



## COMPARAÇÃO DAS AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DA CASTANHA-DO-BRASIL EM DOIS ESTADOS DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

JANAÍNA DEANE DE ABREU SÁ DINIZ; MAGDA EVA WEHRMANN;

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

BRASÍLIA - DF - BRASIL

janadinizbr@yahoo.com.br

PÔSTER

Instituições e Desenvolvimento Social no Agronegócio

### **Comparação das ações para o desenvolvimento da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil em dois estados da Amazônia brasileira**

**Grupo de Pesquisa: Instituições e Desenvolvimento Social no Agronegócio**

#### **Resumo**

Os estados do Acre e do Amapá apresentam algumas semelhanças referentes às políticas de desenvolvimento local a partir da valorização das cadeias produtivas de produtos florestais não-madeireiros, sendo que a da castanha-do-Brasil (*Bertholletia excelsa*) concentrou inicialmente grande parte das ações nos dois estados. Com base nesses contextos similares, o objetivo do artigo é realizar uma análise das estratégias de desenvolvimento local relacionadas à cadeia produtiva da castanha-do-Brasil no Acre e no Amapá, a fim de identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento desta cadeia nos dois estados. Apresentamos inicialmente as principais diferenças e similaridades da cadeia nos dois estados, seguido de uma proposta de quadro teórico que possibilitou o entendimento dos principais obstáculos e aspectos favoráveis ao desenvolvimento da cadeia nos dois casos estudados. Os elementos teóricos utilizados na análise dessas estratégias relacionam-se aos aspectos organizacionais internos e externos às cooperativas extrativistas, que foram criadas tendo como um dos objetivos principais a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades extrativistas locais. Abordaremos os conceitos de autogestão e empoderamento para analisar os aspectos internos das cooperativas, e as estruturas de cadeia produtiva, cadeia de suprimento (*supply chain*) e arranjo produtivo local para analisar os aspectos externos às cooperativas. A metodologia utilizada para a avaliação nos dois estados consistiu em um estudo exploratório sobre a cadeia produtiva da

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

castanha-do-Brasil em cada estado, que permitiu uma revisão de literatura mais pertinente sobre os conceitos organizacionais ligados ao contexto dos projetos de desenvolvimento analisados e um estudo de casos múltiplos em seis cooperativas, sendo três localizadas no Acre e três no Amapá. Os resultados das avaliações, que fazem parte de uma pesquisa mais abrangente, sinalizam que o estado do Acre apresenta uma maior orientação e integração dos atores locais para o desenvolvimento da cadeia produtiva - e até mesmo de um arranjo produtivo local - da castanha-do-Brasil. Entretanto, mesmo neste estado, alguns obstáculos ainda devem ser superados, principalmente aqueles relacionados aos aspectos organizacionais internos às cooperativas extrativistas locais.

**Palavras-chaves:** desenvolvimento local; aspectos organizacionais; cadeia produtiva; cooperativas extrativistas; castanha-do-Brasil

## **Comparison of the development actions in the Brazil-nut production chain in two Brazilian states**

### **Abstract**

The Brazilian states of Acre and Amapá have some similarities with regard to the policies of local development to promote the non timber forest production chain. Initially it was the Brazil nuts (*Bertholletia excelsa*) production chain that concentrated the major part of the initiatives in these two states. Based in these similar contexts, the objective of this paper is to analyze the strategies of local development related to the production chain of the Brazil nuts in Acre and in Amapá, in order to identify its favorable and unfavorable aspects to the development of this chain in the two states. First we present the main differences and similarities of the chain in the two states, following by a proposal of theoretical instrumental that made it possible to understand the main obstacles and favorable aspects to the development of the chain in the two states. The theoretical elements used in the analysis of those strategies are related to internal and external organizational aspects of the nut collectors cooperatives, that were created with as one of their main objectives the promotion of the sustainable development of the nuts collectors communities. We will use the self-management and empowerment concepts to analyze the internal aspects of the cooperatives, and for the external aspects of the cooperatives we will use the concepts of production chain, supply chain and local industrial clusters. The method used for the survey in the two states consisted in an exploratory study of the brazil nut's production chain in each state, and (that allowed) a revision of relevant literature on organizational concepts



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



related to the context of the development projects and a multiple case study of three cooperatives located in Acre and three in Amapá. The results of these evaluations, which are part of a wider research project, show that in Acre the local actors have a larger orientation and integration on the development of the production chain - and even on a local industrial cluster. However, even in this state, some obstacles should still be overcome, mainly those related to internal organizational aspects of the local cooperatives.

**Key Words:** local development; managerial aspects; production chain; extractive cooperatives; Brazil nut

## 1. INTRODUÇÃO

O Acre e o Amapá apresentam-se como os estados brasileiros que possuem uma das maiores extensões territoriais ocupadas por áreas protegidas. Foi também nesses dois estados onde foram criadas duas das primeiras reservas extrativistas brasileiras – Resex Chico Mendes (AC) e Resex Cajari (AP) - e onde políticas pioneiras de promoção do desenvolvimento sustentável de populações tradicionais extrativistas começaram a ser introduzidas na década de 1990. Para reforçar estas políticas, os governos locais tiveram projetos e programas financiados por organismos nacionais e internacionais, que tinham como objetivo a promoção da conservação da floresta a partir da valorização de seus produtos, não somente pelo extrativismo tradicional, mas também pela incorporação de ingredientes econômicos a uma adequada relação socioambiental que já existia (Becker, 2004). O extrativismo foi então redescoberto como uma atividade não predatória, uma via possível de valorização econômica da Amazônia (Aubertin, 2000) e suas estruturas de exploração tiveram que ser revistas, para conseguirem conciliar conservação dos recursos naturais com alternativas de produção que garantissem a manutenção da floresta em pé (Filocreão, 2002).



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Os dois estados amazônicos estudados neste artigo, apesar de possuírem clientes comuns, principalmente as empresas exportadoras do estado do Pará, tendem a concentrar o fornecimento de castanha e alguns derivados para clientes diferentes. No Acre, os principais clientes das cooperativas são as indústrias bolivianas e algumas empresas européias participantes de cadeias produtivas do comércio justo ou de produtos orgânicos, enquanto que no Amapá a maior parte do volume continua sendo vendida para as usinas paraenses. Além disso, o Acre tem apresentado importantes progressos em pesquisa e desenvolvimento referente às práticas do extrativismo da castanha-do-Brasil. Baseado nas novas orientações para as boas práticas de produção da castanha do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Embrapa, 2004) e com o apoio de um grande número de entidades governamentais e não-governamentais, o estado conseguiu introduzir transformações importantes na cadeia da castanha.

Apesar do progresso conseguido nas práticas relacionadas ao extrativismo da castanha-do-Brasil, as cooperativas do estado do Acre ainda enfrentam diversos obstáculos, principalmente relacionados à gestão destas organizações. Uma parte dos resultados positivos das políticas para o desenvolvimento da cadeia no estado parece estar associada a uma melhor integração das instituições locais para as ações previstas nos projetos.

Já no estado do Amapá, diversas mudanças foram introduzidas logo no início dos projetos, onde uma produção mais diversificada que a do Acre foi observada. Entretanto, muitas das estruturas produtivas e das novas parcerias comerciais das cooperativas não conseguiram ser mantidas e cada uma das três cooperativas do estado passou a adotar estratégias de sobrevivência alternativas às políticas propostas pelo governo local. Tornaram-se assim menos dependentes das instituições locais, mas os objetivos iniciais dos projetos de desenvolvimento parecem não ter sido alcançados.

O cenário acima apresentado para a cadeia produtiva da castanha-do-Brasil nos estados do Acre e do Amapá foi constatado a partir de um estudo exploratório, onde nos servimos principalmente de elementos empíricos. Das informações e situações



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



levantadas, fomos motivados a tentar responder inicialmente à seguinte questão: Se os dois estados possuem características semelhantes relacionadas à cadeia produtiva da castanha-do-Brasil, por que os resultados das ações conduzidas por diversos projetos e programas trouxeram resultados tão diferentes?

## **2. OBJETIVOS**

Para responder à questão colocada no final da introdução, diversas abordagens podem ser adotadas. Neste artigo, propomos uma análise interdisciplinar dos principais obstáculos e aspectos favoráveis ao desenvolvimento da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil nos estados do Acre e do Amapá.

Dois objetivos principais são apresentados:

- Identificar as principais diferenças e similaridades nas estruturas e atores da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil no Acre e no Amapá;
- Analisar os principais aspectos favoráveis e desfavoráveis às ações e políticas introduzidas para o desenvolvimento da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil nos dois estados.

## **3. METODOLOGIA E QUADRO TEÓRICO**

A metodologia utilizada apoiou-se em um estudo exploratório para um entendimento inicial e familiarização com a cadeia produtiva da castanha-do-Brasil e em um estudo de caso múltiplo para avaliação dos aspectos organizacionais das cooperativas. Para o estudo exploratório, poucos elementos teóricos foram considerados, enquanto que para o estudo de caso, alguns itens de avaliação foram previamente selecionados com base na literatura relacionada aos aspectos internos e externos das cooperativas extrativistas.

### **3.1. Explorando e analisando a cadeia produtiva da castanha-do-Brasil**

#### **3.1.1. Estudo exploratório**



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



O estudo exploratório da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil nos dois estados nos permitiu um melhor entendimento sobre o funcionamento desta cadeia, assim como do contexto dos projetos de promoção dos produtos da floresta. Foi confirmada a importância desses projetos para a região amazônica, onde a preocupação com as três principais dimensões do desenvolvimento sustentável se mostrava presente:

Dimensão ambiental: prevenção do desmatamento e promoção de uma exploração sustentável dos recursos florestais;

Dimensão econômica: apoio à exploração dos recursos florestais pelas populações extrativistas locais e ao desenvolvimento de processos de agregação de valor aos produtos;

Dimensão social: evitar o êxodo rural e a exclusão social, assim como uma melhoria das condições de vida das famílias extrativistas.

Entretanto, observou-se que alguns dos projetos conduzidos nos dois estados nas duas últimas décadas não conseguiram alcançar todos os objetivos esperados. Outro ponto importante observado foi que os problemas organizacionais, principalmente associados às falhas nos processos logísticos da cadeia, comprometeram bastante o resultado dos projetos.

### **3.1.2. Estudo de casos múltiplos**

Para responder à nossa pergunta inicial, mostrou-se importante a adequação de alguns elementos teóricos existentes com algumas deficiências, processos, conhecimentos e cultura das organizações locais e dos participantes dos projetos. Em tal contexto, um estudo de caso pode ser adotado, conforme recomenda Ellram (1996).

Para facilitar nossa compreensão sobre a concepção e condução de projetos de desenvolvimento local, escolhemos um estudo de casos múltiplos (Yin, 2003), onde foram selecionados seis casos de cooperativas extrativistas, sendo três no Acre e três no Amapá.



**SOBER**

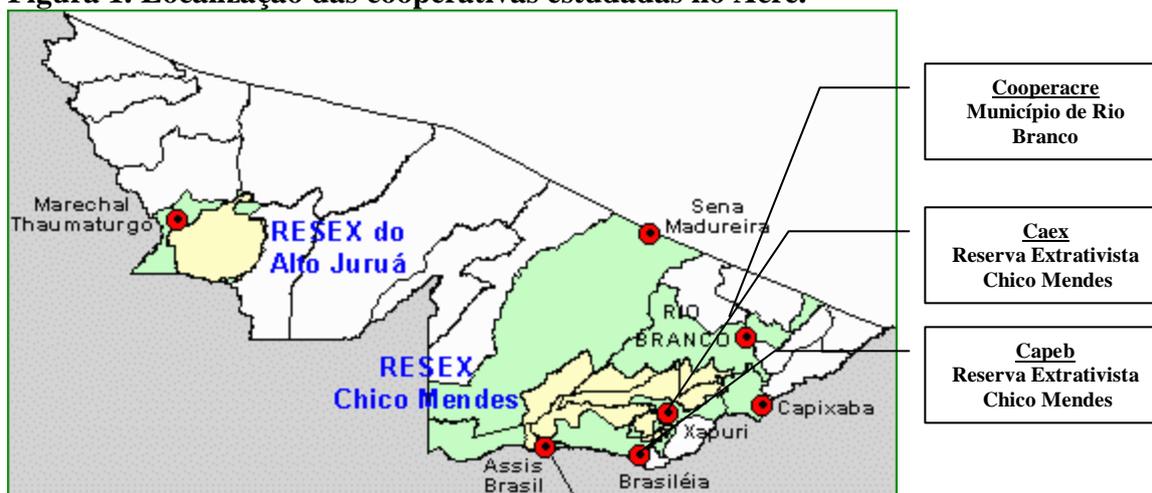
XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## Delimitação geográfica

Aproximadamente 22% das castanhas do Brasil coletadas em nosso país são provenientes do Acre, que se apresenta como o terceiro maior produtor. Na figura 1 é mostrada a localização das três cooperativas estudadas no estado do Acre: Cooperativa Agroextrativista de Xapuri (Caex), Cooperativa dos Agricultores e Produtores Extrativistas de Epitaciolândia e Brasiléia (Capeb) e Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Estado do Acre (Cooperacre).

**Figura 1. Localização das cooperativas estudadas no Acre.**



Fonte: CNPT/IBAMA.

O estado do Amapá representa 4% das castanhas coletadas no Brasil, sendo o quinto estado em produção desta amêndoa. As cooperativas estudadas no Amapá estão sinalizadas no mapa da figura 2, sendo elas: Cooperativa Mista dos Agroextrativistas de Laranjal do Jarí (Comaja), Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru (Comaru) e Cooperativa dos Produtores de Castanha-do-Brasil do Alto Cajari (Cooperalca).

Dois terços das cooperativas selecionadas situam-se em Unidades de Conservação, com exceção da Cooperacre, localizada na zona urbana do município de Rio Branco, e da Comaja, no município de Laranjal do Jarí. Algumas cooperativas



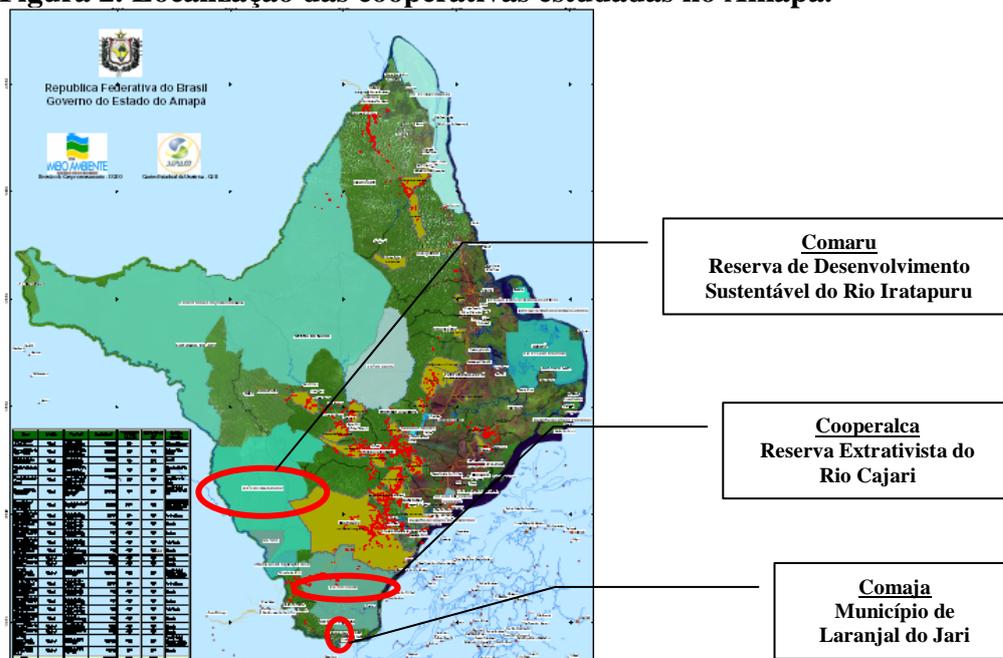
**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



forneem outros produtos florestais não-madeireiros além da castanha-do-Brasil, mas a maioria dos projetos de promoção das cooperativas se concentrou nesse produto.

**Figura 2. Localização das cooperativas estudadas no Amapá.**



Fonte: Governo do estado do Amapá.

Para desenvolver os estudos de caso e as análises dos projetos, adotamos uma abordagem combinando observação participante, atividades de campo com as comunidades locais, entrevistas semi-estruturadas, coleta de dados dos projetos e análise de alguns documentos relacionados.

Os estudos de caso foram orientados pelos indicadores criados a partir dos elementos teóricos apresentados a seguir.



### 3.2. Quadro Teórico

Os conceitos teóricos aqui abordados foram úteis na escolha dos itens de avaliação das cooperativas. Para a avaliação dos aspectos organizacionais internos, os itens escolhidos estão principalmente relacionados aos conceitos de autogestão e empoderamento. E para a avaliação dos aspectos organizacionais relacionados às

estruturas externas às cooperativas, utilizamos os conceitos de cadeia produtiva, cadeia de suprimento (*supply chain*) e arranjo produtivo local.

#### 3.2.1. Autogestão e empoderamento

A autogestão pode ser considerada um movimento de idéias que se opõem às características associadas à dominação do homem pelo homem, tais: propriedade privada, centralização, autoridade, poder e divisão (Canivenc, 2006). Esta mesma autora considera ainda a autogestão como um conceito construtivo, sistêmico e dialético. Ela é construtiva porque se propõe a mobilizar algumas reflexões inovadoras, que possam inspirar novas formas organizacionais, mais coletivas e comunitárias. Ela é sistêmica, pois a lógica coletiva associada ao modelo de autogestão “não pode conceber nenhuma organização como um sistema composto de elementos isolados [...] A autogestão reconhece as interações que unem esses diferentes elementos” (Canivenc, p. 105). E por fim, a autogestão representa um conceito dialético, pois ela “deseja conciliar autonomia e interdependência, indivíduo e coletivo, coesão e diversidade” (p. 66).

Para que a autogestão possa ser concretizada, Singer (2002) sugere algumas condições necessárias:

- as informações devem ser divididas entre os membros da organização;
- os membros da organização devem ser interessados. « O pior inimigo da autogestão é a falta de interesse dos associados » (p. 19);



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



- os membros devem ter uma formação democrática. O mérito principal da autogestão não é a sua eficiência econômica, mas possibilitar o desenvolvimento humano de seus participantes;
- o princípio de um voto por membro deve ser garantido, ele é essencial para que haja democracia na organização.

Uma questão central relacionada ao conceito de autogestão é saber como praticar uma gestão da cooperativa que permita a democracia interna – um agente de

transformação – sem que isto se torne um obstáculo à garantia da eficiência, necessária para a organização se tornar competitiva. E a expansão de uma organização autogestionária, em um sistema capitalista, obriga os seus membros a aplicarem princípios de eficiência capitalista, o que pode acarretar diversos conflitos quanto à natureza social da organização (Malassis, 1979). “O ponto de equilíbrio entre as duas naturezas das cooperativas é um dos fatores-chave do seu sucesso” (Veiga et Fonseca, 2002, p. 40).

Malassis (1979) alerta ainda para que a autogestão não seja somente escolhida como uma estratégia de inserção da produção e como uma solução à pobreza. Para o autor, não adianta se criar uma organização autogestionária sem que as condições de trabalho e sociais básicas tenham sido antes atendidas. Pode-se ainda acrescentar à idéia de Malassis que a autogestão sem que os membros de uma cooperativa não tenham sido empoderados dificilmente irá garantir o desenvolvimento da organização e/ou de seus membros.

Para Jentoft (2005), é pelo processo de empoderamento que as pessoas adquirem capacidades para participar e compartilhar o controle de situações e instituições que afetem suas vidas. Friedmann (1992) observa que conceito de empoderamento volta sua atenção sobre a autonomia nos processos de tomada de decisão dentro de organizações comunitárias, assim como sobre a autoconfiança e o aprendizado social dos seus membros.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Uma comunidade empoderada é definida por Lacy (2000, p. 5) como “um grupo local capaz de iniciar um processo social ou uma ação comunitária, a fim de mudar sua situação econômica, social, cultural ou ainda ambiental”.

Woods (2004) afirma que o poder que uma organização exerce sobre outra depende da estrutura econômica das relações. O poder seria, assim, ligado à disponibilidade de alternativas, pois quanto mais uma organização possuir alternativas, menos dependente ela será e as chances de que ela seja afetada pelo poder de outras são reduzidas. Para Jentoft (2005), a noção de empoderamento pode ainda ter uma grande

aplicação como uma ferramenta estratégica, uma vez que ele reforça a capacidade dos indivíduos a prever, controlar e participar em sociedade. Para este autor, quando os indivíduos são empoderados, as comunidades onde estão inseridos também o são. Mas o empoderamento individual não é condição suficiente para o empoderamento coletivo, pois se o grupo não for encorajado a participar dos processos de gestão coletiva, é provável que somente o empoderamento individual seja reforçado e o risco de descontentamento por parte dos outros membros do grupo torna-se elevado se as ações para promoção de uma gestão coletiva são temporárias, sem que um processo gradual de co-gestão seja estimulado.

### **3.2.2. Cadeia produtiva, Cadeia de suprimento e Arranjo Produtivo Local**

O conjunto de atores em torno das cooperativas estudadas pode ser visto como um sistema, que, por sua vez, pode ser visto de diversas maneiras, a partir de abordagens distintas. Nossa análise de cooperativas se serviu de elementos relacionados às estruturas de cadeia produtiva, cadeia de suprimento e arranjo produtivo local.

#### **Cadeia produtiva**

Figueiredo e Prescott (2004) definem a cadeia produtiva como “um conjunto de componentes interativos, desde os fornecedores de serviços e matérias-primas, sistemas



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



de produção agrícola e agroflorestal, de montagem e transformação, distribuição e comercialização, até os consumidores finais de produtos e subprodutos” (p. 16).

Para Terpend (1997), o estudo da cadeia produtiva faz uma análise da organização, sob um plano linear e complementar, do sistema econômico de um produto ou grupo de produtos. O autor observa ainda que, em geral, esta análise não é unicamente econômica, mas também geográfica, política e sociológica.

O estudo da cadeia produtiva permite, portanto, uma análise do ambiente em torno de uma organização, mesmo sendo formado por atores que não participam diretamente dos processos de produção, comercialização ou distribuição.

A organização de uma cadeia produtiva depende da organização dos fluxos de seus produtos. A quantidade de transações que ocorrem ao longo da cadeia permite também explicar uma parte do custo final do produto. Quanto maior o número de transações, maior a acumulação das margens que irão formar os preços aos consumidores (Terpend, 1997). Conseqüentemente, em uma cadeia produtiva onde existe um grande número de intermediários entre o primeiro produtor e o cliente final, a diferença entre os preços tende a ser grande.

A análise em termos de cadeia produtiva ainda é bastante utilizada para tratar contextos similares ao da nossa pesquisa. Para que uma análise mais aprofundada sobre os problemas das cooperativas estudadas seja apresentada, propomos ainda o uso de outras abordagens complementares. A análise em termos de cadeia de suprimento também pode ser pertinente.

### **Cadeia de suprimento (*supply chain*)**

A cadeia de suprimento é definida por Mentzer et al. (2001) como “um grupo de pelo menos três entidades (organizações ou indivíduos) diretamente implicados nos fluxos à montante e à jusante de produtos, serviços, finanças e/ou de informações, que vão desde uma fonte até o cliente” (p. 5). Também é definida como a rede de membros e pelas interações entre os membros de uma cadeia, onde os processos de criação de



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



valor (business processes) são as atividades que produzem produtos ou serviços tendo um valor para o cliente (Stock e Lambert, 2002). Os componentes gerenciais são as variáveis pelas quais os processos de criação de valor são integrados e gerados ao longo da cadeia de suprimento.

Lambert et al. (1998) definem a gestão da cadeia de suprimento (*supply chain management*) como a integração dos processos de uma organização desde o usuário final até os primeiros fornecedores, garantindo produtos, serviços e informações que agregam valor aos clientes e outras partes de interesse. A integração é central para a

estão da cadeia de suprimento e a agregação de valor aos produtos e processos de uma cadeia de suprimento depende desta integração. Fabbe-Costes e Jahre (2006) consideram a cadeia de suprimento o nível apropriado para se melhorar a integração entre diferentes organizações, mas observam que, para o sucesso de uma gestão da cadeia de suprimento, além de práticas de gestão compatíveis, as culturas das organizações também devem ser compatíveis. No caso das cooperativas analisadas no nosso estudo de caso e em muitas outras situações, além de uma cultura organizacional, também é importante haver uma compatibilidade com a cultura local dos atores considerados, as comunidades extrativistas.

### **Arranjos produtivos locais**

Para a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovadores Locais (RedeSist, 2007), os arranjos produtivos locais (APL) são definidos como uma concentração produtiva geograficamente situada, tendo características de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicas, históricas), abrangendo empresas de diferentes portes, mas com a predominância de pequenas e médias, que mantêm uma relação de cooperação entre elas e com outros atores, como governos, associações/entidades de classe, instituições de pesquisa e desenvolvimento, entre outros.



A relação de cooperação que deve garantir o funcionamento de um SPL é normalmente traduzida por uma intensidade de ligações formais e informais, materiais e imateriais, comerciais e não comerciais, podendo apresentar diferentes formas (Pommier, 2002).

### **Itens para avaliação dos aspectos organizacionais internos e externos às cooperativas**

Os itens de avaliação dos aspectos organizacionais das cooperativas foram definidos com base nos aspectos mencionados sobre os conceitos de autogestão e

empoderamento, assim como de cadeia produtiva, cadeia de suprimento e arranjo produtivo local. Eles são apresentados no quadro 1.

**Quadro 1. Itens utilizados na avaliação das cooperativas extrativistas.**

Nº Item	Elemento teórico relacionado	Descrição
1	Autogestão e empoderamento	Participação dos membros das cooperativas em atividades de (in) formação em grupo
2	Autogestão	Formação e orientação para a autogestão
3	Cadeia produtiva	“Encurtamento” da cadeia produtiva
4		Transformação do produto nos estágios iniciais
5	Cadeia de suprimento	Gestão da produção e distribuição das cooperativas
6		Cooperação nos fluxos e processos entre as cooperativas
7	Arranjo produtivo local	Especialização das etapas de produção pelas cooperativas
8		Compartilhamento de recursos, ferramentas e conhecimentos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O quadro 2 apresenta a escala utilizada para a condução das avaliações.

### **Quadro 2. Escala das avaliações possíveis recebidas pelas cooperativas.**

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Avaliação	(+)	(+/-)	(-/+)	(-)
Descrição	Houve uma mudança significativa	A mudança não foi significativa, mas houve mais aspectos positivos que negativos, ou, apesar dos diversos obstáculos, ocorreram mudanças importantes.	A mudança não foi significativa e houve mais aspectos negativos que positivos, ou, apesar dos esforços dedicados no aspecto avaliado, a mudança foi pequena ou pouco significativa.	Não houve mudança nenhuma mudança, e, em alguns casos, houve até mesmo retrocessos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As seis cooperativas estudadas foram avaliadas com base nesses itens. Os resultados e comentários das avaliações são apresentados na próxima seção.

## 5. RESULTADOS E CONCLUSÃO

A metodologia de avaliação se mostrou útil para o estudo de casos múltiplos. Os resultados apresentados no quadro 3 mostram que o estado do Acre apresenta uma maior orientação e integração dos atores locais para o desenvolvimento da cadeia produtiva - e até mesmo de um arranjo produtivo local - da castanha-do-Brasil. Entretanto, mesmo neste estado, alguns obstáculos ainda devem ser superados, principalmente aqueles relacionados aos aspectos organizacionais internos às cooperativas extrativistas locais.

A participação e o envolvimento dos atores locais se mostraram diferentes nos dois estados analisados. Enquanto que no Acre a rede de atores envolvidos foi reforçada pelas diversas ações conduzidas, no Amapá a cadeia produtiva continua instável, tendo havido uma reorganização em 2006. Esta reorganização se deve principalmente a políticas e ações de instituições federais para reforçar as cadeias produtivas e APL's do extrativismo na Amazônia.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



No estado do Amapá, o contexto analisado das cooperativas locais da castanha-do-Brasil não poderia caracterizar um APL, pois não foram observadas nem especialização nem compartilhamento dos recursos entre as cooperativas ou outras empresas locais. Nesse estado, o APL da castanha do Brasil não foi considerado como prioritário quando um edital de chamada a projetos de pesquisa e inovação de APL's foi apresentado, mostrando que ainda não existe um acordo entre os atores institucionais locais sobre a vocação da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil para o estado.

Concluimos que o sucesso de ações para o desenvolvimento local de uma cadeia produtiva depende da representação que os atores locais fazem desta, ou seja, da compreensão sobre o seu funcionamento, assim como suas oportunidades e obstáculos.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural**Quadro 3. Avaliação dos aspectos organizacionais das cooperativas extrativistas.**

Item avaliado	Comaja (A)	Comaru (B)	Cooperalca (C)	Caex (D)	Capeb (E)	Cooperacre (F)
1	A necessidade de se criar cooperativas para garantir o financiamento dos projetos não permitiu que os seus membros passassem por etapas de (in)formação (-)			Mesmo possuindo um histórico de ações e reivindicações em grupo, somente um pequeno grupo entre os membros das cooperativas participou de atividades de (in) formação (-/+)		
2	A cooperativa era menos dependente das instituições locais, apresentando um perfil mais de empresa privada que de organização da economia solidária (-/+)	Seus membros não tiveram uma preparação para a autogestão e a cooperativa ficou dependente de instituições de apoio e de instituições de apoio (-/+)	Mesmo sendo independente, seus membros não possuíam formação e organização necessárias para a autogestão, o que dificultou a gestão da cooperativa (-/+)	Os membros das cooperativas tiveram formações voltadas para a autogestão, mas continuaram dependentes da intervenção de instituições locais para a gestão da organização (-/+)	A cooperativa recebeu o apoio de instituições locais para diversos assuntos, mas a gestão ainda é centralizada pelos membros da direção (+/-)	
3	A cooperativa se associou a empresas exportadoras, mantendo a estrutura de compra e escoamento de produtos pelos intermediários (-/+)	Apesar de a cooperativa ter contribuído para um encurtamento da cadeia local, ainda existem associados que vendem para intermediários, alongando a cadeia (+/-)	Desde que se associou à cooperativa A, tem uma parte de seus processos realizados por agentes intermediários ligados às empresas exportadoras (-/+)	Alguns agentes intermediários de empresas locais tornaram-se também agentes de compra das cooperativas. A cadeia produtiva não encurtou, pois as cooperativas não chegaram a substituir os agentes intermediários, mas se associaram a eles para garantir o escoamento e a segurança financeira das cooperativas. Uma outra parte do volume começou a alcançar nichos de mercado, como do comércio justo. (+/-)		
4	As cooperativas conseguiram comercializar produtos mais transformados, mas trabalhando separadamente. No caso de B, o produto era o óleo bruto para a indústria de cosméticos e no caso de A, o produto era a castanha tipo exportação e o óleo comestível (+/-)		A cooperativa tinha um projeto para o beneficiamento da castanha seca descascada, mas só conseguiu produzir castanha <i>dry</i> (-/+)	Como as suas usinas ficaram muito tempo inoperantes, estas duas cooperativas não conseguiram introduzir transformações nos estágios iniciais da cadeia. Entretanto, conseguiram introduzir práticas que permitiram melhorar a qualidade dos produtos (-/+)	Depois que a cooperativa assumiu a gestão da usina da cooperativa B, ela garantiu a transformação de produtos pelos atores iniciais da cadeia, mas a diversificação de produtos estava prevista apenas nas etapas posteriores dos projetos (+/-)	
5	Não possui perfil de cooperativa, mas consegue garantir uma gestão profissional da produção e da distribuição (+/-)	A certificação em manejo florestal ajudou a cooperativa a melhorar a gestão da produção (+/-)	Infra-estrutura e níveis de formação precários dos membros dificultam a sua gestão da produção (-/+)	As duas cooperativas ainda são dependentes de instituições locais para garantir o planejamento da coleta e da produção. Atualmente a cooperativa F é a responsável por este planejamento (-)	A cooperativa recebeu o apoio de instituições locais para acessar novos mercados. A gestão produtiva é garantida pelos membros da direção da cooperativa (+)	

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural**Quadro 3 (cont.). Avaliação dos aspectos organizacionais das cooperativas extrativistas.**

<b>Item avaliado</b>	<b>Comaja (A)</b>	<b>Comaru (B)</b>	<b>Cooperalca (C)</b>	<b>Caex (D)</b>	<b>Capecb (E)</b>	<b>Cooperacre (F)</b>
<b>6</b>	Comprava uma parte dos produtos da cooperativa C, enquanto esta estava inoperante (-/+)	A cooperativa não interagiu mais com as outras cooperativas locais (-)	Compartilhou apenas a usina da cooperativa A (-/+)	A usina da cooperativa retomou suas operações depois que esta se associou com uma indústria local, pois não possuía capital para operar (-/+)	A usina da cooperativa E foi transferida para a cooperativa F, que se tornou responsável pela gestão dos fluxos das cooperativas extrativistas locais (-/+)	A cooperativa assumiu a responsabilidade pela gestão dos fluxos e estruturas de outras cooperativas locais (+/-)
<b>7</b>	Nos projetos iniciais envolvendo as cooperativas A e B esta especialização tinha sido prevista, porém em função das dificuldades de escoamento e dos custos elevados de transporte, além dos objetivos divergentes, estas complementaridades foram abandonadas (-/+)			Não houve especialização nas etapas produtivas, mas nas etapas de escoamento de produtos. Estas etapas eram garantidas pelas cooperativas D e E e a comercialização e gestão das usinas era realizada pela cooperativa F. Spécialisation non dans les étapes productives, mais plutôt dans les étapes de l'écoulement des produits, faites par les coopératives D et E. La commercialisation et gestion des usines était faite par membres de la coopérative F (+/-)		
<b>8</b>	Mesmo se a cooperativa A disponibilizou sua estrutura com a cooperativa C, isto não foi estabelecido em uma situação formal de um APL. A cooperativa B não apresentou nenhuma integração com as outras cooperativas A e C = (-/+) B = (-)		As cooperativas D e E permaneceram um longo tempo inoperantes. Desde 2006, a cooperativa F adquiriu a concessão de E e também deveria compartilhar a estrutura da cooperativa D (-/+)		Cooperativa assumiu a responsabilidade pela gestão de outras cooperativas locais. (+/-)	

Fonte : Elaborado pelas autoras.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## 6. BIBLIOGRAFIA

Aubertin, C. A ocupação da Amazônia: das drogas do Sertão à biodiversidade, p. 23-30, in Emperaire, L. (ed.), *A floresta em jogo – o extrativismo na Amazônia central*, São Paulo: Editora Unesp, 2000.

Becker, B.K. *Amazônia: Geopolítica na virada do III milênio*, Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

Canivenc, S. La réactualisation de l'idée autogestionnaire dans le contexte du renouvellement des formes organisationnelles, Monografia de Mestrado em Estudos e Pesquisas em Ciências da Informação e da Comunicação, Rennes: Université Haute Bretagne, 2006.

Ellram, L.M., The use of the case study method in logistics research, *J. Bus. Logist.*, 1996, 17, 93–138.

Embrapa. Manual de segurança e qualidade para a cultura da castanha-do-Brasil, Série qualidade e segurança dos alimentos, Brasília, DF: CampoPAS, 2004.

Fabbe-Costes, N. et Jahre, M. Logistics integration and disintegration – in search of a framework, p. 841-850, Vol. 2, Actes de la Conférence Internationale sur les Systèmes d'Information, la Logistique et la Supply Chain, Mons – Belgique, 2006.

Figueiredo, A. S. et Prescott, E. Principais conceitos, métodos e técnicas aplicados na análise de cadeias do agronegócio, in Figueiredo A.S., Prescott E. et Melo M.F., *Integração entre a produção familiar e o mercado varejista – uma proposta*, Brasília: Universa, 2004.

Filocreão, A.S.M. *Extrativismo e capitalismo na Amazônia: a manutenção, o funcionamento e a reprodução da economia extrativista do sul do Amapá*, Macapá: Secretaria de Estado do Meio Ambiente, 2002.

Friedmann, J. *Empowerment: the politics of alternative development*, Oxford: Blackwell, 1992.

Jentoft, S. Fisheries co-management as empowerment, *Marine Policy*, 2005, 29, pp.1-7.

Lacy, W. Empowering communities through public work, science, and local food systems: revisiting democracy and globalization, *Rural Sociology*, 65 (1), pp. 3-26, 2000.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Lambert, D.M., Cooper, M.C. et Pagh, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities, *The International Journal of Logistics Management* 9, n° 2, p. 1- 20, 1998.

Malassis, L. *Economie agro-alimentaire, Tome I: Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*, Paris: Cujas, 1979.

Mentzer, J., De Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. et Zacharia, Z. Définir le Supply Chain Management, *Logistique et Management*, Vol. 9, n° 2, pp. 3-18, 2001.

Pommier, P. *Les systèmes productifs locaux*, Paris: La Documentation française. 78 p, 2002.

Rede Sist (2007). Disponível em <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Consulté le 20/11/2007.

Terpend, N. *Guide pratique de l'approche filière*, Collection "Aliments des villes", Roma: FAO, 1997.

Singer, P. *Introdução à Economia Solidária*, São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

Stock, J. R. et Lambert, D.M. Supply chain management, p. 53-94, in Stock J.R. et Lambert D.M., *Strategic Logistics Management*, New York: McGraw-Hill, 2001.

Woods, E.J. Supply-chain management: understanding the concept and its implications in developing countries. In *Agriproduct Supply-chain Management in Developing Countries*, edited by G.I. Johnson and P. J. Hofman, (Australian Centre for International Agricultural Research: Canberra, Australia), 2004.

Yin, R.K., *Case study research – design and methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Edition 3, Londres: Sage Publications, 2003.