumentar os incentivos financeiros do Governo do Estado para o APL da Citricultura – Segmento Tangerina.

As propostas de ações governamentais para o aumento dos incentivos são:

- Priorizar o referido arranjo em seus planos de ação, destinando recursos do Fundo de Erradicação e Combate à Pobreza do Estado da Paraíba – FUNCEP-PB para desenvolver ações de empreendedorismo, implantação de agronegócios e capacitação profissional;
- Destinar um percentual dos recursos de ciência e tecnologia para o desenvolvimento de pesquisas e inovação para o arranjo;
- Apoiar a implantação de uma cozinha industrial visando o aperfeiçoamento de jovens e mulheres da zona rural que fabricam doces, geleias, bolos, biscoitos, sucos, cocadas e casquinhas de tangerina, como alternativa de ocupação e renda.

Nesta dissertação, foi verificado que os produtores de tangerina utilizam basicamente como linha de crédito o programa Pronaf. Sugere-se que o Governo Federal (SUDENE, BNB, FINEP, BNDES, Banco do Brasil e Caixa Econômica) insira uma linha de financiamento diferenciada neste programa, destinando mais recursos para projetos coletivos voltados para o desenvolvimento do APL.

6.2 Trabalhos Futuros

Ao término desta dissertação espera-se que os resultados obtidos contribuam na concepção de novas políticas públicas para o APL da Citricultura - Segmento Tangerina e que novas reflexões sejam geradas nas instituições e nas organizações coletivas sobre o potencial econômico e social desse aglomerado produtivo. Como trabalhos futuros sugerem-se:

- Realizar um estudo sobre a cultura organizacional tradicional existente no arranjo analisando os fatores que impedem seu desenvolvimento;
- Dar continuidade às pesquisas sobre políticas públicas indutoras de desenvolvimento socioeconômico em APLs agrícolas de baixa renda visando identificar quais dessas políticas poderiam ser replicadas no APL da Citricultura – Segmento Tangerina;
- Pesquisar porque a cultura da inovação tecnológica ainda não é aplicada como um vetor de desenvolvimento no APL estudado;
- Estudar a potencialidade do arranjo em desenvolver novos produtos com maior valor agregado a partir da tangerina;
- Estudar a formatação de uma política de educação profissional para as áreas de gestão de negócio e organização produtiva em APLs de baixa renda;
- Estudar se o nível educacional dos produtores de tangerina tem influência no entendimento e absorção das políticas públicas disponibilizadas pelas instituições governamentais e não governamentais.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; BRITO J. **Glossário de Arranjos Produtivos Locais**. In: ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: Uma Nova Estratégia de Ação para o SEBRAE. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2002.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local**. Ciência da Informação, Vol. 33, No 3. pp. 9-16, 2004.
- AMARAL FILHO, J.; AMORIM, M.; RABELO, D.; MOREIRA, M. V. C.; ARAÚJO, M. R.; ROCHA, G.; SCIPÃO, T. **Núcleos e arranjos produtivos locais: casos do Ceará**. VII Encontro Regional de Economia BNB/ANPEC, Fortaleza. 2002 Disponível em: http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/artigos/ART_4.pdf. Último acesso em junho/2012.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 4ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.
- AQUINO, D. S. P. B. **Aspectos Estruturais da Cadeia Produtiva do Artesanato em Couro Caprino no Município de Cabaceiras – PB** (monografia). Campina Grande: Especialização em Engenharia de Produção, CCT/UFCG, 2002.
- AQUINO, D. S. P. B. **Cooperativa dos Curtidores e Artesãos de Cabaceiras - ARTEZA – Plano de Negócio** (monografia). MBA em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas. João Pessoa, 2004.
- BARROSO, J. A.; SOARES, A. A. C. **O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará**. Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública; 43(6):1435-1457, Rio de Janeiro: nov.-dez. 2009.
- BNB – Banco do Nordeste. Disponível em: http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/o_banco/perfil-forma_de_atuacao/gerados/forma_de_atuacao.asp. Último acesso março/2012.

- BOISIER, S. **El Dificil Arte de Hacer Región**. Centro de Estudios Regionales Andinos, Cusco, Peru, 1992.
- BRITO, J.; CASSIOLATO, J. E. **Arranjos Produtivos e Desenvolvimento Local na Região Nordeste: Uma análise Exploratória**. Documento elaborado para o Banco do Nordeste, ago/2002.
- BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA. Brasília, 1999.
- CASTANHAR, J. C. **Arranjos Produtivos Locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução das desigualdades**. In: FLEURY, Sonia (Org.). Democracia, descentralização e desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVALCANTI, P. F. M. B.; TORRES, A. T. G.; ALMEIDA, A. C. S.; PEREIRA, M. L. **Políticas para APLs no estado da Paraíba: análise crítica e proposição de nova estratégia de desenvolvimento**. In: Políticas para Arranjos Produtivos Locais, análise em estados do Nordeste e Amazônia Legal. Organização Valdênia Apolinário, Maria Lussieu da Silva. Natal, RN: EDUFRN, 2010.
- COMPET – Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Econômicos Tradicionais e dos Arranjos Produtivos Locais. **Relatório Técnico**. Documento Interno. Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico – SETDE, Governo do Estado da Paraíba, 2007.
- COSTA, E. J. M.; **Políticas Públicas e o Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais em Regiões Periféricas** (tese). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas: 2007.

DINIZ FILHO, L. L.; VICENTINI, Y. **Teorias espaciais contemporâneas: o conceito de competitividade sistêmica e o paradigma da sustentabilidade ambiental**. Desenvolvimento e Meio Ambiente, n. 9, p. 107-116, Editora UFPR, jan./jun. 2004.

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. Disponível em: <http://emater.no-ip.org/v3/historico.php>. Último acesso março/2012.

EMEPA – Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S. A. Página Web - Histórico. 2012. Disponível em <http://www.emepa.org.br>. Último acesso em março/2012.

EMEPA – Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S. A. Estatuto Social. Disponível em: http://www.emepa.org.br/empresa/estatuto_social_emepa.pdf. Último acesso abril/2012.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Competitividad sistêmica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlim: Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. **FAOSTAT Production: Commodities by Country**. Disponível em <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>. Último acesso em agosto/2012.

FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. **Mapas de Oportunidades do Estado da Paraíba – Áreas Potenciais de Investimento**. Campina Grande - PB, ISBN: 978-85-65682-001-p, 2009.

FRANCO, A. **Porque Precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável**. Editora Instituto de Política/Millennium, 2ª Edição, Brasília, 2000.

GALVÃO, A. C. F. **A política brasileira de desenvolvimento regional e o ordenamento territorial**. In: DINIZ, Clélio Campolina (Org.). Políticas de desenvolvimento regional: desafios e perspectivas à luz das experiências da União Européia e do Brasil. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GÓES, T. R.; GUERRA O. **Desenvolvimento endógeno e teoria evolucionista como fundamentação para políticas públicas em arranjos produtivos locais**. Capítulo 6, Revista Desenbahia nº 8, 2008. Disponível em www.mesteco.ufba.br/scripts/arquivos/artigo09.pdf. Último acesso em junho/2011.
- GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Apoio a Arranjos Produtivos Locais. **Manual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: novembro/2007.
- HADDAD, P. R. **Cluster e Desenvolvimento Endógeno**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Principais produtos das lavouras permanentes: Produção agrícola municipal**, 2008. Disponível em www.ibge.gov.br. Último acesso em maio/2011.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default_sinopse.shtm. Último acesso em julho/2011.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal – Culturas Temporárias e Permanentes**, ISSN 0101-3963, Rio de Janeiro, v. 37, p.1-91, 2010
- LASTRES, H. M. M., **Avaliação das Políticas de Promoção de Arranjos Produtivos Locais no Brasil e Proposição de Ações**. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – Ciência, Tecnologia e Inovação – CGEE. Rio de Janeiro: março/2007.

- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.** In: Lastres, H. M. M.; Cassiolato, J. E. e Maciel, M. L. (orgs) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; CAMPOS, r. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: vantagens do enfoque** In: Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros. Org: H. M. M. Lastres, J. E. Cassiolato, Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- LASTRES, H. M. M; LEMOS, C., KAPLAN, E; GARCEZ, C.; MAGALHÃES, W. **O apoio ao desenvolvimento regional e aos arranjos produtivos locais.** Cap. 27, pp 442, In: O BNDES em um Brasil em transição. Org.: Ana Cláudia Além, Fabio Giambiagi, Rio de Janeiro: BNDES, 2010.
- LAZZARINI, S. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método.** In: FARINA, Elizabeth (Coord.). Estudos de caso em agribusiness. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.
- LE BOURLEGAT, C. A. **Princípios de organização e desenpenho de um modelo econômico agroindustrial emergente no Centro-Oeste: o caso do arranjo produtivo local da fécula de mandioca.** In: Lastres, H. M. M e Cassiolato, J. E. (orgs) Estratégias para o Desenvolvimento – Um enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- LOPES, E. B.; ALBUQUERQUE, I. C.; BRITO, C. H. **Estudo Comprova Crecimento da Produção de Tangerina no Município de Matinhas.** Relatório de Pesquisa, EMEPA, Lagoa Seca: 2008.
- LOPES, E. B., ALBUQUERQUE, I. C., MOURA, F. T. **Perfil da Citricultura de Matinhas, PB, Visando ao Mercado Nacional.** Tecnologia & Ciência Agropecuária, João Pessoa, v.1., n.1, p.1-7, set. 2007.

LOPES, E. B., ALBUQUERQUE, I. C., MOURA, F. T. **Diagnóstico da citricultura de Matinhas, PB**. João Pessoa, EMEPA, 2006. 31p Il. (EMEPA. Documentos, 52).

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/ministerio>. Último acesso março/2012.

MAPA – Ministério da Agricultura e Abastecimento. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR – PDP ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA CITRICULTURA NA PARAIBA – TANGERINA** (documento interno), João Pessoa, 2009.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. Tratado Introdutório. Coleção: Os Economistas. São Paulo: Ed. Abril, v. I, 1996.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>. Último acesso em março/2012.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Versão para Discussão do GT Interministerial Versão Final, Brasília:16/04/2004.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; MILAN, P.; LOPES, F. F.; PEREIRA, F. C.; KALAKI, R. B. **O Retrato da Citricultura Brasileira**. 1. ed. Ribeirão Preto: 2010. v. 1. 137 p.

PEREIRA, A. C. S. **Qualidade, compostos bioativos e atividade antioxidante total de frutas tropicais e cítricas produzidas no Ceará** (dissertação). Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos – UFC. Fortaleza: 2009. 120 f.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2011. **Desenvolvimento e IDH**. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/idh>. Último acesso em junho/2011.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Emprego, Desenvolvimento Humano e Trabalho Decente: A Experiência Brasileira Recente**. CEPAL/PNUD/OIT, 2008. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/node/299>. Último acesso em junho/2011.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Ranking do IDH dos Municípios do Brasil 2003**. Disponível em: http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH_Municipios_Brasil_2000.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Ranking2003. Último acesso em maio/ 2011.

PORTER, M.E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

POZZAN, M.; TRIBONI, H. R. **Colheita e qualidade do fruto**. In: MATTOS JÚNIOR, D. et al. (Eds.). Citros. Campinas: Instituto Agronômico e Fundag, 2005. p. 801-822.

RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Último acesso em nov./2011.

SACHS, I. Prefácio do livro Desenvolvimento Sustentável – o desafio do século XXI, Veiga, J. E., Rio de Janeiro: Editora Garamond Ltda., 2005.

SCHIMIDT FILHO, R.; PAULA, N. M. **Incentivos à Formação De Apls No Brasil: A atual distribuição espacial das iniciativas e evidências de uma falsa política industrial**. Informe Gepec – Vol. 12, nº1, jan./jun. 2008.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. **Clustering and Industrialization: Introduction**. World Development. UK, v. 27, n. 9, p.1503-1514, 1999.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/paraiba/sebrae-pb/quem-somos/nossa-historia>. Último acesso março/2012.

SEDAP – Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca. Disponível em: <http://www.paraiba.pb.gov.br/agropecuaria-e-pesca/a-secretaria>. Último acesso março/2012.

SICSÚ, A. B.; LIMA, J. P. R.; SILVA, G. V. **Novas Lógicas do Planejamento Regional e a valorização do local: Estudos de Casos em Alagoas e Pernambuco.** Disponível em: <http://www.fenecon.org.br/Artigo-NovasLogicas.pdf>. Último acesso em julho/2011.

SICTCT – Secretaria da Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba. **Plano Pluri Anual 2004-2007.** Documento Interno. Paraíba, 2004.

STRM – Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Matinhas. **Estatuto do Sindicato.** 1972

TEIXEIRA, L. C. **O papel das Políticas Públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade.** Cadernos da AATR –BA (Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia), Bahia, p. 1-11, 2002. Disponível em: www.fit.br/home/link/texto/politicas_publicas.pdf. Último acesso em: junho/2011.

UFPB – Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: www2.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/pdi_ufpb_2009_2012.pdf. Último acesso em março/2012.

VERGARA, S. C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12^a ed., São Paulo: Atlas, 2010.

VERGOLINO, J. R.; DIAS, F. M.; MAGALHÃES, A.; GALVÃO, O. **Crescimento Regional Desequilibrado: O Exemplo das Mesorregiões da Chapada do Araripe.** Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, Vol. 2, Nº 1, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** Editora Bookman, 2004.



APÊNDICE A - Entrevista Semiestruturada para Instituições que apoiam APL da Citricultura - Segmento Tangerina na Paraíba

1. Identificação da Instituição

Nome da entidade: _____

Sigla da entidade: _____

Âmbito de atuação da instituição: _____

Nome do entrevistado _____

Função desempenhada pelo entrevistado: _____

Endereço (Rua, Av, Praça): _____

Bairro: _____ CEP: _____

Cidade: _____ Telefone/ Fax: _____

E-mail: _____ Site: _____

2. Apoio da Instituição para o desenvolvimento do APL

2.1. Como a instituição identifica Arranjos Produtivos Locais (baseia-se nas variáveis abaixo)?

() A concentração de produtores de tangerina no território;

() Concentração de indivíduos ocupados;

() Cooperação entre os atores participantes do arranjo

() Existência de mecanismos de governança.

2.2. Porque o APL da Citricultura – Segmento Tangerina foi selecionado para o apoio, existe alguma forma de priorização (ex.: impacto na economia regional/local, impacto social, tradição regional, outros)? Justifique.

- 2.3. A partir de quais critérios a instituição selecionou os beneficiários para formalizar a parceria (através de programas, demanda dos produtores, demanda das associações/cooperativas, outros)?
- 2.4. Como a Instituição trabalha para que as informações acerca dos programas de apoio ao APL cheguem ao seu público-alvo?
- 2.5. Quais os principais desafios que a instituição enfrenta no apoio ao APL (operacional, financeiro, qualificação de pessoal, outros)?
- 2.6. Quais são as vantagens em atuar a partir do enfoque em APL no Estado/Região? Justifique.

3. Quanto à relação da Instituição com os produtores, Associações e Cooperativas

- 3.1 Quantas cooperativas/associações participam do programa de apoio concedido pela instituição? Quais são? Sua localização?
- 3.2 Quais são as principais demandas de apoio por parte dos atores do APL?
- 3.3 Quais são as principais formas de apoio que a instituição concede ao APL?
- 3.4 Como a Instituição avalia o grau de adesão do público alvo aos programas oferecidos?
- 3.5 Quais as principais dificuldades que o público alvo encontra para participar desses programas ofertados?
- 3.6 A Instituição acredita que os produtores/Instituições/associações/cooperativas envolvidas no APL atuam de forma cooperada para realizar suas atividades?
- 3.7 Você poderia citar alguns exemplos de cooperação entre produtores/Instituições/associações/cooperativas (especificar para o APL)?

4. Parceiros atuantes no APL

- 4.1 Quais são os principais parceiros que apoiam o APL? De que forma atuam? Avalie a importância da cooperação.
- 4.2 Do ponto de vista das esferas Federal e Estadual, a Instituição conhece políticas específicas de apoio ao APL? Quais?
- 4.3 As ações da Instituição são realizadas de forma integrada com os governos Federal, Estadual e Municipal e/ou instituições promotoras do arranjo, buscando ampliar sua competitividade (p.ex.: existe comunicação dessas ações com o governo e as outras instituições)? Quais as estratégias de ação conjunta?

5. Visão da Instituição quanto à potencialidade do APL

- 5.1 Em relação ao apoio de sua instituição, em que momento é percebido a intensidade (mais forte ou mais fraca) da cooperação dos beneficiados? (p.ex. na eficiência e na inovação, nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas, vendas, no financiamento, desenvolvimento de processos e produtos, etc.)
- 5.2 Como a Instituição percebe a diferenciação no sistema produtivo (p.ex.: a grande maioria da produção vem de produtores informais que adota sistema arcaico; por outro lado temos uma pequena parcela em fase de modernização)?
- 5.3 Dos que buscam a modernização, a produção é integrada horizontalmente a atividades agroindustriais? Como a Instituição percebe essa modernização?
- 5.4 Para a Instituição, quais os principais problemas desse segmento:
- () ausência de padronização do plantio de tangerina;
 - () baixa capacidade gerencial;
 - () dificuldade de acesso a canais de distribuição;
 - () competição com tangerina produzida em outras regiões brasileiras;
 - () elevados custos de comercialização;

() outros (especifique): _____

6. Existência de órgãos de regulamentação ambiental e fiscalização sanitária

6.1 A Instituição conhece leis ou instruções normativas que estabelecem os requisitos e procedimentos para produção de tangerina na Paraíba?

6.2 Na produção, como são vistas as questões como controle da qualidade versus tradição na forma de produzir a tangerina?

7. Quanto à comercialização

7.1 Quais os principais concorrentes

7.2 Quais os canais de distribuição, comercialização e logística

7.3 A produção de laranja é vendida no comércio local, região ou no mercado nacional?

8. Quanto a projetos e planos futuros

8.1 Quais são os esforços que a Instituição está fazendo para consolidar o APL da Citricultura - Segmento Tangerina?

8.2 Quais são os projetos e planos futuros que a Instituição espera com a consolidação do APL?

_____, ____/_____/2011

Responsável pelas respostas

Entrevistadora



**APÊNDICE B - Entrevista Semiestruturada para Associações,
Cooperativas e Produtores que participam do APL da
Citricultura - Segmento Tangerina na Paraíba**

1. Identificação da Associação/Cooperativa/Produtor

Nome da entidade/produtor: _____

Sigla da entidade (se houver): _____

Ano de Fundação: _____

Atividade principal: _____

Nome do entrevistado: _____

Função desempenhada pelo entrevistado: _____

Endereço (Rua, Av, Praça): _____

Bairro: _____ CEP: _____

Cidade: _____ Telefone/ Fax: _____

E-mail: _____ Site: _____

2. Dados econômicos sobre a Cooperativa/Associação

	2008	2009	2010
Cooperados/Associados	()	()	()
FATURAMENTO (mil) – R\$	()	()	()
Mercado interno (%)	()	()	()
Mercado externo (%)	()	()	()
DESTINO DOS PRODUTOS			
Paraíba	()	()	()
Outros estados do Nordeste	()	()	()
Outras regiões	()	()	()
Outros países	()	()	()

3. Nível de escolaridade do responsável pelas informações

Nível escolaridade: Fundamental () Médio () superior incompleto ()
Superior completo () Pós-graduação () Técnico () Outros? _____

Função do respondente na Cooperativa/Associação: _____

ANÁLISE META

1. Os atores do arranjo conseguem interferir na elaboração de planos e programas governamentais voltados para o APL da Citricultura – Segmento Tangerina?
2. Você acredita que os atores locais estão predispostos à cooperação, dado o atual nível de confiança entre os parceiros?
3. Existe a prática de troca de conhecimento entre os parceiros, que permitam elevar a competitividade do arranjo, frente a outros concorrentes nacionais?

Responda seguindo o critério de classificação:

1. Discordo parcialmente
2. Discordo totalmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

VARIÁVEIS NÍVEL META		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Os governos estadual e local estão interessados no desenvolvimento do arranjo					
2.	O produtor de tangerina desfruta de prestígio diante de outras atividades agrícolas setoriais do Estado/local					
3.	As associações e cooperativas têm uma ampla participação no setor, atuando de maneira democrática em defesa dos seus sócios					
4.	Existem meios eficazes e canais de comunicação e negociação entre governo local e o setor privado					
5.	Existe uma busca por um bom modelo de governança para contribuir efetivamente com o desenvolvimento do arranjo					

ANÁLISE MACRO

1. A partir do ano de 2006, o Governo Federal passou a incentivar o tema Arranjos Produtivos Locais (APL) por meio da incorporação programas e ações no âmbito do Plano Plurianual 2004-2007, e a criação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), foi sentido algum benefício prático a partir dessa medida?
2. Como resolver o problema do atravessador e a redução da informalidade no setor, já que o APL da Citricultura – Segmento da Tangerina têm associações e cooperativas legalmente constituídas?
3. O governo local tem direcionado parte de seu orçamento à promoção do APL?
4. Quais instituições disponibilizam linha de financiamento para melhorar o processo produtivo? A que condições? Existe acompanhamento na aplicação dos recursos?
5. O que você pode informar sobre fontes de financiamento para expansão de capacidade, capital de giro e melhoria da produção?
6. Quais são os esforços que você está fazendo para consolidar o APL da Citricultura – Segmento da Tangerina?
7. Quais são os projetos e planos futuros que você espera com a consolidação do APL?

Responda seguindo o critério de classificação:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

VARIÁVEIS NÍVEL MACRO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Os governos locais têm direcionado parte de seu orçamento à promoção do APL					
2.	A política econômica brasileira favorece o crescimento do setor					
3.	A atual política de juros dos bancos públicos ajuda na concessão de créditos					
4.	O governo tem incentivado a formalização dos negócios					
5.	A carga tributária prejudica na formalização					
6.	As leis trabalhistas prejudicam na formalização					

ANÁLISE MESO

1. Do ponto de vista das esferas Federal e Estadual, existe política específica de apoio ao APL da Citricultura – Segmento Tangerina como produto genuinamente regional? Quais?
2. As ações são realizadas de forma integrada com os governos Federal, Estadual e Municipal e/ou instituições promotoras do arranjo, buscando ampliar sua competitividade (p.ex.: existe comunicação dessas ações com o governo e as outras instituições)? Quais as estratégias de ação conjunta?
3. A política comercial brasileira favorece as exportações desse tipo de fruta?
4. Existe política de financiamento especializada que ajude no desenvolvimento de produtos com tradição local?
5. Como o arranjo poderia obter recursos financeiros junto aos organismos e bancos governamentais?
6. Como tem sido a contribuição por parte das instituições de apoio ao arranjo?
7. Existe desenvolvimento de ações junto a organizações não governamentais?
8. É possível identificar as instituições parceiras do arranjo, e quais outras poderiam participar?

9. Existem e/ou conhece leis ou instruções normativas estabelecendo requisitos e procedimentos para produção de tangerina na Paraíba?

Responda seguindo o critério de classificação:

1. Discordo parcialmente
2. Discordo totalmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

VARIÁVEIS NÍVEL MESO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Governo e outras organizações desenvolvem políticas para a promoção do arranjo e promoção de negócios					
2.	O arranjo avalia periodicamente as políticas de promoção produtiva e comercial dos órgãos gestores governamentais					
3.	A maioria das instituições parceiras busca responder às demandas do arranjo					
4.	A participação em associações e cooperativas fortalece o setor					
5.	O arranjo tem seus interesses coletivos defendidos por algum tipo de representante					
6.	As instituições locais de ensino superior respondem às necessidades dos produtores e do mercado de trabalho					
7.	A aliança com universidades tem fortalecido o desenvolvimento do APL					
8.	A coordenação e comunicação entre instituições e o setor produtivo é bem estabelecida e prática					

Indique como se apresenta a relação do arranjo com seus parceiros:

PARCEIROS/STAKEHOLDERS	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	SEM RELAÇÃO
Associações/Cooperativas e instituições de apoio					
Instituições financeiras					
Fornecedores e outras empresas do arranjo					
Instituições de pesquisa e Universidades					
Governos e suas secretarias e/ou órgãos					

NÍVEL MICRO

1. A atividade produtiva utiliza a mesma espécie de laranja entre os plantadores de tangerina da região ou buscam matéria-prima (novas espécies) em outros Estados?

2. O processo de cultivo da tangerina sofreu alterações bruscas ao longo de sua existência na região? Por quê?
3. Quais são os diferenciais competitivos da Cooperativa/Associação (sazonalidade, preço, qualidade, prazos de entrega)?
4. Quais municípios que concentram o maior plantio de tangerina?
5. Na plantação, como são vistos questões como controle da qualidade versus tradição na forma de cultivar a tangerina?
6. Existe deficiência nos canais de comercialização, distribuição e logística? Analisar os destinos interno e externo para a venda.
7. Existe algum tipo de procedimento que busque a certificação da tangerina como orgânica?
8. A produção de laranja é vendida no comércio local, região ou no mercado nacional?
9. Aponte os principais problemas desse segmento: i) ausência de padronização da tangerina; ii) baixa capacidade produtiva entre as safras; iii) dificuldade de acesso a canais de distribuição; iv) competição com outras variedades de tangerinas; v) elevados custos de comercialização.
10. Quais os principais concorrentes?

Responda seguindo o critério de classificação:

1. Nunca
2. Raramente
3. Moderadamente
4. Frequentemente
5. Sempre

VARIÁVEIS NÍVEL MACRO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	A matéria prima (mudas) é selecionada de modo que permita ao produto (tangerina) manter uma homogeneidade própria da região					
2.	A produção de tangerina responde a demanda do mercado					
3.	A COOPERTANGE (empresa âncora) se preocupa em ter um diferencial competitivo frente ao mercado					
4.	Existem esforços para o desenvolvimento da produção de tangerina					
5.	Existe pesquisa e desenvolvimento para a melhoria da qualidade e aumento da produção da tangerina					
6.	Esforços são realizados para o desenvolvimento dos canais de comercialização interno e externo					
7.	Existe preocupação sobre os impactos ambientais gerados pelo plantio e cultivo de tangerina					
8.	A mão-de-obra é incentivada a passar por treinamento/capacitações					

Com relação às principais formas de cooperação no APL, responda seguindo o critério de classificação:

1. Nunca
2. Raramente
3. Moderadamente
4. Frequentemente
5. Sempre

Formas de Cooperação		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Compra de insumos e equipamentos					
2.	Venda de produtos					
3.	Desenvolvimento de técnicas de plantio					
4.	Capacitação de recursos humanos					
5.	Obtenção de financiamento					
6.	Reivindicações a governos/instituições					
7.	Participação em feiras, seminários, etc.					

Com relação às principais fontes de informação para o arranjo, responda seguindo o critério de importância:

1-2 Menos importante

3 Média

4-5 Mais importante

Fonte de Informação		Escala de Importância				
		Menos importante		Média	Mais importante	
Fontes internas		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Pesquisa e Desenvolvimento					
2.	Área de produção					
3.	Área de vendas e marketing					
4.	Serviço de atendimento ao cliente					
Fontes externas		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Fornecedores de insumos					
6.	Clientes					
7.	Concorrentes					
8.	Outras empresas do setor					
9.	Empresas de consultoria					
Universidades e Institutos de Pesquisa		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Universidades					
11.	Institutos de pesquisas					
12.	Centro de capacitação profissional					
13.	Assistência técnica e manutenção					
14.	Instituições de testes e certificações					
Outras fontes		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Seminários, conferências, cursos, publicações especializadas					
16.	Feiras especializadas					
17.	Associações e sindicatos					
18.	Informações de redes baseadas na Internet					

Com relação à estratégia empresarial e práticas gerenciais, responda seguindo o seguinte critério de classificação:

1. Não conhecemos
2. Conhecemos, mas nunca utilizamos
3. Utilizamos algumas vezes
4. Utilizamos com frequência
5. Utilizamos sempre

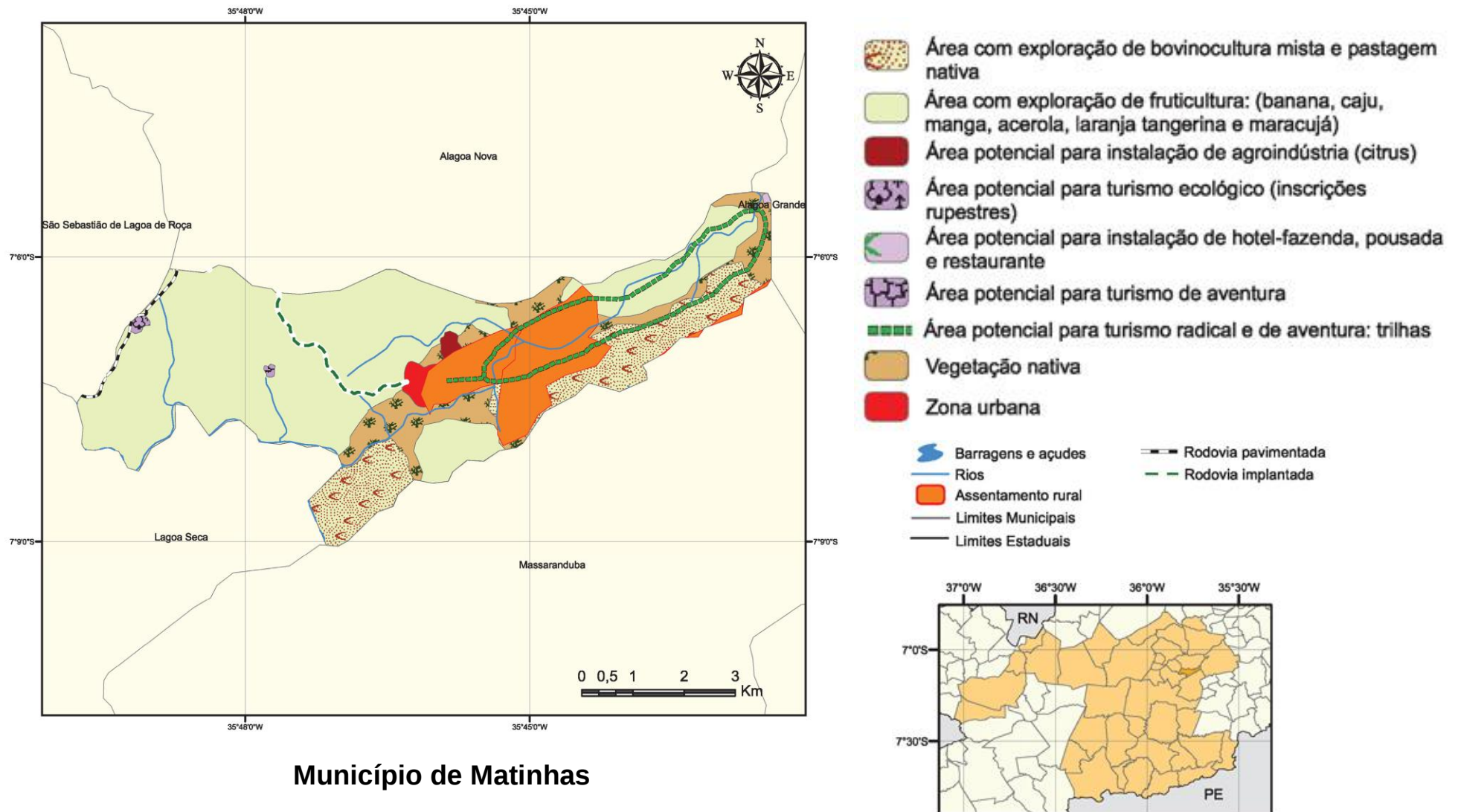
Práticas Gerenciais		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Planejamento estratégico					
2.	Pesquisa de mercado					
3.	Sistema de gestão ambiental					
4.	Práticas de Produção Limpa					
5.	Ajuste da capacidade produtiva					
6.	Planejamento e controle da produção					
7.	Gerenciamento de projetos					

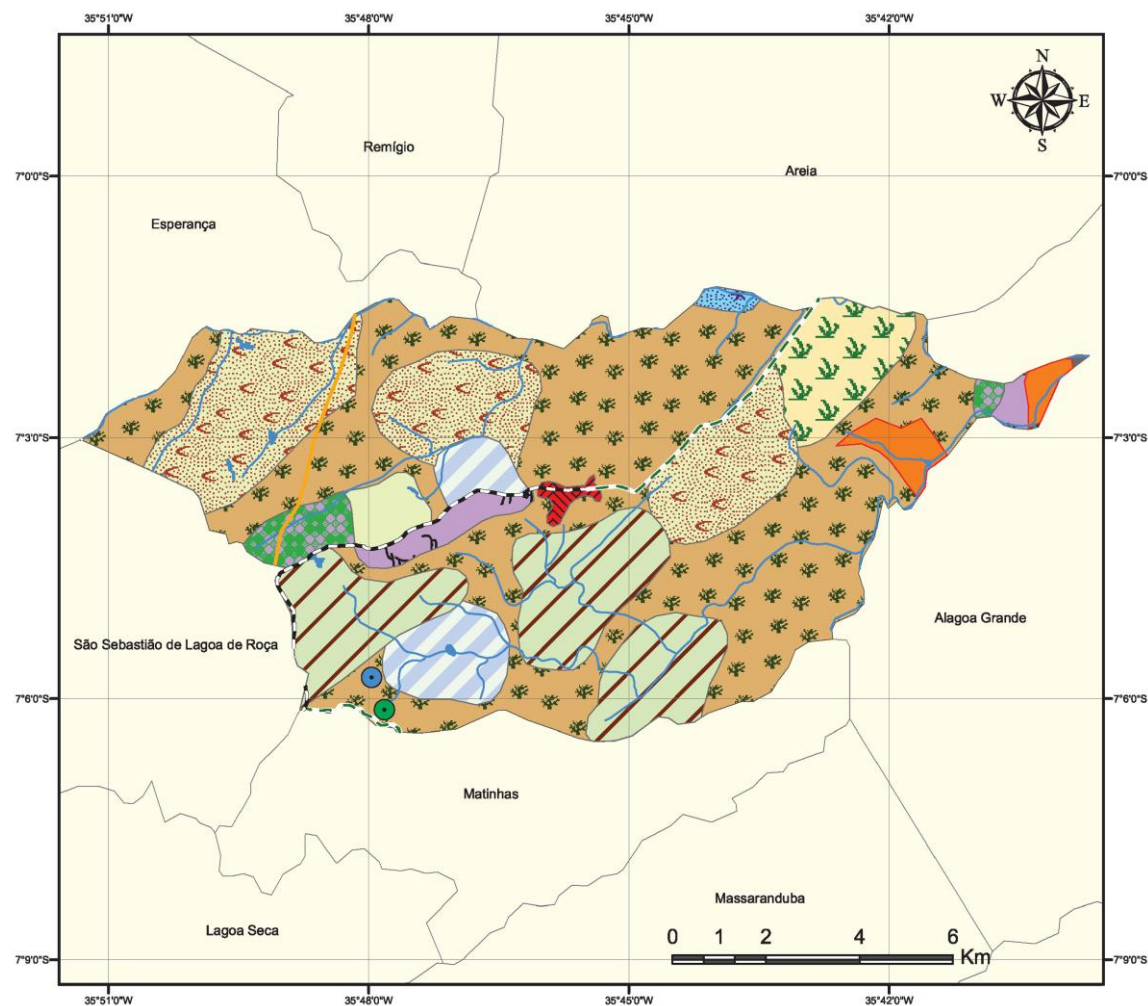
_____, ____/_____/ 2011

Responsável pelas respostas

Entrevistadora

APÊNDICE C – Mapas de Oportunidades dos Municípios que Compõem o APL da Citricultura – Segmento Tangerina no Estado da Paraíba

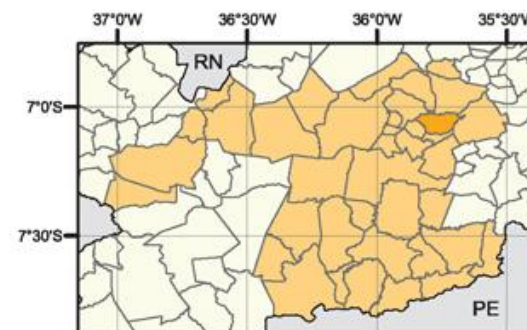


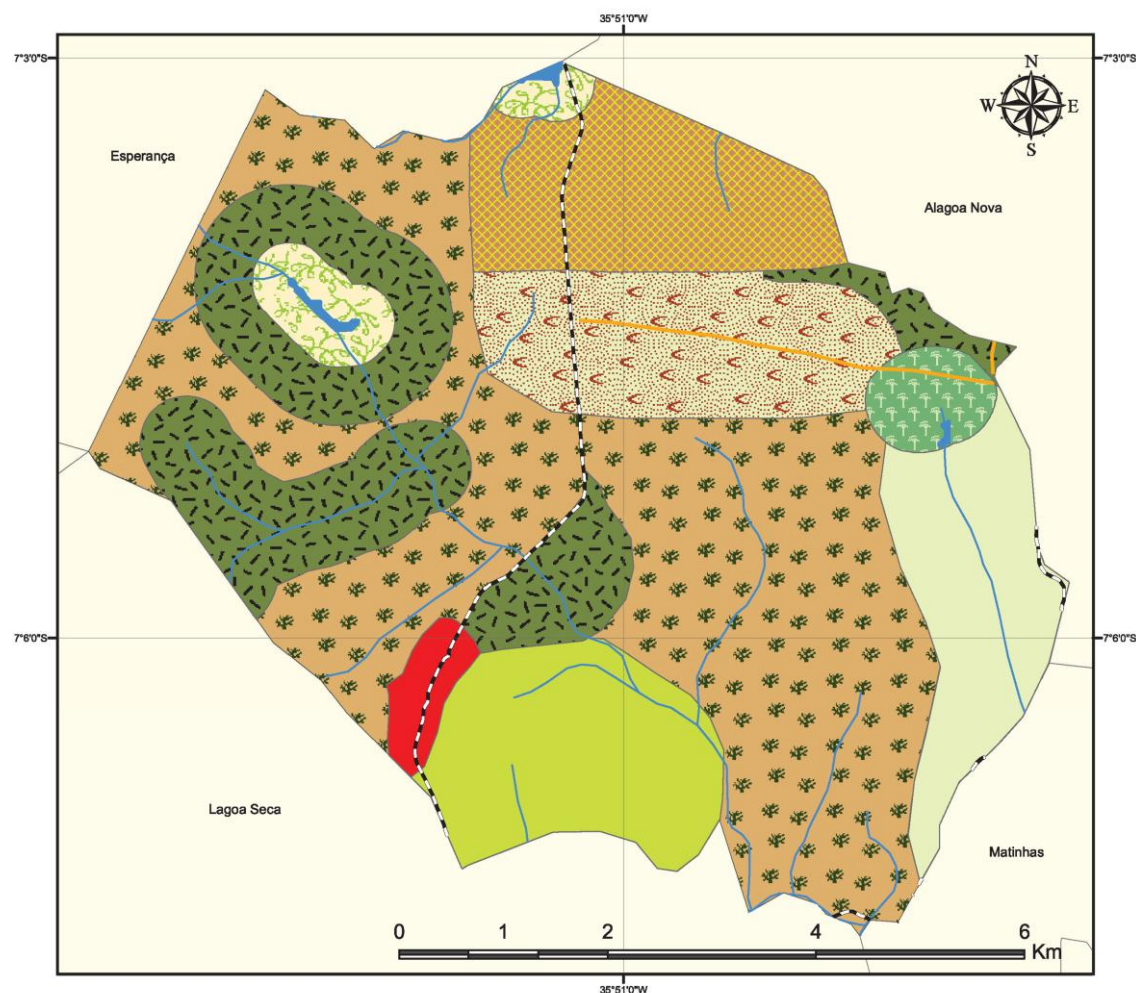


Município de Alagoa Nova

- Área c/ exploração de bovinocultura mista e pastagem nativa
- Área c/ exploração de equinos de padrão genético de alta linhagem
- Área potencial p/ cultura de palma forrageira
- Área c/ exploração da cultura da cana de açúcar
- Área c/ exploração de fruticultura: (laranja e limão)
- Vegetação nativa
- Engenho c/ infraestrutura comercial e de turismo
- Área de turismo ecológico/ cachoeira potencial p/ trilhas
- Área potencial p/ turismo rural
- Área potencial p/ instalação de equipamentos turísticos (hotel-fazenda, restaurantes temáticos, centros de artesanato)
- Balneário ecológico, potencial p/ instalação de equipamentos turísticos
- Zona urbana c/ indústria de calçados e projeto turístico caminhos do frio e caminhos dos engenhos
- Gemas e minerais de pegmatito: caulim
- Mineral não metálico: argila

- Barragens e açudes
- Rios
- Assentamento rural
- Limites Municipais
- Limites Estaduais
- Ferrovias
- Rodovia pavimentada
- Rodovia implantada
- Leito natural

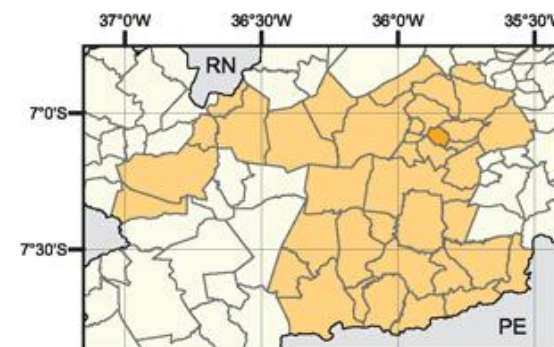


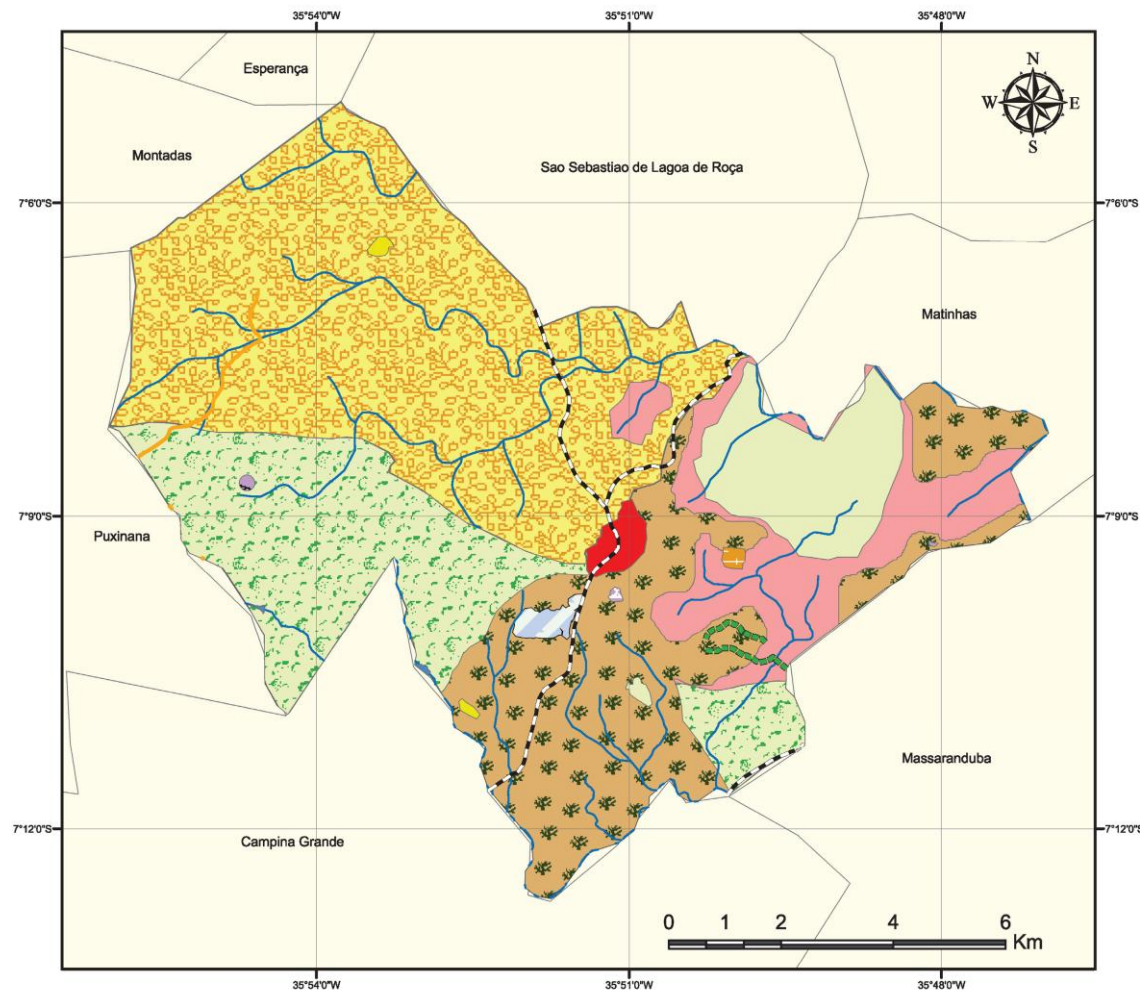


**Município de São Sebastião de
Lagoa de Roça**

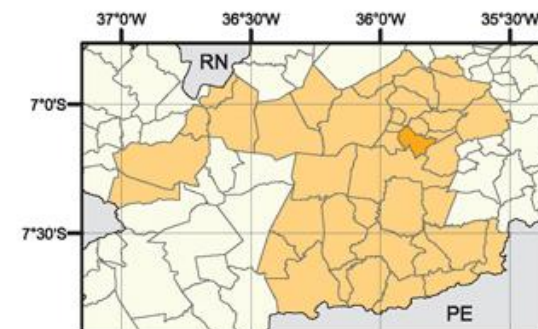
-  Área c/ exploração de bovinocultura mista e pastagem nativa
-  Área c/ exploração de caprinovinocultura com pastagem nativa e forragem artificial
-  Área c/ exploração de caprinocultura mista com pastagem nativa e forragem artificial
-  Área c/ exploração de fruticultura: (banana pacovã, laranja e limão)
-  Área potencial p/ horticultura
-  Forragem artificial: área potencial para capim elefante e capim buffel
-  Área potencial p/ turismo ecológico (Mata do Urubu rico em plantas nativas e fauna)
-  Zona urbana

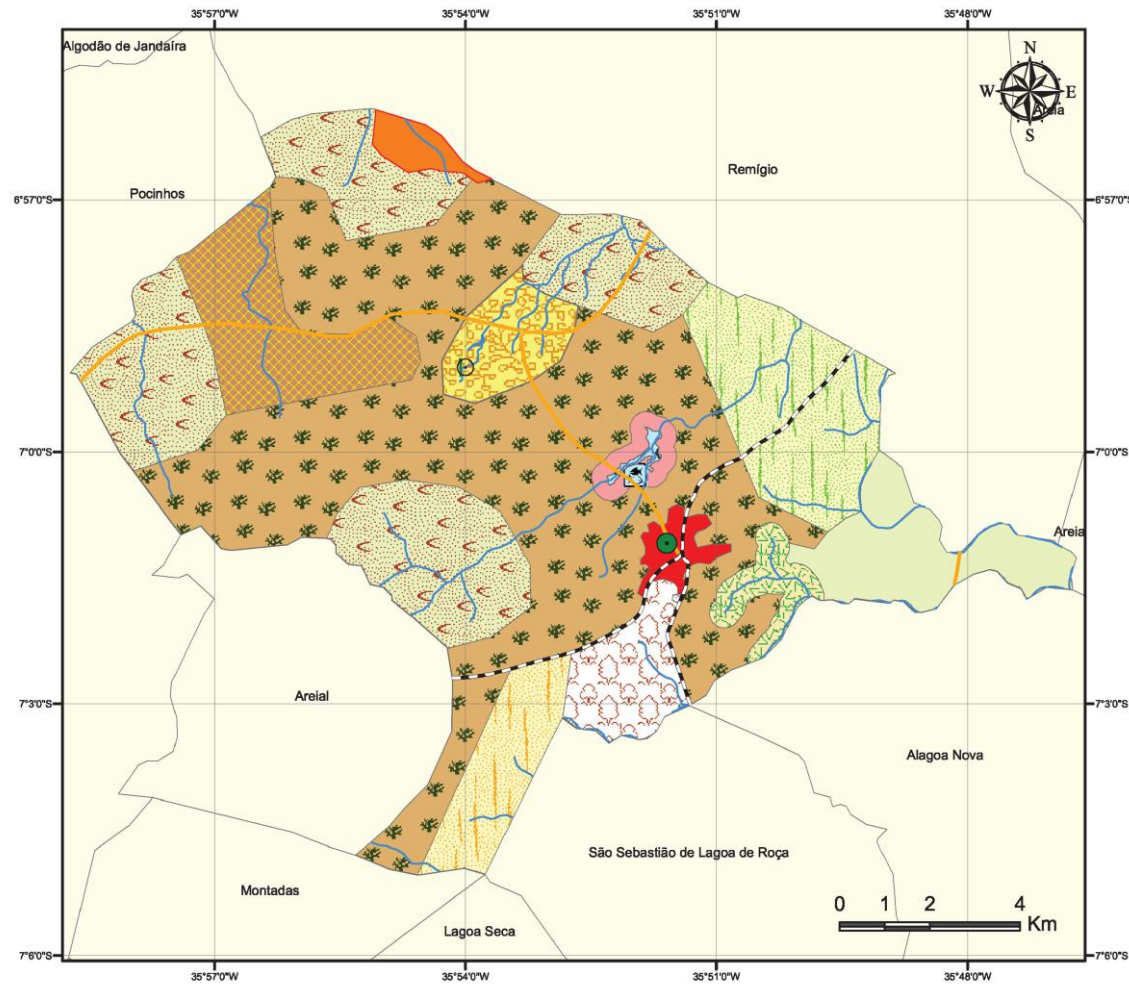
-  Barragens e açudes
-  Rios
-  Limites Municipais
-  Limites Estaduais
-  Rodovia pavimentada
-  Leito natural





Município de Lagoa Seca

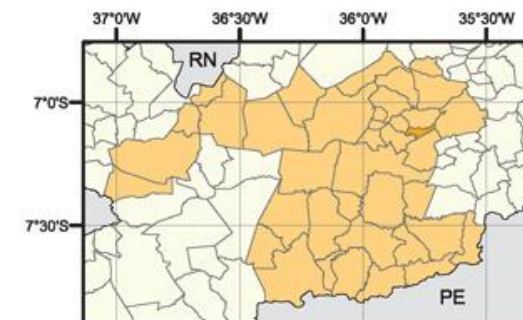


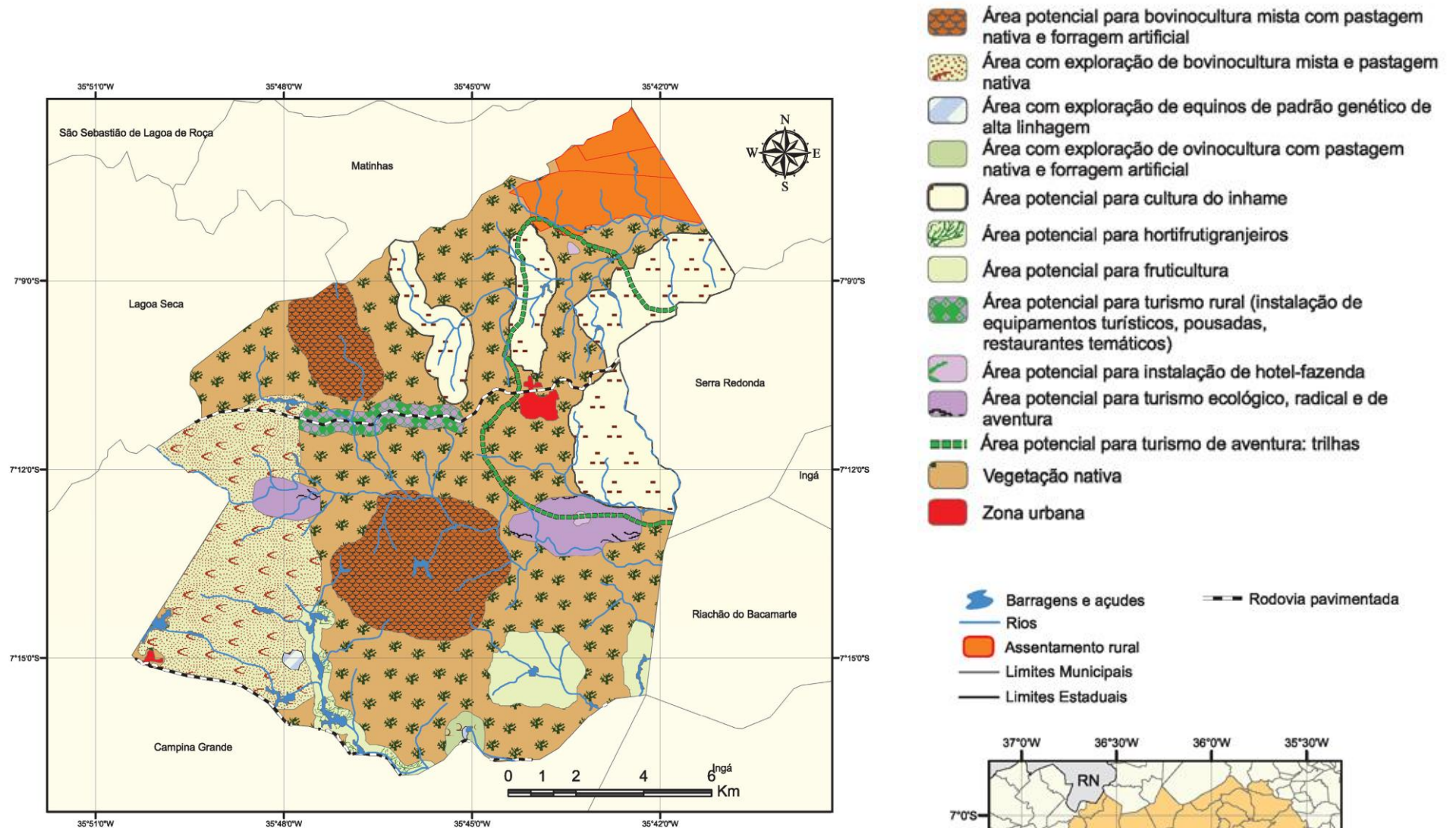


Município de Esperança

-  Área com exploração de bovinocultura mista e pastagem nativa
-  Área com exploração de fruticultura: (banana, caju, manga, acerola, laranja tangerina e maracujá)
-  Área potencial para instalação de agroindústria (citrus)
-  Área potencial para turismo ecológico (inscrições rupestres)
-  Área potencial para instalação de hotel-fazenda, pousada e restaurante
-  Área potencial para turismo de aventura
-  Área potencial para turismo radical e de aventura: trilhas
-  Vegetação nativa
-  Zona urbana

-  Barragens e açudes
-  Rios
-  Assentamento rural
-  Limites Municipais
-  Limites Estaduais
-  Rodovia pavimentada
-  Rodovia implantada





Município de Massaranduba

