

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Suzenir Aguiar da Silva Sato

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA A BASE DA PIRAMIDE
(BOP) BASEADO EM RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS
AMAZÔNICOS (PFNMs): O CASO RECA.**

Tese de Doutorado
Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre

2013

Suzenir Aguiar da Silva Sato

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA A BASE DA PIRAMIDE
(BOP) BASEADO EM RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS
AMAZÔNICOS (PFNMs): O CASO RECA.**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em administração.

**Orientador: Professor Doutor Eugênio
Ávila Pedrozo**

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Aguiar da Silva Sato, Suzenir
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA A BASE DA
PIRAMIDE (BOP) BASEADO EM RECURSOS NATURAIS
RENOVÁVEIS AMAZÔNICOS (PFNMs): O CASO RECA / Suzenir
Aguiar da Silva Sato. -- 2013.
314 f.

Orientador: Eugenio Avila Pedrozo.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. BASE DA PIRÂMIDE (BoP). 2. DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL. 3. RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. 4.
PRODUTOS FLORESTAIS NÃO MADEIRÁVEIS - PFNMs. 5.
VISÃO BASEADA EM RECURSOS INTERNOS. I. Avila Pedrozo,
Eugenio, orient. II. Título.

Suzenir Aguiar da Silva Sato

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA A BASE DA PIRAMIDE
(BOP) BASEADO EM RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS
AMAZÔNICOS (PFNMs): O CASO RECA.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Prof^ª. Dr^ª. Tania Nunes da Silva

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz

Prof^ª. Dr^ª Monica Cavalcanti Sá de Abreu

[...] Reca.

“Naquela época dinheiro era muito difícil; só tinha a malária – uma companhia indesejável e diária (PROD. JOÃO PEREIRA, 2012)”.

“Dinheiro às vezes ficávamos anos sem ver [...]. Depois quando implantou o projeto Reca é que víamos uma luz. Começamos vendendo castanha que catava, depois plantamos pupunha, que servia para comer e vender, e aí as coisas foram melhorando. Renda naquela época era um sonho (PROD. ZELINDA SORDI, 2012)”.

“[...] aos poucos nós fomos percebendo que era mais vantagem manter a floresta em pé”(PROD. SELVINO SORDI, 2012).

“Nessas viagens, a gente chegava em Rio Branco sem um centavo nem pra comer, nem pra dormir. Às vezes um tinha um troquinho ou a gente juntava os troquinhos que dava pra comprar um x-salada ou dois x-saladas, éramos quatro ou cinco, aí a gente dividia e era o almoço, janta e café no outro dia” (PROD. JOÃO PEREIRA, 2012).

“As primeiras mudas de cupuaçu, foram feitas, a partir das sementes que catamos do lixão; eu mesmo ajudei a catar [...] o povo passava, olhava e as vezes até ria, aí eu pensava comigo, um dia nos vamos vender polpa de cupuaçu para vocês” (PROD. JOÃO PEREIRA, 2012).

“Eu vejo o Reca como uma floresta de alimentos” (GISLAINE; EUNICE, 2012).

“A única coisa que não faltava era a malária; a maioria não foi embora porque não tinha como pagar as passagens” (PROD. JOÃO PEREIRA, 2012).

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista a quem tanto me apoiou e sofreu as conseqüências dessa jornada.

Meu esposo e minha filha,

Henry e Kira.

AGRADECIMENTOS

Escrever os agradecimentos é a melhor parte da tese, por saber que realmente está chegando o fim desta jornada, e ao mesmo tempo a parte mais difícil, por ter o sentimento de que em função da euforia e do grande esforço mental são possíveis eventuais esquecimentos.

Ao longo do tempo aprendi que uma tese é a extensão da vida do autor. Então para que algo de valor seja produzido, é necessário primeiro criar valor em si. Pessoas e obras são consistentes com o resultado; por isso, agradeço sincera e profundamente as pessoas que muito me encorajaram e me ajudaram a produzir algo de valor em minha vida:

A Deus pela vida, a companhia e a providência de tudo que foi e é necessário, em todos os momentos de minha vida, e em especial desde a seleção até a conclusão do doutorado, bem como, em tudo que resultar a partir da presente pesquisa; sem dúvida Deus tem cuidado de mim.

Ao meu esposo, amigo e incentivador Henry Sato de Oliveira, pelo carinho, companheirismo, compreensão e vibração por esta conquista em nossas vidas; pelo cuidado e dedicação a nossa filha Kira, durante as inúmeras horas de ausência. Muito obrigada, isso não tem preço – minha eterna gratidão ao mesmo tempo em que peço perdão pelas ausências e falta de dedicação a vocês dois.

Aos meus pais José e Josefa e as minhas irmãs Sueli e Sueni, pelo incentivo, carinho, cuidado, apoio e constantes orações para que eu tivesse força e fosse possível alcançar mais esta conquista.

A minha sogra Getulina Sato de Oliveira (hoje *in memoriam*) pelo incentivo e carinho e por acreditar que esse doutorado faria diferenças positivas em nossas vidas. Em nossa última conversa disse: “você não pode desistir desse doutorado”. Que Deus te conceda o descanso e a paz.

A professora Mariluce Paes de Sousa que com sua competência e dedicação propôs o projeto do Dinter em Administração junto a UFRGS e coordenou com garra, dinamismo e profissionalismo. Para a Professora Mariluce e o professor Theophilo eu diria que: os grandes empreendimentos são construídos em meio a muitas dificuldades: “o verdadeiro espírito de um herói encontra-se na intensa convicção de enfrentar e vencer as dificuldades em vez de desistir de tudo”. A vocês minha gratidão e admiração.

Ao meu orientador e grande mestre Eugenio Ávila Pedrozo, pelos ensinamentos, competência, apoio e confiança. Sua dedicação e ensinamentos serão sempre lembrados. Além de grande profissional é um grande ser humano – minha admiração e gratidão.

A professora Tânia Nunes da Silva por nos adotar e apoiar com tanta competência na condução do projeto do Dinter. Obrigada por sua dedicação e carinho. Além de grande profissional é uma pessoa iluminada e com um grande coração.

Um agradecimento carinhoso a amiga Nilza Duarte Aleixo de Oliveira pela amizade, e companheirismo nas alegrias e nas dificuldades dessa jornada.

Um agradecimento, também carinhoso, a amiga Janilene Vasconcelos de Melo pela amizade, companheirismo e apoio durante nossa jornada, estendendo meus agradecimentos e carinho também ao Seu José, quase doutorando.

Um agradecimento especial a amiga Dorislene, Eugênio, Thamirys e Uemen, pela amizade, carinho e apoio, principalmente, no início dessa jornada.

Meus agradecimentos também aos professores do PPGA da UFRGS e a Lurdinha a quem conheci e passei a ter admiração e carinho.

Meus respeitosos agradecimentos aos membros da banca de qualificação e a participação dos membros da banca da defesa da tese.

Meus agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente me apoiaram e acreditaram em mim, como por exemplo, aos colegas do Dinter e aos professores da Universidade Federal de Rondônia Campus de Cacoal e Campus de Presidente Médici.

Um agradecimento muito especial a equipe executora do Projeto Reca que permitiu a pesquisa e me apoiou na realização: ao Presidente Sr. Hamilton e demais membros, bem como, a todos os produtores que carinhosamente responderam a pesquisa. De forma especial agradeço a Gislaine, ao professor Fábio e aos alunos da Escola Família Agrícola, que me apoiaram na realização da pesquisa, bem como, Leonete, a Cássia e a Eunice que dedicaram parte do tempo para me atender e responder aos tantos questionamentos.

Em fim, meus agradecimentos a todos que compartilham da minha alegria.

Mais uma etapa foi vencida! E sei que ainda é só o começo...

RESUMO

O avanço das ações de desenvolvimento vem colocando desafios à gestão de recursos; as diferentes particularidades nos tipos de recursos disponíveis para uso pelas organizações (na área de administração de empresas), seja por localização geográfica, clima, relevo e/ou outras especificidades locais, como por exemplo, recursos naturais, fogem aos padrões impostos pelas abordagens teóricas estratégicas dominantes, atualmente, nas ciências sociais. No caso do megabioma Amazônico, devido à grandeza patrimonial e suas especificidades locais, há recursos naturais que são únicos e inimitáveis, seja de maneira individual seja pelo conjunto do megabioma, apesar do contexto de pobreza da região. Na medida em que se pressiona para o uso desses recursos, seja pelos indivíduos, seja pelas organizações, podem-se gerar diferentes tipos de conflitos, até porque o uso dos recursos naturais e os conflitos socioambientais são cenários de repercussões para a sociedade, devido às mudanças que promovem em termos ecológicos e das propostas de desenvolvimento social. Assim existem recursos naturais, principalmente, os renováveis disponíveis para uso, que exige novos conhecimentos teóricos e práticos, tanto para acadêmicos como para os gestores atuais. Nesse contexto, são necessárias as preocupações dos cidadãos, instituições e governos, necessitando, no entanto, de um conhecimento adequado à natureza, suas potencialidades e dimensões, no tocante ao uso no presente e garantia para as gerações futuras dos recursos necessários e sua sobrevivência com qualidade de vida, ou seja, a sustentabilidade nesse sentido vem ao encontro de um manejo ambientalmente correto (sustentável) socialmente justo e economicamente rentável, considerando como pilares do Desenvolvimento Sustentável as dimensões Sociais, ambiental e Econômica, dimensões que nortearam a presente pesquisa. Nesse quesito de conhecer como esse processo poderia ocorrer, na Amazônia, foi tirado proveito da teoria *Path Dependence* que possibilita organizar de forma metodológica e teórica a trajetória e os conhecimentos necessários para que se obtenha uma produção sustentável, com satisfação de mercado aliados a oportunidade de negócio para as comunidades locais. Sendo assim, nesse contexto que envolve recursos, preocupações com a sustentabilidade as inovações que orientaram a presente pesquisa são coladas com a realidade local, com intuito de atender tanto a sustentabilidade quanto resolver impasses que tem impedido progressos substanciais no cruzamento da pobreza, sustentabilidade e meio ambiente. As preocupações, relacionadas à redução da pobreza é um fato que tem sido motivo de preocupação, inclusive no megabioma amazônico, apesar desse ser considerado rico e potencialmente rentável; tem transcendido os limites individuais, empresariais e nacionais, passando a ser uma preocupação global. Nos anos 2000, se consolidou a ideia de que as empresas têm um papel importante na redução da pobreza e a partir disso surge a teoria Base da Pirâmide (BoP) visando possibilitar o consumo para os pobres (BoP 1.0); no entanto por mais que essa teoria tenha avançado possibilitando maior participação dos pobres os envolvendo como co-criadores (BoP 2.0) esta ainda continua os considerando como sujeito passivo ou meros consumidores/colaboradores, visto que a renda por agregação de valor aos produtos (co-criadores) fica com a empresa, ou seja, a teoria não tem sido aproveitada para a produção a partir dos recursos naturais, com vistas a geração de renda, a melhoria na qualidade de vida e organização sustentável, principalmente numa região como a Amazônica.

Assim, considerando as oportunidades existentes no megabioma amazônico, tem-se o entendimento que as oportunidades da BoP, podem ir além do consumo (BoP 1.0) ou co-criação de valor (BoP 2.0) e, com foco nos produtores da BoP (produtores de PFNMs), de forma organizada, podem ser desenvolvidas alternativas de melhoria de qualidade de vida, baseado em recursos naturais renováveis sustentáveis, emergindo a questão principal da

presente pesquisa: A exploração dos recursos naturais amazônicos, de forma sustentável, pelos produtores BoP, caracteriza-se como uma nova abordagem da BoP, indo além do que é preconizado pela BoP 1.0 e BoP 2.0? Para se chegar a isso, a presente pesquisa está sendo norteada pelos temas: Sustentabilidade e Desenvolvimento sustentável, Recursos Naturais; Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI); Inovação e Inovação orientada para a sustentabilidade; Base da Pirâmide (BoP), e PFNMs (produtos florestais não madeiráveis), nesse caso são os produtos naturais renováveis amazônicos. O objetivo é o de propor e aplicar um *framework* de sustentabilidade da BoP, para organizações que atuem com recursos naturais renováveis, para os produtores (PFNMs) da BoP, do megabioma amazônico. A pesquisa é exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Foram coletados dados secundários e primários. Os dados primários utilizou como método de coleta de dados a entrevista semiaberta, visita e observação *in loco*. Para tratamento dos dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo. O objeto de estudo foi a organização RECA – Reflorestamento Econômico Consorciado Adensado, que é uma Associação de pequenos agrossilvicultores, localizada em Nova Califórnia (RO). O projeto RECA possui mais de 2.700 hectares de Sistema Agroflorestal - SAFs implantados, utilizando vários tipos e esquemas de plantios com menos de 5% de áreas de monoculturas. Os resultados obtidos foram ricos e os mais relevantes foram: para que os produtores da BoP, de recursos naturais renováveis, de forma sustentável, possam ser sujeitos e tenham a governança das suas atividades necessita-se de uma nova visão da BoP (BoP 3.0); um novo tipo de negócio social do tipo associação-cooperativa foi criada; o uso dos tipos de recursos mobilizáveis e mobilizadores permitem uma análise multinível sustentável dos recursos naturais renováveis; numa BoP para produtores da BoP a ordem de importância das dimensões de sustentabilidade é social, ambiental e econômica, respectivamente; foi identificado um sistema de produção resultado de uma articulação do uso de recursos coletivos (da organização) e individuais (de cada produtor); necessita-se de um olhar para a inovação orientada para a sustentabilidade que seja interativa e não-linear; as relações deixam de ser dos produtores da ToP (topo da pirâmide) para a BoP e passam a ser dos produtores da BoP, tanto para os consumidores da ToP como os próprios consumidores da BoP. . .

PALAVRAS CHAVE: Desenvolvimento sustentável; Recursos Naturais Renováveis; Base da Pirâmide (BoP); Amazonia.

ABSTRACT

The progress of the development actions have been placing challenges on the resource management, the various details of the types of resources available for use by organizations (in the area of business administration), or by geographical location, climate, topography and / or other local specificities, such as natural resources, they are escaping the standards imposed by the dominant strategic theoretical approaches currently in social sciences. In the case of megabioma Amazon, because of the patrimonial greatness and their specific locations, there are natural resources that are unique and inimitable, either individually or by the whole megabioma, despite the context of poverty in the region. To the extent that you are forced to use these resources, either by individuals, or by organizations, one can generate different types of conflicts, because the use of natural resources and environmental conflicts are repercussion scenarios for society due to promoting changes in the ecological and social development proposals. In this context, it takes the concerns of citizens, institutions and governments, requiring, however, an adequate knowledge of nature, its potential and dimensions, regarding the use of this guarantee and for future generations of the resources needed and their survival with quality of life, i.e., sustainability in this direction is in line with an environmentally sound management (sustainable) socially, just and economically viable, considering them as pillars of Sustainable Social dimensions, Environmental and Economic dimensions that guided this research. In this aspect of knowing how this process could occur in the Amazon, the Path Dependence theory was taken advantage of, enabling to organize in a methodological and theoretical trajectory way and the knowledge needed to obtain sustainable production, satisfaction with market allies and the business opportunities for local communities. So in this context, that involves resources, concerns about the sustainability innovations that guided this research are bonded with the local reality, in order to meet both sustainability as much as resolve impasses that have prevented substantial progress at the intersection of poverty, sustainability and environment. The concerns, related to the reduction of poverty is a fact that has been of concern, including Amazon megabioma, despite this being considered rich and potentially profitable, it has transcended the individual limits, corporate and national, becoming a global concern. In the 2000s, it has consolidated the idea that businesses have an important role in poverty reduction and from this arises the theory Base of the Pyramid (BoP), in order to enable the consumption for the poor (BoP 1.0), however as much as this theory has advanced, enabling greater participation, by involving the poor as co-creators (BoP 2.0), this is still considering the taxpayer or as mere consumers / employees, since the income for adding value to the products (co-creators) is with the company, ie, the theory has not been used for the production of the natural resources, with a view to generating income, improving the quality of life and sustainable organization, especially in a region like the Amazon. Thus, considering the opportunities in megabioma Amazon, it has been the understanding that the BoP opportunities, can go beyond consumption (BoP 1.0) or co-creation of value (BoP 2.0), and focusing on the BoP producers (producers NTFP), in an organized manner, alternatives can be developed to improve quality of life, based on sustainable renewable natural resources, emerging from the main question of this research: Is the Amazonian exploitation of natural resources in a sustainable manner, by BoP producers, characterizes as a new approach to the BoP, going beyond what is recommended by the BoP 1.0 and BoP 2.0? To achieve this, this research is guided by themes: Sustainability and Sustainable Development, Natural Resources, Internal Resource Based View (VBRI); Innovation and Innovation geared towards sustainability, Base of the Pyramid (BoP) and NTFPs (non-timber forest products), in which case the products are natural renewable

Amazonia resources. The goal is to propose and apply a framework of sustainability of BoP for organizations that operate with natural renewable resources for producers (NTFFPs) of BoP, the megabioma Amazon. The research is exploratory and descriptive; of qualitative nature. We collected primary and secondary data. The primary data used as a method of data collection to semi-open interview, visits and on-site observation. For data processing, we used the technique of content analysis. The object of study was the organization RECA - Reforestation Economic Dense Joint Venture, which is an association of small agro foresters, localized in New California (RO). The project RECA has over 2,700 acres of Agro Forestry System - SAF deployed using various types and planting schemes with less than 5% of areas of monoculture. The results were rich and the most relevant were: for the BoP producers of renewable natural resources sustainably, and they may be subject to the governance, what their activities need, is a new vision of BoP (BoP 3.0) , a new type of social business-type cooperative association was created, the use of the types of resources deployable and mobilizes allowing a multilevel analysis of sustainable natural renewable resources for BoP and for a producers of BoP, in order of importance of the social dimensions of sustainability is, environmental and economic, respectively; identified a production system result of a joint use of collective resources (the organization) and individual (each producer); it needs a look at innovation geared towards sustainability that is interactive and non-linear; relations cease to be producers of ToP (top of the pyramid) to the BoP and become producers of BoP, both for consumers of ToP as for the consumer of BoP.

KEYWORDS: Sustainable Development, Natural Renewable Resources, Base of the Pyramid (BoP); Amazon

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – FIGURA

Figura 1	Desenvolvimento Sustentável e os critérios para alcançá-lo	35
Figura 2	Esquematização dos Recursos Naturais	46
Figura 3	Distribuição das rochas da Amazônia	50
Figura 4	A cadeia de inovação no processo tradicional	82
Figura 5	O diamante da inovação total	83
Figura 6	Perspectiva da inovação orientada para sustentabilidade	88
Figura 7	Pirâmide do mercado global	92
Figura 8	Protocolo da Base da Pirâmide	100
Figura 9	O salto verde	101
Figura 10	<i>Framework</i> Teórico inicial	107
Figura 11	Pirâmide dos Recursos Naturais	109
Figura 12	<i>Framework</i> Teórico da pesquisa	112
Figura 13	Trajetória histórica do fato observado	117
Figura 14	Esquema metodológico da pesquisa	127
Figura 15	Biomass Continentais brasileiro	130
Figura 16	Mapa localização geográfica do Reca	132
Figura 17	Sede do Reca, indústrias e centro de difusão de tecnologia	137
Figura 18	Localização de cada grupo do Reca	140
Figura 19	Modelo Organizacional do Reca	141
Figura 20	Fluxograma de etapas de produção do cupuaçu	146
Figura 21	Fluxograma de etapas de produção do açaí	148
Figura 22	Fluxograma de etapas de produção do óleo da castanha da Amazônia	150
Figura 23	Relação entre BoP e ToP e as abordagens teóricas da BoP	154
Figura 24	Modelos de Negócios na BoP 3.0 (iniciados pelos produtores da BoP	157
Figura 25	Esquema <i>path dependence</i> da trajetória histórica do Reca	159
Figura 26	Articulação Reca – Produtor	244
Figura 27	BoP produção iniciada pelos produtores do Reca	251

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação dos Recursos Naturais Renováveis	45
Quadro 2	A Visão Baseada em Recursos Naturais – <i>framework</i> conceitual	66
Quadro 3	Recursos Mobilizáveis e Mobilizadores ajudam a distinguir a lógica dos bens e serviços	71
Quadro 4	Tipologia de Recursos na Visão Baseada em Recursos	72
Quadro 5	A lógica dominante de corporações e sua relação com a BoP	94
Quadro 6	BoP 1.0 e BoP 2.0	102
Quadro 7	Sistematização teórica da pesquisa	106
Quadro 8	Recursos Internos de uma organização Competitiva e Sustentável	109
Quadro 9	Teorias e conceitos da <i>Path Dependence</i>	117
Quadro 10	Quadro dos elementos analíticos	124
Quadro 11	Quadro comparativo entre BoP 1.0, BoP 2.0 e BoP 3.0	155
Quadro 12	Visão geral dos elementos dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis...	168
Quadro 13	Visão geral dos elementos do diamante da inovação total – dos recursos organizacionais mobilizadores	172
Quadro 14	Visão geral dos elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores da dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável (exceto Inovações)	174
Quadro 15	Visão geral dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores da dimensão social do Desenvolvimento Sustentável	177
Quadro 16	Produção Reça (principais produtos) de 1995 a 08/2012	193
Quadro 17	Diamante da inovação total – Inovação de produtos	207
Quadro 18	Diamante da inovação total – lançamento de novos produtos e tecnologias adotadas	208
Quadro 19	Diamante da inovação total – Inovação de processo	209
Quadro 20	Diamante da inovação total – características das inovações	215
Quadro 21	Recursos tecnológicos do Reça	221
Quadro 22	Filosofia do Reça	226
Quadro 23	Organização formal do Reça	230
Quadro 24	Considerações sobre igualdade de gênero na organização Reça	235
Quadro 25	Evidências de equitabilidade entre membros do Reça	240

Quadro 26	Esquema participativo do associado Reça	249
-----------	---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Composição do número de produtores do Reca	122
Tabela 2	Composição dos grupos pesquisados	122
Tabela 3	Pesquisados Reca por sexo	164
Tabela 4	Formação dos pesquisados do Reca	165
Tabela 5	Estados de origem dos pesquisados	166
Tabela 6	Utilização de corretivo para o solo por produtor	187
Tabela 7	Utilização de defensivos no solo, para proteção ou melhoria da qualidade dos PFNMs	188
Tabela 8	PFNMs extraídos pelos produtores do Reca	191
Tabela 9	PFNMs raro ou único	199
Tabela 10	Sistema formal de comunicação do Reca	217
Tabela 11	Capacidade de suporte financeiro	220
Tabela 12	Quantidade hectare dedicado ao SAF	232
Tabela 13	Forma de participação do produtor no processo produtivo	248
Tabela 14	Renda dos produtores do Reca	254
Tabela 15	Tempo associação ao Reca	256
Tabela 16	Situação do preço pago pelos produtos aos produtores	262
Tabela 17	Inovação de gestão e inovação de gestão sustentável ocorridas no Reca ..	272

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	OBJETIVOS	26
1.1.1	Objetivo Geral	26
1.1.2	Objetivos Específicos	26
1.2	ESTRUTURA DA TESE	28
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	29
2.2	OS RECURSOS NATURAIS	41
2.2.1	O Contexto histórico dos Recursos Naturais	41
2.2.2	A classificação dos Recursos Naturais	44
2.2.3	Os Recursos Naturais da Amazônia	47
2.2.4	Os Produtos Florestais Não Madeiráveis da Amazônia – PFNMs .	51
2.2.4.1	Os PFNMs e a importância socioeconômica para a região Amazônica	55
2.2.4.2	Demanda, preço e condições de mercado dos PFNMs	59
2.3	A VISÃO BASEADA EM RECURSOS INTERNOS – VBRI	62
2.3.1	Evolução das discussões sobre VBRI com foco em sustentabilidade	62
2.3.2	Os diferentes tipos de recursos numa organização a partir da abordagem VBRI	67
2.3.2.1	Os recursos Tangíveis e Intangíveis da VBRI	68
2.3.2.1.1	Os Recursos Mobilizáveis e Mobilizadores	69
2.3.3	A Visão Baseada em Recursos Internos e a Sustentabilidade	74
2.4	INOVAÇÃO	78
2.4.1	Evolução das discussões sobre inovação	78
2.4.2	Inovação Interativa e Não Linear	80
2.4.3	Inovação orientada para sustentabilidade	85
2.5	A BASE DA PIRÂMIDE (BoP)	90
2.5.1	A primeira geração da BoP (BoP 1.0)	90
2.5.2	A segunda geração da BoP (BoP 2.0)	98
2.5.3	Críticas a Teoria BoP	103
2.6	FECHAMENTO TEÓRICO – <i>FRAMEWORK</i> DA PRESENTE PESQUISA	106

3	METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	113
3.1	NATUREZA E TIPO DA PESQUISA.....	113
3.2	ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO	114
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	118
3.4	LÓGICA DA PESQUISA	123
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	125
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO RECA NO CONTEXTO AMAZÔNICO: UM PANORAMA DO SISTEMA PRODUTIVO	128
4.1	O BIOMA AMAZÔNICO	128
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO RECA – COMO TUDO COMEÇOU	132
4.2.1	O modelo organizacional do Reca	139
4.2.2	Estrutura do Reca	142
4.2.3	O modelo produtivo do Reca	143
4.2.4	Infraestrutura organizacional do Reca	145
4.2.4.1	Agroindústria de polpas	145
4.2.4.2	Agroindústria de óleos	149
5	RESULTADOS DA PESQUISA	152
5.1	BOP 3.0 – PROPOSIÇÃO	152
5.2	ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DO RECA ATRAVÉS DA <i>PATH DEPENDENCE</i>	159
5.2.1	Discussão sobre a trajetória histórica do Reca	159
5.3	ANÁLISES DADOS GERAIS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA – ANÁLISE GLOBAL DOS ENTREVISTADOS	164
5.3.1	Dados sociodemográficos	164
5.3.2	Análise geral dos entrevistados sobre a dimensão ambiental do Desenvolvimento Sustentável - recursos mobilizáveis e mobilizadores	167
5.3.2.1	Análise geral dos entrevistados sobre a dimensão ambiental do Desenvolvimento Sustentável - os elementos dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis	167
5.3.3	Análise geral dos entrevistados sobre a dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável	170

5.3.3.1	Análise Geral dos entrevistados sobre a dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável - os elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores	171
5.3.4	Análise geral dos entrevistados sobre a dimensão social do Desenvolvimento Sustentável - análise dos recursos organizacionais relacionais mobilizadores	176
5.3.4.1	Análise Geral dos entrevistados sobre a dimensão social do Desenvolvimento Sustentável - os elementos dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores	176
5.3.5	Análise geral dos entrevistados sobre os elementos da Base da Pirâmide (BoP)	180
5.4	ANÁLISE DE DADOS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA – ANÁLISE POR GRUPO DE ENTREVISTADOS.....	186
5.4.1	Dimensão Ambiental do Desenvolvimento Sustentável - Análise dos Recursos Naturais Mobilizáveis Por Grupos De Entrevistados	186
5.4.2	Dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável - análise dos recursos organizacionais mobilizadores por grupos de entrevistados	205
5.4.3	Dimensão Social Do Desenvolvimento Sustentável - Análise dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores por grupos de pesquisados.....	233
5.4.4	Base da Pirâmide (BoP).....	247
5.4.4.1	BoP na produção comunitária local baseada nos próprios produtores da BoP – BoP 3.0	247
5.4.4.2	Oportunidade local de crescimento	252
5.4.4.3	Melhoria na qualidade de vida para produtores locais	257
5.4.4.4	Diversificação da produção e aprendizagem contínua	259
5.4.4.5	Mecanismos de remuneração pelas atividades e/ou produtos	260
5.4.4.6	Confiança	263
5.4.4.7	Inovação de gestão para a sustentabilidade	265
5.4.4.7.1	Desenvolvimento de produtos	269
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	274
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	274
6.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	277

REFERÊNCIAS	279
--------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

O avanço das ações de desenvolvimento vem colocando desafios à gestão de recursos, devido às diferentes particularidades dos tipos de recursos disponíveis para uso e gestão pelas organizações, seja por sua localização geográfica, clima, relevo e/ou outras especificidades locais, como por exemplo, os recursos naturais, que fogem aos padrões impostos pelas abordagens teóricas estratégicas dominantes, atualmente, na administração e nas ciências sociais.

No caso do megabioma Amazônico em função das especificidades, locais, há recursos naturais que são únicos e inimitáveis, seja de maneira individual seja pelo conjunto do megabioma, apesar do contexto de pobreza da região. Na medida em que se pressiona para o uso desses recursos, seja pelos indivíduos, seja pelas organizações, podem-se gerar diferentes tipos de conflitos, até porque o uso dos recursos naturais e os conflitos socioambientais são cenários de repercussões para a sociedade, devido às mudanças que promovem em termos ecológicos e das propostas de desenvolvimento social. Assim existem recursos naturais, principalmente, os renováveis disponíveis para uso, que exige novos conhecimentos teóricos e práticos, tanto para acadêmicos como para os gestores atuais.

Atualmente pessoas, organizações e a sociedade estão sendo pressionadas, dia após dia, por “consumo consciente” e responsabilidades com o planeta (sustentável), e isso para as organizações, se torna um dilema, pois, de um lado, existe a dominância da competitividade sedimentada nos últimos séculos e dominante, principalmente, no século XX e, de outro lado, a emergente discussão da sustentabilidade que, gradativamente, ocupa um espaço maior nas discussões societais. Enquanto prega-se a “sustentabilidade e o ecologicamente correto” as empresas vivem embates mercadológicos em prol da sobrevivência e permanência no mercado questionando-se continuamente se devem seguir numa orientação essencialmente competitiva, ou inserir a sustentabilidade, discussão iniciada no final do século XX, convivendo simultaneamente, ou mesmo, substituindo a orientação competitiva, no longo prazo.

Deve-se mencionar que no megabioma amazônico além das condições únicas já citadas, a maior parte da população é empobrecida, principalmente, aquelas que convivem mais com os recursos naturais, normalmente florestais, que são renováveis. Para sair dessa situação é necessário uma maior participação e envolvimento das populações locais na busca de uma melhor qualidade de vida e isso pode ser feito a partir das discussões da base da pirâmide. Entretanto, no megabioma amazônico a discussão sobre Desenvolvimento

Sustentável e sobre o uso dos recursos naturais renováveis deve ser feito concomitantemente com a do uso competitivo dos recursos, assim como, as inovações necessárias para sair da situação atual.

Para se fazer a discussão de Desenvolvimento Sustentável e as organizações necessitam-se falar sobre a competitividade. O predomínio atual da competitividade, nas organizações e em administração, passou pela consolidação, na academia e na prática dos gestores, de duas vertentes principais: a Competitividade Porteriana (PORTER, 1998) e Competitividade Baseada em Recursos Internos (Visão Baseada em Recursos – VBRI (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2007), principalmente. Entretanto, essa orientação ajudou a explorarmos os recursos terrestres, muitas vezes, além dos limites de resiliência do nosso planeta, apesar dos avanços tecnológicos ocorridos.

Porém, o crescente número de situações, de ultrapassagem dos limites de resiliência da natureza levou a emergência do Desenvolvimento Sustentável, como por exemplo, o retorno da valoração dos recursos naturais renováveis pela sociedade e pelas organizações (SACHS, 2009; GUIMARÃES, 2011; RAMINA, 2011). Os vários alertas e algumas catástrofes sobre as mudanças climáticas, aquecimento global e o futuro da humanidade, destacando-se a preocupação com a pobreza em alguns casos, a escassez de recursos naturais e as incertezas dos recursos energéticos para as futuras gerações, exige um reposicionamento em relação aos estoques de recursos naturais, depois de alguns séculos de uma aparente despreocupação, pelas empresas, com os limites de resiliência planetária.

A sustentabilidade nesse sentido vem ao encontro de um manejo ambientalmente correto (sustentável) socialmente justo e economicamente rentável, ou seja, considera como pilares do Desenvolvimento Sustentável as dimensões Social, Ambiental e Econômica (que nortearam os objetivos propostos da presente pesquisa), trazendo arraigado consigo a ideia de preservação dos estoques naturais ou a garantia da reposição por processos naturais ou artificiais, ou seja, é preciso considerar a capacidade regenerativa da natureza. A sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade.

A ideia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental, sendo que uma empresa para ser sustentável deve contribuir para o Desenvolvimento Sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais (conhecidos como os três pilares do Desenvolvimento Sustentável). Para ser possível chegar à harmonização entre objetivos sociais, ecológicos e

econômicos em áreas estratégica, como a Amazônia, necessita-se reconhecer o direito das populações locais em utilizar os recursos naturais renováveis, os PFNMs, dando-lhes papel central no planejamento da proteção e do monitoramento de seu ambiente, ou seja, a sustentabilidade de uma organização incorpora aspectos de sustentabilidade econômica e ambiental, paralelamente ao bem estar humano (SACHS, 2002).

Para a discussão do uso recursos, tem maior interesse a VBR pois tem foco nos recursos das organizações, que porém, na presente pesquisa, terá que inserir os recursos naturais renováveis. Na proposta da VBR, busca-se entender que tipo de recursos mobilizados se torna diferenciais para se posicionarem de forma competitiva no mercado; a questão da vantagem competitiva sustentável está relacionada à longevidade ou durabilidade da vantagem competitiva e não ligada ao entendimento da capacidade de uma organização manter-se econômico e socioambientalmente produtiva e competitiva ao longo do tempo de forma equilibrada e considerando a conservação dos recursos naturais; estando mais preocupada com a concorrência do que com questões voltadas para os estoques de recursos materiais e sua manutenção em relação à população futura.

No modelo tradicional da VBR, os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui sob seu controle e podem ser utilizados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A ideia de recurso no contexto da VBR, apesar de amplo e conceituar como “[...] todos os ativos, habilidades, processos organizacionais e atributos [...] Barney (1991, p. 101)”, não preconiza preocupações sob o prisma da sustentabilidade trazida por autores como: Sachs (2004), que dizem respeito ao uso sustentável dos mesmos. Se considerar a questão de recursos simplesmente “durável”, no sentido de longevidade, é o mesmo que considerar que os recursos se estendem indefinitivamente sem exaurir os estoques de capital natural (CONSTANZA, 1994).

Nos estudos sobre recursos tem-se avançado no que diz respeito à competitividade considerando apenas os recursos organizacionais (como internos), deixando de considerar os recursos naturais renováveis que se revestem cada vez mais, fundamentais ou estratégicos para as organizações.

O contexto atual de competitividade e sustentabilidade e a disponibilidade de recursos específicos requerem novas posturas o que leva a uma necessidade de reformulação na visão sobre os recursos. Duas questões emergem, no contexto da presente pesquisa: Como tratar os recursos naturais renováveis orientados para a sustentabilidade, baseado nas premissas

competitivas da VBR? Como podem ser inseridas as três dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social), nessa discussão?

Um primeiro passo, na presente pesquisa, em relação aos tipos de recursos, está se propondo um avanço na tipologia e classificação dos recursos da VBRI, acrescentando a proposta de renovável e não renovável juntando o entendimento de Barney, 1991; Idres *et al.*, 2003; Rees (1985), além de propor um entendimento menos tradicional dos recursos tangíveis e intangíveis, no sentido de considerar os recursos a partir de seus efeitos. Em discussões nas áreas de marketing e de macromarketing, Constantin e Lusch (1994) e Vargo e Lusch (2004) afirmam que “os recursos não são, eles se tornam”, ou seja, os recursos serão considerados como mobilizáveis e mobilizadores. Os recursos mobilizadores são aqueles que interferem (manipula) os recursos mobilizáveis, a fim de gerar um produto com valor agregado.

Assim, na presente pesquisa a teoria da VBRI vem possibilitar a utilização de diferentes conceitos de recursos para associar ao Desenvolvimento Sustentável e aos Recursos Naturais Renováveis.

A inovação na presente pesquisa vem no intuito de atender tanto a sustentabilidade quanto reforçar os desafios a fim de minimizar a pobreza, numa perspectiva de negócio bem desenvolvido e concebido a partir de comunidades locais. A idéia de inovação que argumenta-se aqui, ao mesmo tempo que reforça a sustentabilidade pode resolver o impasse que tem impedido progressos substanciais no cruzamento da pobreza, sustentabilidade e meio ambiente. Para tanto, foi utilizado como instrumento de análise da inovação na presente pesquisa, o diamante da inovação total – inovação de produto, inovação de processo, inovação de P&D, inovação de marketing, inovação de distribuição, inovação de gestão (GIGET, 1997; GOLLO, 2006), que possibilita uma forma de olhar a organização, que mesmo sendo orientado pelas dimensões Social, Ambiental e Econômica do Desenvolvimento Sustentável, este será analisado dentro da dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável.

A inovação orientada para sustentabilidade que considera a demanda, sistema de uso e as tecnologias empregadas para obtenção do produto, encorajando para que o processo seja executado sucessivamente (de cima para baixo) e a direção da inovação seja previamente determinada para que haja convergência do foco da inovação com o objeto (PAECH, 2007), será analisada como um dos itens da Base da Pirâmide (BoP) que também tem como orientação o tripé do Desenvolvimento Sustentável (Social, Ambiental e Econômico).

Apesar da existência, ainda abundante, de recursos naturais renováveis no megabioma amazônico, a população rural é empobrecida. Isso tem assumido importância crescente, tanto

no mundo como na sociedade brasileira. Esse assunto tem transcendido os limites individuais, empresariais e nacionais, passando a ser uma preocupação global, como demonstra a inclusão da erradicação da pobreza como um dos objetivos de Desenvolvimento para o Milênio, da Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2005).

A ideia de que as empresas tem um papel importante na redução da pobreza se consolidou no início dos anos 2000, especialmente com os trabalhos publicados por Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad e Hart (2002) que identificou o potencial de lucro na Base da Pirâmide (BoP), ou seja, entre os mais pobres. Embora essa não seja a única maneira que as empresas podem contribuir para combater a pobreza e diminuir a desigualdade social, o enfoque dos autores salientou como as empresas podem obter maiores lucros servindo a esta fatia de mercado até então negligenciada no meio empresarial.

As discussões, com a Base da Pirâmide (BoP), inicialmente veio numa lógica de ampliar o consumo integrando os mais pobres como consumidores, que trazem como alternativa estratégica a possibilidade de criar a necessidade de consumo a fim de promover o bem estar, a melhoria social mantendo-se os lucros das organizações (PRAHALAD; HART, 2002).

O termo “Base da Pirâmide” foi cunhado para designar uma forma de capitalismo inclusivo, enfatizando o papel das empresas na redução da pobreza (PRAHALAD; HART, 2002; HART; LONDON, 2005; HART, 2011), ou seja, a ideia inicial foi criar oportunidade de consumo (BoP 1.0) ou vender para os pobres por meio de canais de distribuição.

Na segunda edição da BoP (BoP 2.0), Hart (2008; 2011) propõe um processo de desenvolvimento de negócios através da “co-criação” em parceria com as comunidades da Base da Pirâmide, onde a empresa mergulha nas comunidades que desejam se envolver no negócio e desenvolve para a Base da Pirâmide com a participação desta, isto é, enfatizam a co-criação de novos modelos de negócios, soluções tecnológicas e proposições de valores com a BoP, traz a ideia inovação na Base da Pirâmide tanto para grandes como pequenas organizações. Segundo o autor (HART, 2011), trata-se de uma estratégia para a comercialização de tecnologias "limpas" através de experiências de negócios BoP visando saltos nas práticas insustentáveis de hoje, com potencial para crescer e se tornar a "próxima geração" de negócios do século XXI. Essas tecnologias limpas emergentes incluem a geração de energia renovável distribuída, biocombustíveis, purificação de água no momento do uso, biomateriais, tecnologias de informação sem fio, e uma agricultura sustentável que o autor afirma que isso pode ser a chave para resolver muitos dos desafios ambientais e sociais globais.

Entretanto, mesmo com vários estudos divulgados sobre a BoP (PRAHALAD; HART, 2002; HART; LONDON, 2005; HART, 2007; HART, 2010; HART, 2011; GARDETTI; LASSAGA, 2008) necessita-se avançar nessa discussão para que as teorias da BoP venham contemplar situações de produção e apropriação de valor imediato e simultâneo pela própria BoP, ou seja, para que a BoP saia da situação de coadjuvante, ou simplesmente uma estratégia de negócios para as empresas, e passe a ser a vista e entendida como criadora.

Hart (2010) afirma que o acesso a Base da Pirâmide requer novas capacidades e o autor se remete a capacidades nativas, no entanto, não se pode ter acesso a trabalhos que apresente aprofundamentos acadêmicos sobre essas capacidades necessárias as organizações nem as estratégias e condições relacionadas a recursos naturais específicos de uma região, no intuito de criação de uma organização sustentável a partir da BoP local.

Kolk, Rivera-Santos e Rufino (2012) analisaram 104 artigos pertencentes a todos os continentes, publicados ao longo de dez anos da BoP. Os autores afirmam, que não foi encontrado nenhuma situação (experiência/modelo prático) em que a BoP apareça como produtora. Relativo a pobreza, Khavul e Bruton (2012) colocam três questões importantes a serem respondidas: A interseção entre pobreza e sustentabilidade é uma questão fundamental para o futuro? A busca de inovações para a sustentabilidade para a pobreza representa um desafio único? Uma das maiores lacunas existentes na perspectiva de negócios, atualmente, é de como promover a sustentabilidade para os pobres?

Assim, considerando as oportunidades existentes no megabioma amazônico, tem-se o entendimento que as oportunidades da BoP, podem ir além do consumo (BoP 1.0) ou co-criação de valor (BoP 2.0) e, com foco nos produtores da BoP (produtores de PFNMs), de forma organizada, podem ser desenvolvidas alternativas de melhoria de qualidade de vida, baseado em recursos naturais renováveis sustentáveis.

Assim emerge as questões principais da presente pesquisa: a) A exploração dos recursos naturais amazônicos, de forma sustentável, pelos produtores BoP, caracteriza-se como uma nova abordagem da BoP, indo além do que é preconizado pela BoP 1.0 e BoP 2.0? e, b) Existiria uma abordagem específica de sustentabilidade para a BOP de recursos naturais renováveis amazônicos?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor e aplicar um *framework* de sustentabilidade da BoP, para organizações que atuem com recursos naturais renováveis, para os produtores (PFNMs) da BoP, do megabioma amazônico.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para compor a análise das questões principais, os objetivos específicos são:

- a) Caracterizar os recursos naturais renováveis (PFNMs) Amazônicos;
- b) Caracterizar a organização ReCa
- c) Propor um *framework* de sustentabilidade para os recursos naturais renováveis amazônicos;
- d) Propor um *framework* de sustentabilidade da BoP para as organizações que mobilizam recursos naturais renováveis, sob a governança dos produtores da BoP;
- e) Aplicar o framework proposto na organização Amazônica RECA.

Considerando que a proposta é trabalhar com uma organização com ênfase no social na Amazônia, do ponto de vista teórico, a presente pesquisa apresenta as seguintes contribuições:

1) A contribuição principal da tese, é um conjunto de propostas teóricas e metodológicas, para os produtores pobres da BoP de países emergentes, para tratar de recursos naturais renováveis sustentáveis (social, ambiental e econômico);

2) Uma proposta de BoP para os produtores da BoP, sob a governança dos mesmos, denominada na presente pesquisa de BoP 3.0, cujas características avançam, as vezes rompendo com as premissas da BoP 1.0 e 2.0, atualmente, em discussão. Nessa BoP 3.0, há uma predominância, por exemplo, das dimensões sociais e ambientais sobre a econômica, apesar dessa última ser uma condição necessária para o desenvolvimento das primeiras. Outro aspecto importante é a apropriação imediata dos resultados obtidos, pela co-criação de valor;

3) Uma proposta de uso de recursos naturais renováveis sustentáveis, do ponto de vista das dimensões social, ambiental e econômica, na ordem de importância, mesmo que a aplicação tenha se limitado ao megabioma amazônico;

4) Baseado numa visão sistêmica, uma proposta de uma negócio social, baseado na ação coordenada entre duas organizações e/ou instituições: uma associação e uma cooperativa. O funcionamento dessa organização e das propriedades produtoras de produtos e serviços, também, numa visão sistêmica, é feito baseado numa articulação entre o uso de recursos individuais (dos produtores da BoP) e coletivos (recursos organizacionais);

5) Uma proposta para se avançar na distinção entre recursos tangíveis e intangíveis da VBR, para uma proposição de recursos mobilizáveis e mobilizadores (*operand* e *operant* de CONSTANTIN E LUSCH, 1994; VARGO E LUSCH, 2004), numa discussão sobre uma nova visão de serviços, oriundas do marketing e do macromarketing. Isso permitiu, por exemplo, que se considerassem os recursos naturais renováveis (florestas – PFNMs) como recursos mobilizáveis, pelos recursos organizacionais (associação-cooperativa-produtor individual da BoP), sejam eles tangíveis ou intangíveis. O uso conjunto dos dois tipos de classificação de recursos tangíveis/intangíveis e mobilizáveis/mobilizadores forneceu o “tecido intersticial” suficiente para a proposição da análise dos recursos naturais renováveis sustentáveis, numa lógica multinível do uso dos recursos de forma sustentável, baseado nas três dimensões tradicionais de sustentabilidade (social, ambiental e econômica, em ordem de importância). Assim, as dimensões da sustentabilidade foram baseadas no uso dos recursos naturais (dimensão ambiental), organizacionais (dimensão econômica), e relacionais (dimensão social);

6) Do ponto de vista da inovação, avançou-se no uso do diamante da inovação total (Giget, 1997) e gestão da inovação (Gollo, 2006), para uma proposição de uma gestão da inovação orientada para a sustentabilidade, baseada no conceito de direção da inovação para a sustentabilidade de Paech (2007);

7) Finalmente, uma proposta metodológico-teórica de uso de *path dependence* (HOFF, 2008 e 2011), como ponto de entrada para compreensão histórica e da realidade atual do objeto analisado.

Do ponto de vista prático a presente pesquisa:

1) Pode fornecer subsídios para políticas públicas que visem à melhoria da qualidade de vida das comunidades da BoP que tem acesso a PFNMs extrativistas ou cultivados, uma vez que, o aproveitamento dos PFNMs representa uma fonte alternativa importante de rendas para os habitantes das comunidades rurais;

2) apresenta subsídios para políticas públicas que visem minimizar o êxodo rural, bem como, avançar rumo ao desenvolvimento inclusivo de uma região;

3) Apresenta uma nova forma de gerir um negócio social baseado na gestão integrada e compartilhada de uma associação + cooperativa, numa lógica comunitária, com apropriação imediata do valor agregado (por meio do rateio do reajsute), além da remuneração pelo produto em si;

4) Apresenta subsídios para um modelo de negócios a partir da comunidade da base da pirâmide com vistas a resolver o problema do pobre;

5) Apresenta elementos que possibilitam a análise da mudança comportamental de comunidades pobres, para que um negócio social obtenha sucesso e perdure independente da região geográfica em que possa estar localizado.

1.2 Estrutura da Tese

Além deste capítulo, onde foi estabelecido a introdução e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a estrutura do trabalho fazem parte da estrutura da presente tese, ainda os seguintes assuntos que darão sustentação teórica ao que se pretende alcançar: Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, Recursos Naturais, Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI), Inovação e inovação orientada para sustentabilidade, Base da Pirâmide – BoP, Fechamento teórico, Procedimentos metodológicos, Contextualização da organização Reça no contexto Amazônico: um panorama do sistema produtivo, Proposição da BoP 3.0, Trajetória histórica do Reça pela metodologia *Path Dependence*, e Resultados da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A partir da contextualização apresentada, abordaremos os pressupostos teóricos que contribuirão para as respostas aos objetivos propostos na presente pesquisa. São apresentados Sustentabilidade e Desenvolvimento sustentável, Recursos Naturais, Visão Baseada em Recursos Internos, Inovação e inovação orientada para sustentabilidade e Base da Pirâmide (BoP).

2.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Um dos princípios básicos da sustentabilidade é a visão de futuro e outro fator implícito é as condições do meio ambiente. Bernardes e Ferreira (2003), afirmam que é perceptível a provocação do movimento ecológico em busca de mudanças de atitudes no planeta. E isso é evidenciado em fato, como: a mudança do estilo de vida da classe média ocidental; o aumento no consumo de produtos ecológicos; a diminuição na quantidade de membros das famílias; implantação em todo mundo de reservas naturais; aumento de programas governamentais com atenção às questões ambientais, etc. Isso quer dizer que mudanças ambientais estão ocorrendo em função dos movimentos, em busca de uma nova relação entre sociedade e a natureza (CAVALCANTI, 1994).

Nesse contexto, a sustentabilidade está centrada na ideia da sobrevivência humana dentro dos limites impostos pela natureza, ou seja, viver dentro da capacidade do capital natural.

A sustentabilidade discutida no Relatório da comissão *Brundtland* rompe com a ideia da “preservação ambiental como sinônimo de intocabilidade dos recursos naturais”; a noção de sustentabilidade apresentada é construída a partir de diferentes dimensões que devem ser consideradas no planejamento do desenvolvimento.

Sachs (2004), um dos debatedores do tema sustentabilidade, por exemplo, trabalha com as dimensões social, ambiental, territorial e político, e as apresenta como pilares para a sustentabilidade da seguinte forma:

- a) Social, fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de ruptura social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta;
- b) Ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos);
- c) Territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
- d) Econômico, sendo a viabilidade econômica a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam;
- e) Político, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença (SACHS, 2004, p. 15).

Nesse contexto o conceito de sustentabilidade influencia diretamente o comportamento das empresas, pois no dia-a-dia elas estão se deparando não só com problemas econômicos, sociais, ambientais, políticos, éticos, etc., mas também com situações que dizem respeito ao uso responsável dos recursos sejam eles naturais ou de qualquer natureza.

Constanza (1994) considerando os recursos, afirma que a sustentabilidade pode ser considerada como uma quantidade de consumo que se estende indefinidamente e sem exaurir os estoques de capital natural (estrutura do solo, da atmosfera, biomassa de plantas, animais, etc.). De acordo com esse autor, o capital natural, faz utilização de insumos primários para gerar os serviços do ecossistema e os fluxos de recursos físicos. Como exemplos de capital natural, pode-se citar: florestas, populações de peixes, depósitos de petróleo, etc.

Nesse sentido o conceito de sustentabilidade pode-se dizer que sugere a utilização dos recursos de forma que os mesmos não sejam exauridos; podendo ser substituídos parcialmente, no caso das florestas, sem queimadas, por plantações e a utilização racional de parcela da floresta, para por meio do processamento local, conseguir diversas espécies de produtos (BECKER, 1993).

Nesse contexto, pode-se dizer que os recursos naturais estão em contínua evolução no meio ambiente. O caráter esgotável, nessa linha de raciocínio, consiste na não-renovação dos recursos. O termo sustentabilidade contempla os requisitos da renovação, reciclagem e uso responsável dos recursos.

Donaire (1999) sobre o tema sustentabilidade afirma que a sociedade tem pressionado, por meio dos movimentos sociais, grupos organizados ou indivíduos, que resultam em novas leis e essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que elas possam operar de forma eficaz, numa lógica que não considere apenas a maximização do lucro financeiro. A visão tradicional da empresa tende a desaparecer, caso contrário à organização pode estar sujeita ao declínio (DONAIRE, 1999).

Dentro do contexto de sustentabilidade, normas vêm sendo implantadas e instrumentos vêm sendo proposto no intuito de medir a sustentabilidade. No Brasil e no mundo vêm sendo desenvolvidos normas e indicadores de sustentabilidade com o intuito de fornecer às organizações parâmetros para que as mesmas orientem suas estratégias considerando os princípios da sustentabilidade. A evolução no desenvolvimento dessas normas possibilita avançar na comparação em termos de sustentabilidade, de diversas empresas, em diferentes setores. Há várias normas, como por exemplo, SA 8000 e as ISOs, que são mais direcionadas às empresas que objetivam minimizar os efeitos causados ao meio ambiente pelo desenvolvimento de suas atividades e realizar melhorias contínuas no desempenho ambiental (BARIN-CRUZ, 2007).

Nesse contexto, pode-se dizer que a sustentabilidade das organizações depende da sustentabilidade das partes interessadas (*stakeholders*) com as quais se relacionam. Para promover a sustentabilidade, as organizações devem cuidar de suas relações, buscando sempre o equilíbrio entre os retornos econômico, ambiental e social (HOFF, 2008).

As organizações tem papel fundamental na sustentabilidade de uma região através de práticas empresariais sustentável provocando mudança de valores e de orientação em suas operações, engajando a ideia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente.

A sustentabilidade de uma organização incorpora aspectos de sustentabilidade econômica e ambiental paralelamente ao bem estar humano, além de outros requisitos básicos (CAPORAL; COSTABEBER, 2000). Moura (2000) nesse sentido contribui afirmando que a sustentabilidade traz arraigado consigo a ideia de preservação dos estoques naturais ou a garantia da reposição por processos naturais ou artificiais, ou seja, é preciso considerar a capacidade regenerativa da natureza.

Hart e Milstein (2003) mostram no trabalho “Criando Valor Sustentável” que a sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e

comunidade. Os autores consideram que a ideia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental, sendo que uma empresa para ser sustentável deve contribuir para o Desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais (conhecidos como os três pilares do Desenvolvimento sustentável).

Já a sustentabilidade em termos regionais, deve ser visto considerando uma visão mais abrangente, ou seja, analisar os dilemas sociopolíticos, conflitos, questões éticas, marketing de desenvolvimento regional, etc. No caso amazônico, por exemplo, a questão da sustentabilidade da biodiversidade da floresta amazônica, transita num cenário político econômico global de transnacionalização dos processos decisórios e enfraquecimento da soberania decisória nacional (STROH, 1998).

A floresta amazônica e os demais recursos naturais que ela abriga é simultaneamente um patrimônio ecológico e econômico da humanidade, onde os recursos genéticos, minerais, madeireiros, não madeireiros, energéticos, aquíferos, etc., desempenham razões estratégicas conflitantes entre razões do capital e razões “ecologicamente corretas”.

Apesar de muitos pesquisadores terem se dedicado ao estudo e a aplicação do conceito de sustentabilidade, o tema desenvolvimento sustentável, ainda tem entendimentos e práticas diferentes, de acordo com os grupos sociais; e apesar de diversas tentativas de conceituação, sua noção ainda é pouco precisa e ainda em pleno século XXI é considerado um conceito em formação (PEDROZO e SILVA, 1999; BUARQUE, 2008).

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) considerava na época do seu trabalho, embrionário o paradigma que orienta as ideias de desenvolvimento sustentável, afirmando que estavam em construção os elementos que o compõem e auxiliam no seu desenvolvimento. Nesse sentido, ainda é considerado um conceito em construção e o entendimento desses elementos dá margem a algumas ponderações, inclusive complexas, que envolve o conceito (IYER-RANIGA E TRELOAR, 2000; BARIN-CRUZ, 2007; BUARQUE, 2008).

O texto da OECD (2001) enfatiza que por causa da complexidade das questões envolvidas no desenvolvimento sustentável e de seu aspecto multidimensional, as pesquisas necessárias para responder estas questões (complexas) devem ser interdisciplinares em sua natureza e internacionais em seu escopo.

Iyer-Raniga e Treloar (2000) defendem a ideia de que o desenvolvimento sustentável seja tratado a partir de uma visão evolucionária; esse tipo de visão permite perceber o modo de funcionamento da natureza, para o entendimento e gerenciamento dos recursos naturais. Se

o desenvolvimento sustentável poderá ser alcançado, isso deve ser visto a partir do contexto de ecossistemas naturais e de sistemas humanos.

Esse tipo de entendimento para o alcance do Desenvolvimento Sustentável vai ao encontro das definições apresentadas no Relatório Brundtland (WCDE, 1987), onde vislumbra as soluções para o desenvolvimento sustentável a partir da auto relação entre as soluções econômicas, ambientais e sociais de forma que haja um equilíbrio. Nesse relatório o conceito é apresentado como “o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras”. O documento da OECD (2001) destaca que a sinergia entre os três pilares da sustentabilidade podem gerar soluções do tipo “ganha-ganha” que contribuem para que se alcancem objetivos múltiplos.

Sobre as questões do desenvolvimento Sachs (2004) apresenta uma preocupação dizendo da necessidade de se reformular essa ideia, ou seja, deve-se torna-la mais central e operacional, reaproximando ética, economia política na condução de uma sociedade mais incluyente socialmente, sustentável ecologicamente e sustentável economicamente, pretendendo com isso habilitar cada ser humano a manifestar potencialidades, talentos e imaginação, na procura da autorrealização, mediante empreendimentos individuais e coletivos, numa combinação de trabalho autônomo e heterônomo (p. 35).

Steurer *et al* (2005) afirma que o desenvolvimento sustentável pode ser perseguido de várias maneiras diferentes e pede por integração das dimensões econômicas, social e ambiental, inclusive no âmbito organizacional. Nesse sentido Gladwin *et al.* (1995) identificou vários temas que deve incluir para que haja o desenvolvimento: inclusão (ecológico, econômico, político, tecnológico e sistemas sociais); conectividade (sociopolítica, econômica e ambiental); equidade (distribuição justa dos recursos e direitos de propriedade); prudência (reconhecer a capacidade de suporte); segurança (alcançar uma qualidade de vida saudável e segura).

Nesse sentido, Barin-Cruz (2007) ressalta que o histórico e os avanços em relação ao tema Desenvolvimento Sustentável, tem ocorrido a partir de diferentes visões do que seria e de como deveria ser realmente conduzido (o desenvolvimento sustentável). Ainda afirma que partindo de uma lógica multidimensional, devem ser consideradas no mínimo três dimensões: a econômica, social e ambiental e acrescenta os paradigmas de Gladwin, Kennely e Kause (1995) o paradigma tecnocêntrico convencional; o paradigma do ecocentrismo antitético; e o paradigma do “sustaincentrism”. O paradigma tecnocêntrico convencional parte do pressuposto que a terra é inerte e passiva e, desta forma, sujeita a exploração, sendo os

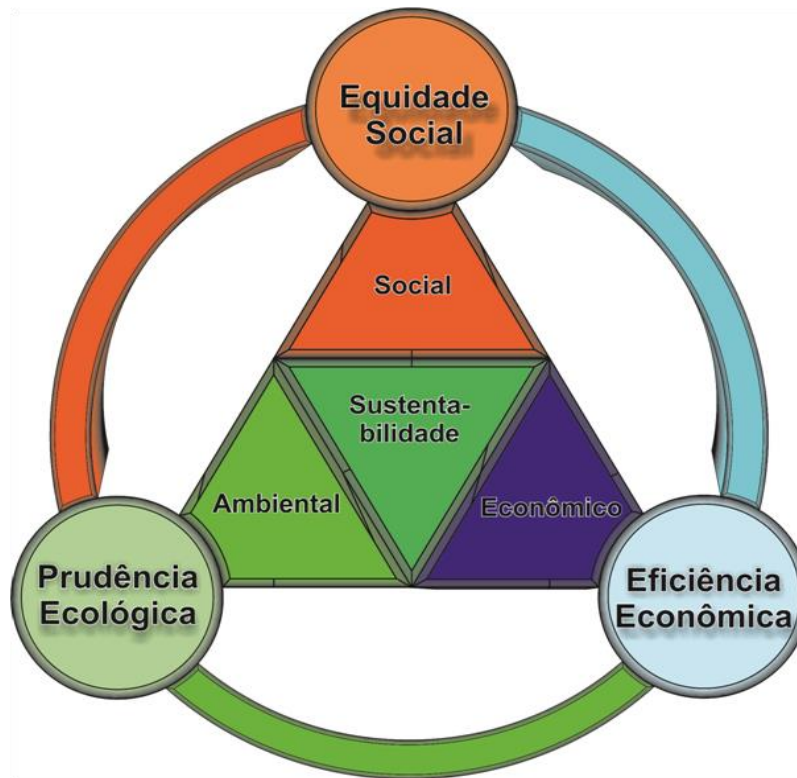
recursos naturais vistos como fonte de recursos para o desenvolvimento econômico. O paradigma ecocêntrico rejeita a dominação do homem sobre a natureza, partindo do princípio que a terra é viva e sensível à ação do homem. Já o paradigma do *sustaincentrism* visa à inclusão, a conectividade, a equidade, a prudência e um desenvolvimento humano seguro.

Jará (1998) nesse contexto reforça os entendimentos dos autores Sachs (2004) Barin-Cruz (2007) Steurer *et al.*(2005) e afirma que o Desenvolvimento Sustentável refere-se aos processos de mudanças sociopolíticas, socioeconômicas e institucional que visam assegurar a satisfação das necessidades básicas da população e equidade social, tanto no presente quanto no futuro, bem como, deve promover oportunidades de bem-estar econômico compatíveis com as circunstâncias ecológicas de longo prazo, ou seja, o Desenvolvimento Sustentável a partir desse entendimento só será alcançado se três critérios forem obedecidos simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2003).

Para Jará (1998) a esfera ecológica baseia-se na conservação dos ecossistemas e no manejo do meio ambiente e recursos naturais; a esfera econômica na promoção de atividades razoavelmente rentáveis preocupadas mais com a qualidade de vida que na quantidade da produção, que tenham relativa permanência no tempo; e, a esfera social na compatibilidade das atividades e conteúdos dos processos de desenvolvimento com os valores culturais e com as expectativas das sociedades.

Assim, partindo das três dimensões principais do Desenvolvimento Sustentável e considerando os entendimentos de Sachs (2004), Steurer *et al.*(2005), Barin-Cruz (2007), Jará (1998) e Dias; Zavaglia e Cassar (2003) o Desenvolvimento Sustentável para ser alcançado pode ser visualizado conforme figura 1.

Figura 1: Desenvolvimento Sustentável e os critérios para alcançá-lo.



Fonte: Baseado em Sachs (2004), Steurer *et al.* (2005), Barin-Cruz (2007), Jará (1998) e Dias, Zavaglia e Cassar (2003).

Assim, a partir da figura 1, pode-se afirmar que as estratégias competitivas empresariais devem-se alinhar as três principais dimensões do Desenvolvimento Sustentável: aspectos sociais, ambientais e econômicos. Sob os aspectos sociais o sistema torna-se sustentável quando se obtêm justiça na distribuição de renda e oportunidades, com serviços sociais como, saúde e educação, e igualdade de tratamento para todos os seus membros (HARRIS *et al.*, 2001) e promova maior bem estar (SEN, 2000). Os aspectos ambientais sustentáveis não devem comprometer as bases de recursos renováveis ou não renováveis, e deve utiliza-los de forma parcimoniosa além de manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema (HARRIS *et al.*, 2001). E, os aspectos econômicos sustentáveis devem ser capaz de produzir produtos e serviços continuamente, sem causar problemas de ordem fiscal ou financeira nos diversos setores produtivos (HARRIS *et al.*, 2001), ou seja, no caso de recursos naturais renováveis, requer que a taxa de uso não exceda a taxa de regeneração.

Um fato perceptível é que ao mesmo tempo em que as discussões sobre o desenvolvimento sustentável ganham força na literatura acadêmica, críticas também são feitas, principalmente quando não são consideradas algumas diferentes abordagens.

Hart e Milstein (2003) afirmam que muito além do amplo consenso sobre terminologia, existe um desacordo entre os executivos quanto à motivação para a sustentabilidade empresarial. Os autores afirmam que alguns executivos consideram a sustentabilidade como um mandato moral, outros como uma exigência legal e ainda há aqueles que a consideram como um custo inerente ao fato de fazer negócios, ou um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito de a empresa funcionar.

Banerjee (2003) faz uma crítica ao Desenvolvimento Sustentável e afirma que esse tenta igualar custos ambientais e aponta responsabilidades como igualitárias, sem reconhecer diferenças entre localidades; privilegia noções ocidentais de ambientalismo e preservacionismo, colocando a pobreza como causa da degradação ambiental nos países subdesenvolvidos; transfere os direitos de povos e comunidades tradicionais a controladores nacionais e internacionais, sem considerar seus interesses particulares.

O autor ainda complementa nesse sentido que as comunidades locais são tidas como objeto passivo do projeto ocidental de desenvolvimento, a despeito das promessas de autonomia local. Apesar de afirmar a aceitação da pluralidade, o Desenvolvimento Sustentável baseia-se num sistema único de conhecimento, que coopta e desconsidera conhecimentos tradicionais ambientais sob o discurso da biodiversidade, biotecnologia e direitos à propriedade intelectual. A condução do Desenvolvimento Sustentável acontece em função do modo de produção capitalista e da dinâmica dos mercados globais, com ferramentas consideradas eficientes para a superação da contradição entre sustentabilidade e capitalismo.

Banerjee (2003) ainda na obra *“Who Sustains Whose Development?”* leva a entender que nos arranjos que orientam a sociedade moderna não há evidências de que adote uma preocupação legítima com a natureza como princípio que organize a sociedade, como induz o princípio do Desenvolvimento Sustentável, ou seja, para o autor é por meio da racionalidade econômica que se inclui o controle do crescimento populacional e a reserva de recursos naturais acontece por meio de alguns grupos sociais sistematizados e direcionados as políticas e ações ambientais mas, sempre do ponto de vista do valor utilitário da natureza. Nesse sentido vale transcrever o entendimento do autor que diz:

O paradigma do desenvolvimento sustentável é baseado numa racionalidade econômica e não ecológica. As principais suposições do paradigma econômico neoclássico permanecem intocadas e o crescimento econômico permanece inquestionável, sendo considerado um crescimento sustentado. Prioridades ambientais diferem em diferentes regiões. As comunidades rurais pobres dependem diretamente do meio ambiente biofísico para sobreviver e

as noções de conservação e proteção que são comuns em países desenvolvidos são contestáveis em países em desenvolvimento. Enquanto a pobreza é citada como causa da degradação ambiental, o papel do desenvolvimento em restringir o acesso aos recursos naturais para as populações rurais não é discutido. O Esverdeamento da indústria em países desenvolvidos tem sido alcançado às custas do meio ambiente do terceiro mundo, através da realocação de indústrias poluentes nos países em desenvolvimento.

Assim, se o Desenvolvimento Sustentável se baseia numa lógica da racionalidade econômica e não de racionalidade ecológica como é defendido por muitos; desta forma, coloca as discussões referentes à natureza sob os conceitos da abordagem econômica moderna. Nesse ponto percebe-se por meio do autor que as organizações consideram o Desenvolvimento Sustentável como viável se na estratégia destas, for garantido o retorno econômico. Essa crítica vai ao encontro da lógica do paradigma tecnocêntrico tradicional.

Nesse sentido em relação às organizações, Steurer *et al* (2005) complementa afirmando que quando se trata do contexto empresarial deve ser analisado as políticas ambientais e sociais de um lado e o sistema de gestão de outro (EMAS, ISO 14001, SA 8000).

Banerjee (2003) faz outra uma crítica a Agenda 21 que coloca que o conhecimento científico deve ser aplicado para articular e dar suporte ao Desenvolvimento Sustentável, dando-lhe bases científicas seguras. No entendimento do autor, falta explicitar como operacionalizar essa cooperação científica devido às divergências de entendimento entre os cientistas além de que tem se priorizado a ciência moderna ocidental e se descartado outras formas de conhecimentos não científicos o que denota a falta de abertura aos conhecimentos tradicionais e se obscurecem as desigualdades e culturas distintas daqueles que cercam os recursos ambientais.

Chaves e Rodrigues (2006) afirmam que por ser uma noção incerta e encontrar-se no cruzamento de várias tradições intelectuais, na tentativa de conciliar desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social, a discussão sobre o Desenvolvimento Sustentável favoreceu a abertura para aproximações intelectuais, recomposições teóricas e reorganizações institucionais.

Outro fato é que as questões ambientais não são compreensíveis por um ou dois pontos de vista científico; necessita de uma visão mais ampla e melhor articulada, que dê conta da abrangência dessa problemática que só será possível pelo rompimento da fragmentação disciplinar, de paradigmas científicos modernos e pela busca de interdisciplinariedade (JAPIASSU, 2006), da pluralidade e diversidade epistemológica (SANTOS, 2008), da

racionalidade ambiental (LEFF, 2002, 2006) e até mesmo do pensamento complexo (MORIN, 2000).

Sobre conservação (ambiente) Sachs (2002), afirma que a natureza sem pessoas é uma violação dos direitos à vida e relembra estudos que mostram que a natureza habitada é enriquecida pela presença humana, reforçando que deve-se desenvolver uma economia da permanência, pautada na perenidade dos recursos e no aproveitamento sensato da natureza, ou seja, na utilização da ciência e da tecnologia para transformar elementos do ambiente em recursos (um conceito cultural e histórico), sem destruir o meio. O autor diz que para ser possível chegar a harmonização entre objetivos sociais, ecológicos e econômicos em áreas estratégica, como a Amazônia, necessita-se reconhecer o direito das populações locais em utilizar os recursos naturais, dando-lhes papel central no planejamento da proteção e do monitoramento de seu ambiente, por meio:

- a) da aliança de conhecimentos tradicionais com os da ciência moderna;
- b) da identificação, criação e desenvolvimento de alternativas no uso de recursos de biomassa e geração de renda;
- c) do envolvimento dos agentes locais em planejamento participativo;
- d) do cultivo da conscientização do valor e da necessidade de proteção da área, bem como de padrões de crescimento local apropriado.

Segundo o autor (SACHS, 2002) isso implica numa abordagem negocial e contratual dos recursos entre diferentes envolvidos, com seus interesses particulares, com vista os objetivos mencionados (acima); por meio desse processo de negociação, explora-se a matriz ecossistema/cultura, valorizam-se respostas culturais para desafios ambientais, aproveita-se o sistema tradicional de manejo dos recursos naturais, usufrui-se da melhor forma da biodiversidade e identifica-se as necessidades fundamentais para a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos.

Diante da complexidade de compreender e de tantas abordagens sobre Desenvolvimento Sustentável, apoiando-se em Silva (2005) que considera o desenvolvimento multidisciplinar, vale ressaltar que todas as abordagens afetam a sustentabilidade e tem como método o interrelacionamento das variáveis, não em caráter de ação-efeito mas de interdependência.

Silva (2005) ressalta que a interrelação e a interdependência das dimensões, que constituem um processo de Desenvolvimento Sustentável, contribuem para uma análise muito rica e diversificada. Compreender o Desenvolvimento Sustentável como um corpo analítico único, é uma forma de estabelecer uma ótica multidisciplinar de se observar um processo.

Para este autor esse processo “é resultado da interação social em um determinado espaço, com bases culturais “cultivadas” no decorrer do tempo, com finalidades econômicas e obedecendo as instituições reconhecidas naquela sociedade, bem como, a manutenção do estoque ambiental existente”.

Referente às dimensões ligadas ao ecológico e ambiental, Veiga (2005 p. 171) contribui afirmando que os objetivos da sustentabilidade formam um verdadeiro tripé: preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não renováveis; e, respeito e realce para a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais. Sob esse ponto de vista, o capital social é um ingrediente necessário para desenvolvimento da comunidade e pode fornecer a necessária ponte entre os pobres e os recursos disponíveis internos e externos.

A operacionalização para que haja sustentabilidade das organizações em um local ou região, pode-se afirmar que se deve priorizar: criação de políticas públicas locais de valorização dos negócios, capacitações (para administrar o próprio negócio e para suprir as demandas locais de necessidade de mão de obra qualificada), acesso a inovação, difusão do conhecimento, entre outras capacitações.

Assim, preocupação com a sustentabilidade permeia e interfere no mundo dos negócios, passando a exigir das organizações maior responsabilidade sobre o meio ambiente e maior atenção com a sociedade. Banerjee (2003) reforça esse entendimento afirmando que o Desenvolvimento Sustentável não é apenas sobre a eficiência gerencial, é, repensar sobre a relação homem-natureza, examinando doutrinas atuais de progresso e modernidade privilegiando visões alternativas de mundo.

Rosen (2001) afirma que as empresas vêm cada vez mais adotando medidas com vistas a melhorar suas performances ambientais e cita três razões principais: 1) o regime regulatório internacional está mudando em direção a exigências crescentes relacionadas à proteção ambiental; 2) o mercado está mudando em relação aos fatores de produção; 3) e, o conhecimento esta mudando, em função de amplas descobertas e publicidades sobre causas e conseqüências dos danos ambientais. Assim, a tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve continuar avançando e os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta o não conflito entre lucratividade e questões ambientais.

Nesse sentido, Carvalho (2001) vai além das empresas e afirma que há uma necessidade de mudança de postura por parte dos países desenvolvidos em relação ao uso dos recursos naturais e as formas de interações com os países não desenvolvidos no comércio

internacional. Ele ressalta que o Desenvolvimento Sustentável, passa por mudanças significativas na economia, na política e nas questões sociais, em todas as esferas, seja nacional ou internacional. O autor alerta que a efetivação dessas mudanças permitiria a superação das crises ambientais que afetam a humanidade e possibilitaria que os acordos e declarações sobre o Desenvolvimento Sustentável, já estabelecidos, deixem de ser intenções e passem a ser efetivos.

Nesse contexto, para atender as finalidades da presente pesquisa, será adotada a abordagem de pilares do Desenvolvimento sustentável, tendo em Sachs (2002) a sua sustentação no que diz: o Desenvolvimento Sustentável requer soluções que atendam as três frentes: que seja sensível ao social, ambientalmente prudente e economicamente viável. Assim, tem-se como pilares da sustentabilidade as dimensões: sociais, ambientais e econômicas, valendo ressaltar que não será feita distinção entre os termos Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável – serão utilizados como sinônimos.

2.2 OS RECURSOS NATURAIS

Nesse item será abordado o contexto histórico dos Recursos Naturais, A classificação dos Recursos Naturais, Os Recursos Naturais no contexto Econômico, Os Recursos Naturais da Amazônia, Os Produtos Florestais Não Madeireiros - PFNMs da Amazônia e Demanda, Preço e Condições de Mercado dos PFNMs.

2.2.1 O Contexto histórico dos Recursos Naturais

As relações de produção e consumo vêm merecendo atenção dos cientistas ao longo da história da humanidade. A conjuntura atual que evidencia uma crise ambiental e civilizatória fez emergir, na sociedade, a necessidade de se estabelecer limites de carga, considerando a capacidade de absorção e resiliência dos agrossistemas. Assim, são necessárias as preocupações dos cidadãos, instituições e governos, necessitando, no entanto, de um conhecimento adequado à natureza, suas potencialidades e dimensões, no tocante ao uso no presente e garantia para as gerações futuras dos recursos necessários e sua sobrevivência com qualidade de vida.

Há séculos vem sendo feitas previsões dos possíveis impactos de uma crescente escassez de recursos. Malthus no fim do século XVIII previu que a catástrofe da fome seria inevitável e atingiria a sociedade, devido à taxa de crescimento populacional que ele, naquela época, já considerava como sendo maior que à taxa de produção de alimentos. Um século depois, W. Stanley Jevons previu que as reservas de carvão exploradas economicamente no Reino Unido estariam esgotadas em poucos anos o que causaria o fim da prosperidade britânica. Tempos depois, em 1914 a Secretaria de Minas dos Estados Unidos, publicou um documento prevendo que as reservas de petróleo americanos durariam dez anos.

A partir da revolução industrial com a invenção da máquina a vapor, ocorreram mudanças na forma de trabalho do homem e na forma em que ele se apropria da natureza. No fim do século XVIII, sob o impacto da revolução industrial em processo, os economistas clássicos descobriram o papel da produção industrial, da tecnologia e da divisão do trabalho na formação de um novo tipo de riqueza, aberta infinitamente em suas possibilidades de expansão.

Durante a Revolução Industrial houve diversas mudanças e entre elas transformação no modo de trabalhar, na maneira de se relacionar uns com os outros, de pensar e de agir, assim como utilizar o tempo, observar o meio ambiente e nele interferir. Desse período em diante os homens passaram a controlar totalmente o processo de produção e com isso aprofundaram o uso dos recursos naturais no intuito de obter ganhos de escala e com ele o crescimento econômico. Na história do período industrial, deve-se considerar a fase do artesanal, da manufatura e a industrial propriamente dita. Ainda nessa fase (Revolução Industrial) surgem conglomerados industriais e multinacionais. A produção se automatiza; surge a produção em série; e explode a sociedade de consumo de massas, com a expansão dos meios de comunicação, avançam a indústria química e eletrônica, a engenharia genética e a robótica.

Um fato que pode ser observado nesse período, é que os “recursos naturais” eram considerados por uma linha de pensadores como infinitos; a competitividade entre as organizações tinham como propostas a não preocupação com a possibilidade de escassez de recursos. Porter (1993) em sua obra, ao relatar sobre competitividade e estratégia empresarial, reforça esse entendimento da não preocupação com a escassez dos recursos naturais quando afirma que o desenvolvimento econômico se dá pelo papel desempenhado pelas instituições e pelas políticas nacionais afirmando que os seguintes requisitos estimulam a vantagem competitiva numa indústria:

- Fenômeno macroeconômico impulsionado por variáveis como taxa de câmbio, taxa de juros e déficit governamental;
- Função da disponibilidade de mão-de-obra barata e abundante;
- Existência de recursos naturais abundantes; e,
- Influência das políticas governamentais, explicada pelas diferenças de práticas administrativas, incluindo as relações capital trabalho.

No final dos anos 60 (HARDIN, 1968), evidenciou a *tragédia dos comuns*, uma visão determinista de que no livre acesso, apropriação privada e a exaustão dos recursos naturais são inevitáveis, afirmando que “a ruína é o destino para qual cada homem se apressa, cada um buscando o seu melhor benefício; a liberdade dos comuns trás a ruína de todos” e isso foi a base para a Teoria clássica de individualismo econômico.

Em 1972, o Clube de Roma publicou o relatório “Limites do crescimento” prevendo que as reservas mundiais de petróleo, gás natural, prata, estanho, urânio, alumínio, cobre, chumbo e zinco estavam se aproximando da exaustão e que em função disso, seus preços subiriam drasticamente nos anos seguintes.

Em 1974, Celso Furtado trás para a análise mundial o Mito do desenvolvimento econômico, evidenciando que as economias periféricas estão a serviços das centrais, da especulação do capital e que os recursos naturais que movimenta a energia do modelo desenvolvimentista vêm se esgotando nos países em desenvolvimento, trazendo consequências socioambientais incomensuráveis.

O percurso do desenvolvimento econômico se associa diretamente aos importantes debates e enfrentamentos ambientais; em 1962 Rachel Carlson publica “Primavera Silenciosa”, para denunciar o uso insustentável dos recursos naturais, o crescimento dos agrotóxicos e os prejuízos a saúde humana. Em 1965 é utilizada a expressão “Educação Ambiental” (*Environmental Education*) na “Conferência de Educação” da Universidade de Keele, Grã-Bretanha; em 1966 acontece o Pacto Internacional sobre os Direitos Humanos - Assembleia Geral da ONU, e, dois anos mais tarde em 1968 se consolida a Fundação do Clube de Roma. Assim, inicia-se o processo de construção do conceito de Ecodesenvolvimento.

Em 1977, a Conferência de Tbilisi – Geórgia estabelece os princípios orientadores da Educação Ambiental, destacando seu caráter interdisciplinar, crítico, ético e transformador. Em 1987 a divulgação do relatório da Comissão *Brundtland*, Nosso Futuro Comum, trouxe a necessidade de parcimônia no uso dos recursos naturais e a necessidade de estabelecer dimensões sociais, culturais, políticas e éticas ao antigo tripé da sustentabilidade (econômico, social e ambiental).

Posteriormente em 1988 a Declaração de Caracas ORPAL - PNUMA, Sobre Gestão Ambiental na América denuncia a necessidade de mudar o modelo de desenvolvimento. Em 1990, a Conferência Mundial sobre Ensino para Todos, Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem (Jomtien, Tailândia), destaca o conceito de Analfabetismo Ambiental. Em 1992, a Conferência sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, UNCED, Rio/92, que estabelece como marco a criação da Agenda 21, Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis. Em 1995 a Conferência para o Desenvolvimento Social em Copenhague, contribui com a criação de um ambiente econômico-político-social-cultural e jurídico que permita o desenvolvimento social.

Em 2005 a Assembleia Geral das Nações Unidas, estabeleceu a resolução nº 254, declarando o início da década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, depositando na Unesco a responsabilidade pela implementação da iniciativa. Os anos seguintes são de alerta sobre as mudanças climáticas, aquecimento global e o futuro da humanidade.

Destacam-se no momento a existência de pobreza, escassez dos recursos naturais e incertezas dos recursos energéticos para as futuras gerações.

2.2.2 A Classificação dos Recursos Naturais

A palavra recurso remete a ideia de algo que se possa recorrer para obtenção de alguma coisa. Com o advento da industrialização o planeta passa a conter o arsenal dos recursos naturais e no século XX a expressão ganha relevância quando da transformação da natureza e do homem como fatores de produção (capital); e como parte de um arsenal de coisas, a natureza ganha nome de minérios, solo agrícola, fonte de energia, etc., e é negociada no mesmo mercado no qual o capital fará negócio com a força e o trabalho.

Num primeiro momento, recursos naturais podem ser compreendidos, ou lembrados, uma íntima relação homem-natureza, numa lógica ecológica. Na natureza existem elementos úteis ao homem para o seu desenvolvimento, sobrevivência e conforto e esses elementos são denominados recursos naturais, designando a classe de bens que não são produzidos pelos seres humanos, apesar de alguns puderem ser reproduzidos, artificialmente, visando explorações intensivas, principalmente.

Rees (1985) afirma que numa abordagem ampla, para que algo seja classificado como recurso, ele deve atender a duas condições básicas: (1) ser útil aos seres humanos e existir conhecimento técnico e ferramentas que permitam sua extração e utilização; (2) existir demanda para esse material como para os produtos produzidos a partir dele, ou seja, que tenha valor ou adquira valor no processo produtivo. Os autores acrescentam exemplificando que não são recursos os objetos produzidos sob a orientação humana e num processo que combina recursos, capital, tecnologia e trabalho.

Nessa concepção a natureza pode ser compreendida como um estoque de bens ou uma fonte de suprimentos para as necessidades humanas. Brodhag (2000) adverte que não se deve abusar dos recursos naturais como se os mesmos fossem infindáveis. Esse autor defende que é necessário ater-se à articulação de fatos socioculturais e biológicos de modo a lidar com a utilização dos recursos de forma racional.

O conceito de recurso natural fundamenta-se na visão dos homens, que continuamente examinam o meio físico avaliando elementos orgânicos e inorgânicos existentes e suas utilidades correspondentes (REES, 1985). Com isso a autora acrescenta que o universo de

recursos naturais muda no tempo histórico, no espaço e até entre indivíduos e coletividade. Como exemplo nesse sentido, ela afirma que no paleolítico os elementos tipificados como recursos naturais: plantas, animais, água, lenha e pedra; no neolítico esses elementos foram ampliados para solos de cultivos e metais e assim com a evolução da humanidade foi-se incorporando gradualmente novos elementos à categoria de recursos naturais, com diferenças entre regiões do mundo.

À luz da literatura, os recursos naturais são passíveis de múltiplas classificações. Dada a grande variedade de recursos naturais, surge a necessidade de classificá-los, já que os mesmos apresentam diferenças devido as suas características. Dentre as características relevantes estão: físicas e biológicas, modo de produção e reprodução, grau de apropriabilidade privada, tempo de reconstituição.

Romero (1997) do ponto de vista econômico defende recursos naturais como sendo fatores que afetam atividades produtivas, não criadas pelo homem, nem tão pouco através de um processo de fabricação iniciada pelo homem ou, ainda em outras palavras, não correspondem aos conceitos de capital e trabalho. Há várias formas de classificar os recursos naturais, dentre elas Romero (1997) Classifica:

- a) Quanto à estrutura do material: biológico, minerais, energéticos e ambientais;
- b) Quanto ao critério de seu uso ótimo: recurso renovável (reprodutível), recurso não renovável (exaurível/esgotável ou não reprodutível), recurso não renovável com serviço reciclável e recurso ambiental.

Rees (1985) concorda com a classificação renováveis, não renováveis e recicláveis e acrescenta os critérios de “recuperáveis”, ficando sua classificação, conforme quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos Recursos Naturais Renováveis.

Tipo		Fluxos (renováveis)		Estoques (não renováveis)	
Característica	Exigem uma “zona crítica” para renovar-se	Sem “zona crítica”	Consumidos pelo uso	Tecnicamente recuperáveis (seu estoque é fixo)	Recicláveis (estoque afetado pela entropia e custo)
Classe	Pesca; Florestas; Animais; Solo agrícola; Água de aquíferos;	Energia solar; Marés; Vento; Ondas; Água em geral; Ar;	Petróleo; Gás; Carvão;	Ouro e prata; Potassa; Não-metálicos em geral	Metálicos em Geral

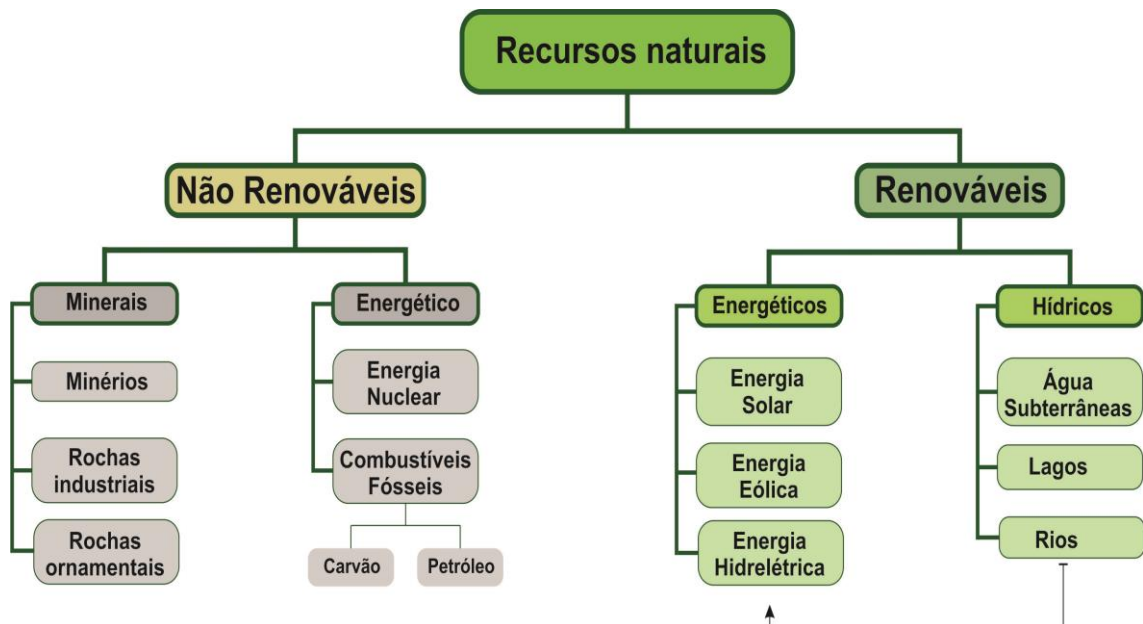
Fonte: Baseado em Rees (1985, p. 14).

A partir de Romero (1997) e Rees (1985) os recursos renováveis são aqueles bens da natureza que podem ser submetidos a um uso contínuo por longo tempo sem que seus estoques sofram perdas de quantidade ou qualidade e nem tampouco perca sua capacidade de regeneração naturalmente, desde que, claro, sejam explorados adequadamente.

Já os recursos não renováveis são os bens da natureza cujos estoques não se regeneram naturalmente e que se esgotam na velocidade e proporção de sua exploração e das leis de entropia.

Para a presente pesquisa a classificação adotada, se dá conforme o entendimento de Rees (1985) que os considera como Renováveis e Não Renováveis, podendo ser representados de acordo com o figura 2.

Figura 2 : Esquematização dos Recursos Naturais



Fonte: Baseado em Rees (1985) e Romero (1996).

A partir das Classificações de Romero (1997) e Rees (1985) pode-se inferir que sob o aspecto dos componentes naturais ou materiais os recursos naturais são independentes, podendo ter sua essência alterada conforme o nível de utilização pelas pessoas, apesar de que nem todos são aproveitados em seu estado natural, como é o caso dos dejetos que podem ser transformados em adubos ou poderão através de técnicas (reciclagem) serem transformados em novos produtos (recursos).

2.2.3 Os Recursos Naturais da Amazônia

As atividades mais conhecidas desenvolvidas na região Amazônica até pouco tempo, eram apenas extrativas de produtos como: borracha, castanha, plantas medicinais e ornamentais, aves, peixes, madeiras, entre outros. Já nas últimas décadas tem-se intensificado o ritmo de ocupação da região, alargado a fronteira agrícola, tem-se estabelecido amplos projetos agropecuários, de exploração de minérios e de extração de madeira; tudo isso, sem levar em conta o equilíbrio da natureza, a agressão à fauna e à flora (pelas queimadas), o desmatamento, a mineração intensiva e a caça predatória, além de ameaças a populações nativas da região (o índio).

Davidson (2012) afirma que a expansão e intensificação da agricultura e de retirada de madeiras durante as últimas décadas têm sido sem precedentes; a população humana da região amazônica brasileira aumentou de 6 milhões na década de 1960 para 25 milhões em 2010 e a cobertura florestal dessa região caiu cerca de 80% de sua área original, o que se traduz num progresso frágil.

Quando se fala em Amazônia, o tema cobertura vegetal aparece como a principal preocupação. No entanto o patrimônio ambiental dessa região vai além da floresta e outros tipos de vegetação. Inclui por exemplo, um subsolo formado por rochas com alto potencial de armazenamento e transferência de água potável e um solo com estoque considerável de carbono, que se liberado para a atmosfera, pode alterar o balanço dos gases de efeito estufa (IBGE, 2012).

A Amazônia compreende uma vasta região de florestas tropicais úmidas, densa e não densa reconhecida como a maior floresta tropical existente, equivalente a 1/3 das reservas de florestas tropicais úmidas, reconhecida como o maior banco genético do planeta; possui 1/5 da disponibilidade mundial de água doce com um patrimônio mineral não completamente mensurável. É reconhecida também como um “mega bioma”¹ composto de diversos ecossistemas. A Amazônia, em si, estende-se por oito países da América do Sul, sendo parte do Brasil, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, República da Guiana, Suriname e

¹ Bioma, em ecologia, é uma comunidade biológica - fauna e flora - estável e desenvolvida, adaptada a um ambiente físico - solo, água e ar- e suas interações entre si. Um bioma pode ter uma ou mais vegetações predominantes; é influenciado pelo macro clima, tipo de solo, condição do substrato e outros fatores físicos; divididos em terrestres ou continentais e aquáticos. Numa área específica um bioma no Brasil é chamado cerrado.

Guiana Francesa, sendo que 60% do território amazônico encontra-se no Brasil (REZENDE, 2006).

O conceito “Amazônia legal Brasileira” foi instituído em 1953, por meio de dispositivo de lei, para fins de planejamento econômico da região Amazônica e esse espaço compreende os Estados do Acre, Amazonas, Amapá, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e parte do Maranhão².

A ocupação na Amazônia iniciou primeiramente com os índios que se integravam de forma harmoniosa com a natureza, porém, a ocupação com intuítos gananciosos ou financeiros aos poucos foi se intensificando e desencadeando uma série de problemas ambientais, causando danos a biodiversidade da Amazônia. Em resumo, a história da ocupação pode ser da seguinte forma (FEARNSIDE, 2005):

Em 1494, foi assinado o tratado de Tordesilhas entre Portugal e Espanha e conforme esse documento Portugal ficava com a parte leste do Brasil e a Espanha com a parte oeste, parte onde se localiza a floresta amazônica;

Em 1540, os portugueses descobriram a Amazônia e lusitanos chegam à região para impedir a invasão de ingleses, franceses e holandeses, que cobiçavam a floresta;

Em 1637, Portugal encomendou a primeira grande expedição à região, com cerca de duas mil pessoas, momento em que a exploração da castanha e do cacau ganhou grande conotação comercial;

Em 1750, os reis de Portugal e Espanha assinaram o tratado de Madri que dava o direito a terra a quem usasse e a ocupasse. Esse tratado deu aos portugueses o direito sobre a Amazônia dando início ao estabelecimento da fronteira do território brasileiro na região amazônica;

No fim do século XIX teve início o ciclo da exploração da borracha brasileira na Amazônia, motivado pela Revolução industrial, momento em que as fábricas inglesas importavam matéria prima em grandes quantidades. Entre 1870 e 1900 aproximadamente 300 mil nordestinos migraram para a região para trabalhar nos seringais;

Em 1940, o então Presidente Getúlio Vargas, iniciou uma política para ocupação do oeste brasileiro;

Em 1960, com o intuito de integrar a Amazônia ao resto do país, os militares pregaram a unificação do país e a proteção da floresta contra a “internacionalização”, utilizando um

² Informações da Agência de Desenvolvimento da Amazônia. <http://www.ada.gov.br/amazonia/legislacao.asp>.

discurso nacionalista, realizando várias obras em infraestrutura para a ocupação da região, onde a principal obra é a Transamazônica;

A ocupação intensa na Amazônia brasileira teve início na década de 1970. Nesse período a população da Amazônia Legal atinge a quantia de sete milhões de habitantes, reflexo das políticas públicas para a ocupação do território, no entanto, os problemas ambientais gerados são desastrosos onde a área desmatada chega a uma quantidade de quatorze milhões de hectares;

Nos anos 1980, a Amazônia é rotulada como o “pulmão do mundo” gerando repercussões mundiais e as políticas desenvolvidas no Brasil para preservação da Amazônia agravam ainda mais com a morte do líder sindical Chico Mendes em 1988;

A década de 1990 foi marcada pela intensificação do desmatamento para produção de soja;

Em 2000, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a população da Amazônia era de 21 milhões de pessoas e a pecuária era a principal responsável pelo desmatamento, com um rebanho de 64 milhões de cabeças;

De 2005 a 2010 os problemas ambientais se agravaram ainda mais na região e a área desmatada chegou em 2009 a uma marca de 70 milhões de hectares. Embora áreas extensas permaneçam intactas na Amazônia, a taxa de perda da floresta é considerada dramática; a perda da biodiversidade e os impactos climáticos são as maiores preocupações até porque a vastidão das florestas remanescentes significa que os impactos potenciais do desmatamento continuado são mais importantes que os já ocorridos até então (FEARNSIDE, 2005).

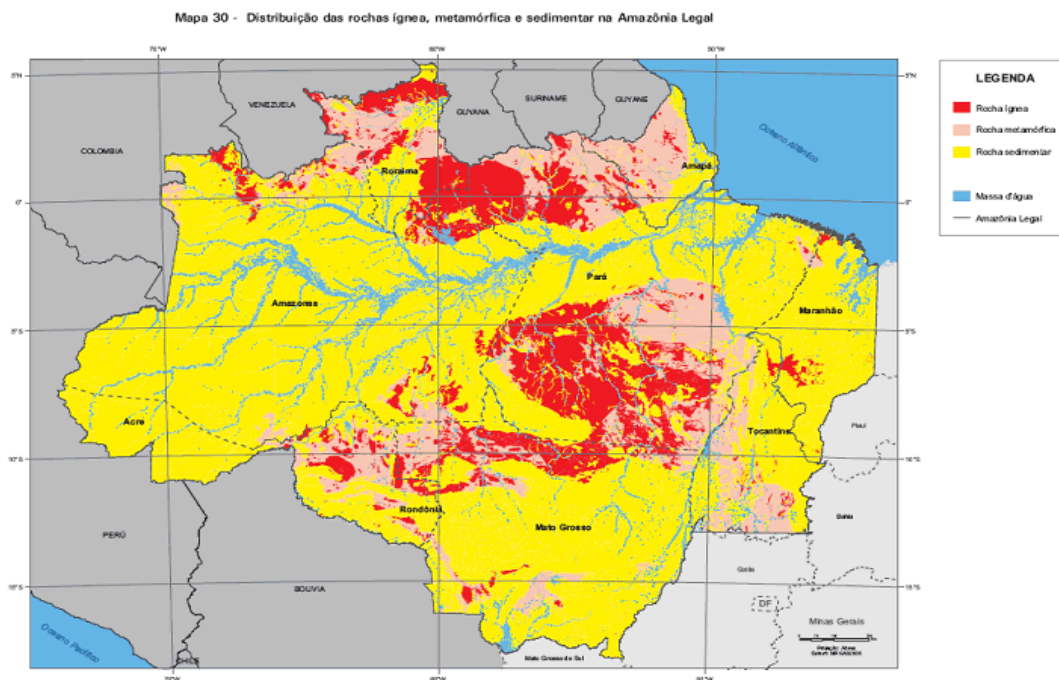
Como floresta tropical, a Amazônia possui um ecossistema complexo. O clima, fauna, flora e pessoas existentes na região, estão estreitamente relacionados, levando a entender que a Amazônia não se resume ao papel que desempenha para o equilíbrio ecológico mundial, e sim, constituem numa riquíssima fonte de matérias-primas alimentares, florestais, medicinais, pesqueiros, extrativistas, minerais e etc., necessitando para tanto, explorar de forma racional os recursos disponíveis para preservar a sustentabilidade do desenvolvimento econômico da região.

O Instituto Brasileiro Geografia e Estatística - IBGE no documento “Geoestatísticas de Recursos Naturais da Amazônia Legal” (2011), reúne informações sobre os recursos naturais da região: vegetação e cobertura da terra; relevo; solos; rochas e recursos minerais. Essa região além de conter 20% do bioma cerrado, abriga todo o bioma Amazônia, o mais extenso dos biomas brasileiros, que corresponde a 1/3 das florestas tropicais úmidas do

planeta, detém a mais elevada biodiversidade, o maior banco genético e 1/5 da disponibilidade mundial de água potável.

De acordo com mesmo órgão (IBGE, 2011), a Amazônia legal concentra cerca de 45% da água subterrânea potável do país e o conhecimento sobre a distribuição e a frequência com que os minerais e rochas ocorrem na Amazônia legal, possibilita avaliar o potencial produtivo de água subterrânea, combustíveis fósseis (petróleo por exemplo) e a formação de concentração de minérios de valor econômico na região. As rochas sedimentares compõem 66,8% e propicia a formação de aquíferos porosos, espécie de reservatórios subterrâneos, capazes de armazenar grandes volumes de água. A figura 3 demonstra a distribuição das rochas na Amazônia Legal.

Figura 3: Distribuição das rochas na Amazônia Legal



Fonte: IBGE, 2011.

O solo da Amazônia legal é predominantemente formado por rochas sedimentares, mas também, há possibilidade de serem encontradas jazidas de calcário; sal-gema e gipsita, fontes de gesso para a medicina e a construção civil; anidrita, fonte de sulfato e cálcio; além, de potencial metálico, mineral e depósitos de ouro, cassiterita e diamante - bem comuns na região (IBGE, 2011).

2.2.4 Os Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFNMs da Amazônia

A economia amazônica foi durante muito tempo voltado ao extrativismo vegetal (madeira, borracha natural, castanha-do-pará, guaraná, ervas, medicinais e aromáticas).

Shanley (2005) afirma que os PFNMs são recursos biológicos provenientes de florestas nativas, sistemas agroflorestais e plantações e incluem plantas medicinais e de uso alimentício, frutas, castanhas, resinas, látex, óleos essenciais, fibras, forragem, fungos, fauna e madeira para fabricação de artesanato e a FAO (2006), conceitua PFNMs separando de serviços florestais, da seguinte forma:

Produtos Florestais Não Madeireiros – produtos para o consumo humano (alimentos, bebidas, plantas medicinais e extratos, como por exemplo, frutas, bagas, nozes, mel, fungos, entre outros); farelos e forragem (campos para pastagem); e outros produtos não madeireiros (tais como cortiça, resinas, taninos, extratos industriais, plantas ornamentais, musgos, samambaias, óleos essenciais, etc).

Serviços florestais - proteção (contra erosão dos solos provocada pelo vento, pela água ou outros fenômenos); valores sociais e econômicos (caça e pesca, outras atividades de lazer, tais como recreativas, esportivas e turísticas); e valores estéticos, culturais, históricos, espirituais e científicos.

As florestas proporcionam produtos e serviços ambientais comercializáveis; ela tem uma gama de funções e produtos que não são adequadamente explorados no mercado, como por exemplo: alimentos, matéria-prima, renda, energia, desenvolvimento, transporte, proteção, fomento, recreação, defesa, clima, reserva genética, função científica, etc. A preservação da floresta e a boa utilização pode ser uma fonte de obtenção de bens florestais não madeireiros e serviços ambientais socialmente e economicamente rentáveis.

Apesar do desmatamento, a floresta amazônica ainda é fonte de recursos naturais para muitas utilidades humanas, seja para autoconsumo, para aqueles recursos alocados via mercado ou ainda uso direto da família ou comunidade. Assim a função social da floresta ainda é diversa e rica. Há muitas sociedades locais que têm na floresta a fonte principal de alimento, renda, bem-estar social, saúde e segurança. A biodiversidade amazônica oferece ilimitadas alternativas capazes de gerar renda³.

³ Informações da Agência de Florestas e Negócios sustentáveis do Amazonas. Disponível em: http://www.florestas.am.gov.br/programas_02.php?cod=1135

A Amazônia, em si, é uma região vasta e rica em recursos naturais. Nela há grandes estoques de madeira, borracha, castanha, peixes, minérios, plantas e frutos nativos dos quais se extraem óleos e essências para uso alimentício e medicinal, cosméticos, entre outros. A biodiversidade contida na floresta, várzeas, cerrados e rios amazônicos, possui forte potencial de mercado, além de a fauna silvestre ser considerada rica.

Mesquita *et al.* (2005), afirma que a Amazônia possui um grande potencial de gomas, resinas, bálsamos, cascas, folhas, frutos, sementes e cipós que formam uma grande riqueza da floresta, se apresentando como produtos de demanda nos mercados regional, nacional e internacional, denominados como PFNMs e podem representar uma importante fonte de renda para a região, contribuindo para tanto, no reconhecimento do valor da riquíssima biodiversidade amazônica.

A Portaria Institucional no. 001 de 12/08/2004 conceitua PFNMs ou Produtos Florestais diferentes da Madeira, como sendo todos os produtos de origem das florestas, sejam eles brutos ou subprodutos, tais como, frutos, sementes, folhas, raízes, cipós, cascas e exsudatos, que sejam destinados a uso medicinal, ornamental, aromático, comestível, industrial e religioso.

Pelo que se percebe, ainda não há uma legislação nacional específica que regulamenta a exploração dos produtos não madeireiros (PFNM), o que dificulta a implementação de planos de manejo. O código florestal diz que a exploração comercial de qualquer produto da floresta só pode ser feita mediante Plano de Manejo aprovado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente – IBAMA ou regulamentação de órgão Estadual.

A agenda 21 elaborada durante a conferência das nações unidas sobre o meio ambiente e desenvolvimento (Rio 92), identificou os PFNMs como ferramenta de grande importância para alavancar a sustentabilidade, necessitando, no entanto, de medidas específicas e apropriadas para aproveitar seu potencial. Nesse contexto, Hammet (1999) afirma que é possível contribuir para o desenvolvimento econômico e a criação de empregos e rendas de maneira ecologicamente racional e sustentável.

Esses produtos (PFNMs) fornecem a autossustentância para muitas comunidades, sendo também de grande importância para a economia rural e regional e também desempenham um papel importante na cultura, identidade, folclores e práticas espirituais locais, além de proporcionar às comunidades rurais importantes recursos para subsistência, tais como, remédios, alimentos e abrigo, além de ser fonte de renda.

De acordo com Farnsworth (1989) estudos demonstram que milhões de pessoas em todo o mundo utilizam PFNMs para subsistência; cerca de 80% da população mundial

utilizam plantas medicinais em tratamento de saúde. Posteriormente uma pesquisa de Brasileiro *et al.* (2008) divulgada na Revista Brasileira de Ciências Farmacêutica, o consumo de plantas medicinais tornou-se prática generalizada na medicina popular, demonstrando a pesquisa que mais de 80% da população utiliza tal prática, citando entre as causas da utilização a tendência, nos dias atuais, ao uso de produtos de origem natural. Nesse sentido, Shanley (2005) acrescenta que alguns produtos alcançam um valor mensurável bastante significativo do mercado, sendo 116 produtos comercializados gerando 7,5 a 9 bilhões de dólares no comércio global, enquanto ingredientes medicinais e cosméticos geram adicionais de 108 bilhões de dólares.

Mesmo com tanto potencial, de acordo com o WWF Brasil (2010) e Celentano e Veríssimo (2007), a região Amazônica apresenta índices sócio-econômicos baixos e enfrenta dificuldades decorrentes da falta de infraestrutura urbana e serviços públicos, como por exemplo: transporte, água tratada e esgoto, energia, comunicação, escolas e tecnologia. Essas deficiências em grande parte da região se traduzem em baixa qualidade de vida e poucas oportunidades para a população, bem como, onera o custo de produção, dificulta a agregação de valor e o escoamento dos produtos, ocasionando assim, redução na rentabilidade econômica.

Pode-se perceber que ainda são poucos significativos em termos macroeconômicos, os produtos florestais não madeireiros, mas são fundamentais para a sobrevivência de populações rurais tradicionais ou agroextrativistas, que exige pouca renda monetária e é responsável de vastos territórios, atendendo o autoconsumo, mercado interno e externo, num âmbito geográfico cada vez maior. Mas se, os recursos não madeireiros são tão importantes socialmente e, economicamente, para as populações daquela região, por que ainda não tem merecido a devida atenção da parte das políticas econômicas e sociais governamentais? O que deve ser feito para que as riquezas (reservas) da floresta Amazônica sejam utilizadas de forma sustentável que não venha a se esgotar?

Os PFNMs e os seus usos são inúmeros e o futuro desses produtos dependerá da forma de utilização dos recursos florestais, tanto do ponto de vista de sua extensão (área ocupada), como de sua diversidade, para benefício das comunidades que vivem deles, e para toda a sociedade. Esses produtos podem ser coletados na forma silvestre ou produzidos em plantações florestais e em sistemas agroflorestais (DE LA PEÑA; ILLSLEY, 2001).

Souza e Silva (2002) defendem que a extração de produtos não madeireiros é uma atividade fundamental para os moradores da região provedora dos recursos naturais, valoriza a floresta por preservá-la em pé, já que a exploração madeireira muitas vezes contribui para a

erosão genética das espécies de maior valor comercial, o que compromete o aproveitamento futuro.

No entanto, há organizações como: o WWF (Fundo Mundial para a Natureza), CI (*Conservation International*), CIFOR (Centro Internacional para pesquisa Florestal Internacional), IUCN (União para a Conservação da Natureza) que defendem que a exploração dos PFNMs não contribui para a redução dos níveis de pobreza das comunidades florestais e apontam como consequência o aumento da ameaça de extinção de espécies devido ao uso abusivo pela comunidade.

A coleta de produtos florestais para fins comerciais é chamada também de extrativismo, sendo um modo de exploração arcaico, sendo que na floresta amazônica teve seu ápice, no início do século, com a extração da borracha e castanha do Pará. A partir do conceito de sustentabilidade as reservas extrativistas são consideradas como uma das formas de valorização da região e têm as populações extrativistas como guardiãs do patrimônio natural; esse tipo de atividade garante a conservação da biodiversidade, geração de trabalho e renda, além de formar uma base para o desenvolvimento da biotecnologia.

No relatório do Grupo de Trabalho da Amazônia (GTA 2005-2008), consta que há vários problemas a serem superados para a realização de uma produção sustentável a partir da floresta amazônica. Os agricultores, extrativistas, pescadores, indígenas e ribeirinhos, continuam a enfrentar problemas, tais como: a burocracia para acesso ao crédito, carência e inadequação de assistência técnica, falta de pesquisa de ciência e tecnologia, dificuldades de escoamento da produção, armazenamento, transporte, beneficiamento, acesso ao mercado e garantia de preços mínimos aos produtos. Em relação a comercialização, citam problemas tais como:

- a) Escoamento da produção e a comercialização, pela falta de política que oriente para quem vender;
- b) Dificuldade de escoar a produção devido as condições das estradas e a falta de transporte;
- c) Dificuldade de acessar o mercado;
- d) Falta de armazéns para a produção, gerando prejuízos com relação à perecibilidade de alguns produtos;
- e) Dificuldade de beneficiamento dos produtos e subprodutos;
- f) Falta de política de controle de preços, reduzindo a margem de lucro;
- g) Os produtos da produção familiar da Amazônia não estão inseridos na política de compras antecipadas do Governo Federal.

Em se tratando dos PFNMs é necessário considerar as características dos produtos, quanto à sua distribuição espacial, considerar a predominância dos produtos dispersos, os volumes de produção e períodos produtivos (sazonalidades), bem como, a cultura que pode predominar em mais de uma mesoregião.

De acordo com o PAS (2006) os PFNMs, na Amazônia, envolvem cerca de 500 mil famílias que se dedicam principalmente a agricultura e raramente se dedicam exclusivamente à extração ou ao beneficiamento dos produtos florestais que, portanto, fazem parte de sistema de produção diversificados, baseado na produção agrícola e na criação de animais, o que na tentativa de retratar a realidade amazônica é chamado de “agroextrativismo” em vez de extrativismo.

Embora os PFNMs alcancem nichos de mercado pouco significativos nos agregados nacionais, esses nichos podem garantir o suficiente para prover meios de vida sustentáveis compatíveis com a diversidade socioambiental Amazônica. Os benefícios são vistos não apenas em volumes financeiros, mas também em termos do número de famílias beneficiadas e do território que ocupam, que no caso da região amazônica é muito superior a outras regiões (PAS, 2006).

Outro aspecto, nesse sentido que se deve considerar é a respeito do potencial de recursos humanos das populações extrativistas. É preciso levar em consideração o valor do conhecimento empírico dessas populações sobre a floresta. A remoção do extrativismo está associada a custos econômicos e sociais consideráveis, em função das limitações da realocação da mão-de-obra fora do seu meio original e dos impactos sociais decorrentes da migração dessas populações (IBAMA, 2010).

2.2.4.1 Os PFNMs e a Importância Sócioeconômica para a Região Amazônica

O modelo econômico existente na região amazônica, pode-se dizer que ignora e menospreza a diversidade dos inúmeros ecossistemas. Na realidade a Amazônia brasileira tem sido considerada nos planos governamentais como um sistema natural homogêneo.

De acordo com Shanley *et al* (2005), a importância econômica dos PFNMs tem sido pouco documentada e raras informações tem sido disponibilizadas sobre a ecologia, uso e manejo, ocasionando com isso, dificuldades de avaliar esses produtos, em virtude de serem

utilizados também como produto de troca em uma economia informal pelas comunidades locais.

Davidson (2012) afirma que o Brasil está prestes a se tornar um dos poucos países prestes a se tornar uma grande potência econômica sem destruir a maioria de suas florestas; no entanto, serão necessários progressos científicos e avanços em capacidades tecnológicas, assim como, em recursos humanos para orientar e gerenciar a transição biofísica e socioeconômica.

Fiedler *et al* (2008) afirmam que nos últimos dez anos, houve um crescente interesse pelos PFNMs, por se entender melhor a economia das florestas naturais e seus recursos biológicos, e em função disso vêm assumindo papel de destaque, pois se apresentam como fonte alternativa de renda possuindo potencial de incentivo econômico para frear a devastação das florestas.

Pastore Jr e Borges (1998) afirma baseado em pesquisa que no Brasil, o setor de produtos não madeireiros é ainda desregulamentado e em termos de planejamento, coordenação e gestão dos interesses econômicos dos coletores, produtores e exportadores é desassistido pelas agências governamentais de fomento. Afirmam ainda que o setor está desassistido ao livre choque comercial da oferta e demanda; a cadeia produtiva geralmente não responde na mesma direção aos sinais do mercado, ou seja, maior demanda não significa maior exploração do recurso pelo extrativista na floresta. Isso quer dizer que os beneficiadores/exportadores “ditam” o preço de venda de seus produtos em função da maximização do lucro marginal, omitindo para os extratores as informações sobre o mercado.

Apesar de tantos problemas para se comercializar pode-se afirmar que os PFNMs, constituem uma importante fonte de renda e alimentação para milhares de famílias que vivem da extração florestal, sendo uma oportunidade real para o aumento da renda das famílias extrativistas, seja por meio de exploração em floresta nativa ou em cultivos domesticados. De acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2010, a produção florestal foi de R\$ 14,7 bilhões, com 71,8% de participação (R\$ 10,7 bilhões) da exploração de florestas plantadas (silvicultura) e 28,2% (R\$ 4,2 bilhões) da exploração dos recursos vegetais naturais (extrativismo vegetal), sendo que a participação de produtos madeireiros na extração vegetal totalizou R\$ 3,4 bilhões e a de não madeireiros somou R\$ 778,2 milhões. Nesse montante de Produtos Não Madeireiros comercializados do extrativismo vegetal se destacaram em 2010 pelo valor da produção: coquilhos de açaí (R\$ 179,4 milhões), amêndoas de babaçu (R\$ 154,8 milhões), fibras de piaçava (R\$ 117,7 milhões), erva-mate nativa (R\$ 100,5 milhões), pó de carnaúba (R\$ 86,2 milhões) e a

castanha-do-pará (R\$ 55,2 milhões) e juntos, somaram 89% do valor total da produção extrativista vegetal não madeireira (IBGE, 2010).

Observa a partir da pesquisa divulgada pelo IBGE, que alguns produtos em termos de quantidade produzida, se destacam na totalidade da produção nacional, como por exemplo, a espécie nativa da palmeira açaí e a produção de amêndoas de babaçu e a fibra de piaçava.

Na participação regional da produção desses itens, tem destaque a região norte, com 92% da produção nacional de açaí (fruto), 95,4% da produção de castanha-do-pará e 12,4% da produção de fibras de piaçava (IBGE, 2010).

Em Rondônia, a posição do açaí não é diferente. Paes-de-Souza *et al.* (2011) apresentaram dados de uma pesquisa que demonstrou um comparativo entre 4 variáveis: declaração de exploração, valor em reais médio explorado, quantidade total explorada, dados da pesquisa, e o crescimento de extração mensurado pelo IBGE, e observaram que a *filière* do açaí apresenta significativa diferença em relação a outros PFNMs como: a castanha-da-amazônia, cipó titica, látex, copaíba e babaçu. No entanto, a atividade ainda é incipiente, pois a matéria-prima existe, mas os produtores não possuem conhecimentos e recursos necessários para o beneficiamento. Os autores, ainda afirmam, baseado em relatos dos produtores pesquisados, que os problemas enfrentados são muitos, vão das questões relacionadas legalização da terra ao conhecimento sobre gestão; do acesso a mercados e comércio e etc (PAES-DE-SOUZA *et al.*, 2011).

Fiedler *et al.* (2005) afirma que a exploração dos PFNMs se torna vantajosa se incentivado o associativismo, onde as comunidades se organizam em cooperativas e trabalham, compram seus insumos e vendem até mesmo para exportação. Esse modelo traz como vantagem principal a profissionalização da atividade e a aquisição de insumos a preços menores, diferente do modelo tradicional praticado pelo extrator com a finalidade de conseguir um mínimo de sobrevivência.

Nesse sentido, Pedrozo *et al.* (2011) ao estudar as *Filieres* do açaí e da Castanha da Amazônia, no Estado de Rondônia, observaram uma desarticulação dos produtores quanto a organização social, mesmo com a presença de cooperativas e associações para coordenar e organizar o processo de produção, bem como, a transferência e comercialização dentro das *filières*. Os autores observaram que se bem articuladas essas ações poderiam evitar a vulnerabilidade socioeconômica dos produtores. Outro aspecto observado, na pesquisa, a partir do relato dos produtores, foi à falta de políticas públicas de apoio e valorização da produção dos PFNMs, assim como a falta de apoio ao empreendedorismo social e coletivo, para promover a organização social, consolidação e fortalecimento de organizações locais. De

acordo com os autores, as atividades para beneficiamento dos produtos (açáí e Castanha da Amazônia) e de inovação tecnológica são realizadas em outros estados e países, pois o estado não oferece condições e incentivos para que tais operações sejam realizadas internamente, o que deixa de gerar empregos e renda, assim como melhoria na situação econômica e social dos trabalhadores locais.

Em um debate “Diálogos sobre Desenvolvimento”⁴ com especialistas sobre extrativismo, promovido pelo Instituto de Desenvolvimento Econômico, social e Ambiental do Pará – IDESP, onde o tema abordado foi “A economia Invisível dos PFNMs”, foi divulgado dados de uma pesquisa sobre a verdadeira contribuição dos PFNMs para a economia do Pará, realizada pelo IDESP, pelo Instituto de Desenvolvimento Florestal do Pará – Ideflor, e pela EMBRAPA Amazônia Oriental. Essa pesquisa apresentou como principais resultados a identificação de possibilidades produtivas locais e regionais, gargalos tecnológicos, necessidades de investimentos, regularização e especialização dos agentes locais e regionais; apontou também como produtos tipo o cacau e palmito alcançaram os mercados nacional e internacional e detectou que a comercialização dos PFNMs ainda é minoria, o que torna a economia local dependente desses mercados, principalmente na definição dos preços. No caso dos PFNMs do Pará, objeto dessa pesquisa, a agregação de valor aos produtos ocorre em maior percentual na escala estadual (52,78%), considerando as cadeias do açáí, castanha, semente de cupuaçu e guarumã e, para os outros 22 produtos a agregação de valor só ocorre em outro Estado (Tocantins); a pesquisa revela que em 2008, cerca de 165 milhões foram pagos às famílias envolvidas na colheita e produção dos PFNMs. Naquele ano a soma do valor bruto dos PFNMs como insumo totalizou R\$ 904 milhões e o valor agregado aos produtos R\$ 1 bilhão, atingindo um total de R\$ 1,94 bilhões.

Pode-se constatar que a exploração dos produtos não madeireiros é valiosa tanto para as populações rurais, que têm dependido dela para subsistência e para propósitos culturais e sociais, como para a população urbana que compra os produtos, processa e comercializa-os. No entanto, apesar da grande importância socioeconômica dos PFNMs, pode-se inferir que existe pouca informação sistematizada disponível sobre a quantidade, valor, processos produtivos (manejo e conservação), industrialização e comercialização desses produtos. Nesse sentido, os trabalhos mais conhecidos que buscam o entendimento sobre a cadeia produtiva dos PFNMs, trazem dados oriundos do projeto “Busca da Sustentabilidade para os Produtos Não-

⁴ <http://dialogosdesenvolvimento.blogspot.com/2010/06/idesp-realiza-mais-uma-edicao-do.html>

Madeiráveis (PFNM) para o Estado de Rondônia (RO)” e o trabalho publicado por Pedrozo *et al.* (2011) PAES *et al.* (2011).

Segundo o Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia - INPA existe cerca de 300 plantas nativas e introduzidas no mercado, catalogadas, com potencial para áreas medicinais, fototerápicas, aromáticas e de cosméticos e acrescentam que “o que falta é operacionalizar a produção local de medicamentos e cosméticos com utilização de plantas amazônicas”. Entre essas plantas as mais conhecidas, inclusive internacionalmente estão a unha-de-gato, alfavaca, catuaba e cubiu.

Em se tratando da importância econômica dos PFNMs, observa-se que ainda não apresenta valores expressivos como o da economia formal. A região Amazônica, apesar de gerar mais de um milhão de empregos para pessoas a partir dessa atividade, a participação dos PFNMs no PIB regional ainda é inexpressiva (IBGE, 2010).

Castellani (2006) comenta que a análise econômica das florestas tropicais tem tradicionalmente evidenciado a colheita de madeira ou a conversão da terra para a agricultura ou produção pecuária e, negligenciado o valor dos PFNMs, mesmo que a utilização desses produtos seja tão antiga quanto à humanidade.

Para ser possível analisar a viabilidade desses produtos deve-se estudar e abranger toda a cadeia produtiva de cada produto, o que significa dizer que os aspectos como produção, coleta, processamento, armazenamento, transporte, comercialização e emprego de mão-de-obra qualificada e remuneração adequadamente e legislação constituem parte para que os resultados de uma produção em escala seja alcançada.

2.2.4.2 Demanda, Preço e Condições de mercado dos PFNMs

O processo de desenvolvimento adotado na Amazônia ao longo dos anos vem sendo reconsiderado e o extrativismo vegetal e as reservas passaram a serem vistos como parte da solução para a região que é considerada carente de renda e apoio governamental. O fato é que o extrativismo vegetal e as reservas não podem ser vistos somente em termos econômicos, até porque visivelmente, no mínimo, desempenham função social e ambiental.

Os PFNMs, na região amazônica tem sido tema presente em muitas discussões da atualidade, principalmente no tocante a necessidade de geração de renda para as pessoas que vivem da floresta e também a necessidade global de conservação das florestas tropicais, tanto

em relação à conservação da biodiversidade como para os serviços ambientais que ela presta, bem como, a potencialidade econômica que estes produtos podem significar.

Mesquita *et al.* (2005), afirma que não há uma solução ou equação simples para transformar os produtos não madeireiros existentes em fonte de renda garantida e base de um crescimento econômico sustentável e socialmente justo. Segundo o entendimento desse autor, é necessário um programa de desenvolvimento que atue em diversas frentes, enumerando da seguinte forma:

- 1) Gerar soluções inovadoras, eficientes e replicáveis para desenvolver e comercializar os produtos das comunidades amazônicas, promovendo a autosustentabilidade da cadeia produtiva, valorizando o produtor;
- 2) Organizar e capacitar às comunidades envolvidas, disseminar o uso múltiplo da floresta, fornecer tecnologias disponíveis e estimular a comunidade local;
- 3) Localizar mercados consumidores nacionais e internacionais que invistam no *marketing* social e ambiental e que valorizem a cultura das comunidades tradicionais.

Nesse sentido, Fiedler *et al* (2005) acrescenta, que antes de iniciar o processo de planejamento do manejo florestal não-madeireiro, o profissional especializado deverá estar ciente de que práticas florestais adotadas e os produtos obtidos serão parte do agronegócio regional e nesse sentido, considerar aspectos como: concorrentes, fornecedores de insumos, canais de distribuição, oscilação das demandas nos principais segmentos do mercado e as expectativas que os clientes tem em relação ao produto esperado. De posse de todas as informações sobre esses aspectos mencionados, o gestor deve construir uma ampla base de dados para ponderar decisões sobre os aspectos de mercado, manejo da espécie florestal, concorrentes, armazenamento/beneficiamento, qualificação da mão-de-obra, aspectos socioculturais da comunidade, política econômica, política florestal nacional e regional, transporte da produção/acesso à área de manejo florestal e aspectos ambientais do manejo; dessa forma o responsável pelo manejo possibilitará o desenvolvimento de estratégias essenciais á efetividade dessa atividade.

Pelo que se observa, o baixo preço dos PFNMs está relacionado com o baixo valor agregado e com a oscilação, ou a pequena, demanda do mercado local, por não perceber questões de higienização adequada, rótulos, adequado armazenamento por depender de energia elétrica, o que é muitas vezes inviável na floresta.

Gama (2006) afirma que dificuldades de acesso às áreas onde os PFNMs são abundantes são um dos entraves que mantêm a retirada a granel desses produtos, colocados

imediatamente à venda sem agregação de valor, devido ao alto custo de transporte até os pontos de comercialização dos centros consumidores.

May *et al* (1994) já alertavam para realidades semelhantes e destacaram que qualquer PFNM a ser comercializado deve apresentar um alto valor agregado e isso deve ocorrer de modo uniforme no bioma regional e ter um atrativo especial, como por exemplo, estar relacionado a uma estratégia de desenvolvimento sustentável para o local onde ocorre a extração.

No caso do PFNMs da Amazônia, a comercialização está condicionada pela distância de localização das áreas de distribuição aos centros de apoio e comercialização, o que faz com que a competitividade dos produtos seja prejudicada pelos altos custos de transporte e também devido a problemas de embalagem do produto. outro quesito importante para que um PFNMs seja competitivo é a disponibilidade de um fluxo constante de volume de produção.

Pastore Jr e Borges (1998) afirmam que os PFNMs estão expostos ao livre choque comercial da oferta e demanda. A cadeia produtiva não costuma responder no mesmo nível aos sinais de mercado, ou seja, maior demanda não significa maior exploração do recurso pelo extrator na floresta; isso quer dizer que, se o mercado não consegue sinalizar corretamente as oscilações do sistema de preços em função da escassez, a tendência é a alta dos preços em função da pouca oferta. A industrialização que agrega valor aos produtos e cria fontes de trabalho permite aos países produtores reterem parte do valor do PFNM no país. Entretanto, o processamento final só é praticado em poucos casos, devido à necessidade de tecnologia e mão de obra qualificada.

Num contexto mais amplo, focando os recursos naturais amazônicos pode-se afirmar que a sustentabilidade da região (florestas, rochas, minerais e outros tesouros) em nome da própria sustentabilidade humana no planeta, constitui um desafio de dimensões gigantescas, debatido não só a nível acadêmico, mas também, em largos debates internacionais, entidades ambientalistas, acordos internacionais e intergovernamentais.

2.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS INTERNOS - VBRI

Neste capítulo será abordado sobre a evolução das discussões teóricas da Visão Baseada em Recursos Internos com foco nos tipos recursos, evoluindo para sustentabilidade.

A evolução das discussões teóricas sobre a Visão Baseada em Recursos e sustentabilidade parte de uma discussão tradicional da VBRI que apresenta como fonte principal da vantagem competitiva os recursos desenvolvidos e controlados pelas organizações, enquanto que outros fatores possuem importância secundária, indo até as proposições de Hart (1995; 2008; 2011) que considera os recursos naturais sendo importante para as organizações, fazendo uma ligação entre recursos da firma e o desafio ambiental.

A partir das discussões, no item os diferentes tipos de recursos, primeiro serão discutidos os diferentes tipos de recursos na VBRI numa lógica tradicional, evoluindo para novas perspectivas que emergiram com foco numa lógica focada em recursos intangíveis, a co-criação de valor e relacionamentos. Assim, será apresentada uma reconfiguração para os recursos da Visão Baseada em Recursos Internos, onde se apresenta uma proposta de reconfiguração dos recursos a partir dos seus efeitos, ou seja, os recursos partem de uma lógica que eles não são, se tornam. Assim, passam a ser considerados como recursos mobilizáveis e recursos mobilizadores (subitem de diferentes tipos de recursos), sendo, os mobilizadores os recursos que manipulam os recursos mobilizáveis a fim de agregar valor e dar origem a um novo produto.

Vale ressaltar que as discussões sobre VBRI compondo o item referencial teórico, serão utilizadas para apoiar os diferentes conceitos de recursos para associar ao Desenvolvimento sustentável e as discussões sobre os Recursos Naturais Renováveis.

2.3.1 Evolução das discussões teóricas sobre a Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentando-se na concepção de que a seleção, obtenção e

disposição de recursos e o desenvolvimento de competências únicas ou difíceis de imitar resultam em vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Na VBR o foco analítico é interno às organizações, porém a noção de ambiente é igualmente importante. Nessa teoria admite-se que o valor de recursos e capacidades depende também de condições externas às firmas (BARNEY, 2001; FOSS e FOOS, 2005). Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI) lança seu foco principalmente sobre as condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma, definidos como bens ou *inputs* tangíveis ou intangíveis que uma organização possui, controla ou tem acesso semipermanentemente (HELFAT; PETERAF, 2003). O ambiente constitui as condições concretas e externas a serem consideradas no planejamento das ações organizacionais, onde essas ações são consideradas produtos de atores sociais em busca da combinação e utilização “ótima” dos recursos, considerados de natureza predominantemente externa e objetiva às organizações e limitados por várias condições (BARNEY, 2001).

Através de um arcabouço analítico próprio, a VBR buscou desenvolver um conjunto de proposições para orientar as estratégias competitivas das firmas, onde os recursos internos das empresas são considerados chaves conceituais da abordagem (WERNERFELT, 1984). Essa abordagem traz como proposta a premissa central de entender: que tipo de recursos mobilizados se torna diferenciais para se posicionar de forma competitiva no mercado. Sendo assim, onde estaria a “fonte” de vantagens competitivas duradouras para as organizações? Peteraf (1993) aborda essa situação e afirma que estaria no conhecimento da própria organização, pois na aparente homogeneidade do mercado, estas devem ser analisadas como elementos individuais e heterogêneos como recursos e capacidades fundamentais à administração estratégica.

Neste sentido a VBRI se destaca como uma visão diferenciada para as organizações onde, segundo suas premissas básicas, as vantagens competitivas podem ser delineadas por uma coleção de diferentes recursos produtivos e estratégicos, que conduzem a diferentes níveis de *performance*. A aplicação também destaca que se pode combinar e aplicar os recursos para se manter uma vantagem competitiva sustentável diante das mudanças em tecnologia, criação de novos produtos e alterações nas preferências dos consumidores (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; AMIT; SCHMOEMAKER, 1993).

A VBRI tem sido um tema em evidência entre os pesquisadores e tem tido um grande impacto no pensamento estratégico. Contudo, os fundamentos da teoria baseada nos recursos devem muito ao trabalho de Penrose. Foss (1997) afirma que se pode destacar como base nas

ideias da VBR, importantes contribuições teóricas como os trabalhos de Selznick (Competências Distintas na Organização), Chandler (A Estrutura Segue a Estratégia) e Andrews (Proposta de Análise Interna das Forças e Fraquezas). No entanto as ideias fundadoras dessa abordagem surgiram do trabalho “*The Theory os Grownth of the Firm*” (2006), de Edith Penrose em 1959.

Na década de 1980, foram publicados dois importantes artigos sobre este assunto de Wernerfelt (1984)⁵, e de Rumelt (1984)⁶. Wernerfelt no artigo define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa”. O autor afirma que as empresas conseguem uma vantagem concorrencial se adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação superior de recursos.

No entanto, foi em Barney (1991) através da especificação das características necessárias para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que a teoria foi popularizada na academia.

O trabalho de Penrose de 1959, é considerado por alguns autores como o marco inicial e base da abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; FOSS, 1993; RUGMAN E VERVEKE, 2002; LOCKETT E THONPSON, 2001; POSSAS, 1985). Esse trabalho de Penrose (1959) foi retomado, e tanto Penrose como outros pesquisadores (WERNERFELT, 1984; Barney, 1991; PETERAF, 1993), argumentaram que o crescimento e o sucesso da firma dependem do acesso e da forma de uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos.

Os recursos estratégicos formam a base da VBR e são eles que as empresa devem se esforçar para detê-los ou desenvolvê-los. A importância do trabalho de Penrose deve a arguição de que os recursos e os serviços importantes para o crescimento da firma são heterogêneos, ou seja, o diferencial da firma encontra-se dentro da mesma, como um pacote de recursos, que podem ser utilizados para propósitos diferentes ou de forma diferentes e/ou em combinação com outros recursos. Dessa interação, podem surgir serviços diferenciados, sendo assim uma contribuição efetiva e distintiva para as operações da firma. A noção de heterogeneidade dos recursos é uma importante premissa que orienta a abordagem da VBR.

A literatura vem se desenvolvendo no sentido de entender as fontes da heterogeneidade, a vantagem competitiva e os retornos diferenciais, proporcionados por essa abordagem. Heterogeneidade de recursos significa que em determinados ramos de atividades uma organização pode ser mais competente do que outro em realizar determinada atividade.

⁵ “*A resource based view of the firm*”.

⁶ “*Towards a Strategic Theory of the Firm*”.

Foss (1997) resume a estrutura básica da VBR em termos de fundamentos empírico e teórico, dizendo que empiricamente, a VBR analisa a vantagem competitiva partindo de duas generalizações: (1) existem diferenças assimétricas entre firmas à medida que elas controlam recursos que são necessários para implementar estratégias; (2) tais diferenças são relativamente estáveis. Segundo Foss, combinando essas duas generalizações empíricas com outras suposições fundamentais (normalmente derivadas da economia) emerge a VBRI a partir das suposições:

1. As diferenças na dotação das firmas causam diferentes desempenhos;
2. As diferenças buscam aumentar, e não necessariamente maximizar, o desempenho econômico delas.

Essas implicações fundamentais, dita por Foss (1997) indicam que o desempenho das organizações depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou adquiridos no mercado. Indicam também que a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva das organizações estão na maioria associadas aos recursos internos.

A literatura sobre VBR evidencia que as empresas constroem vantagens duradouras somente por meio da eficiência e eficácia (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; TEECE, 1984). Ainda nessa linha, há vários estudos sobre mudanças estratégicas, ou seja, nesses estudos, algumas empresas têm um desempenho superior ao dos seus competidores porque elas possuem algo diferencial ou difícil de ser reproduzido pelos seus concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY e HESTERLY, 2007).

A VBR normalmente é apresentada em duas formas principais: desempenho e comportamento. A primeira forma, examina a vantagem competitiva sob condições de incerteza e custos de informações positivas, em que a superioridade (eficiência) das empresas não depende das práticas monopolísticas, mas da resposta eficiente (dotação de recursos) à escassez. Já a segunda forma da VBR tem uma maior ligação com a economia organizacional, incluindo, a economia evolucionária, economia dos custos de transações e a teoria dos direitos de propriedades (TEECE; PISANO, 1994; PETERAF, 1993).

Nessa teoria (VBR) o foco são os fatores chaves para o sucesso das empresas para adquirirem vantagens competitivas específicas considerando suas habilidades e rotinas essenciais, pela coerência entre habilidades e *Know-how* de propriedade única (BARNEY E HESTERLY, 2007; TEECE, PISANO, 1994). Nelson e Winter (1982) afirmam que as organizações se pautam pela racionalidade global e emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ações que são as atividades repetidas (rotinas) que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização.

Esse modo de ver a empresa a partir da abordagem VBR, desloca a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações e indica a adoção de novas estratégias a partir de seus recursos. Esta abordagem mesmo apresentando-se em duas formas, pode-se dizer que mantém importantes elementos da teoria penrosiana quando diz que as firmas não apenas se ajustam às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, mas, que e como podem alterá-las, e que o ambiente não é independente de suas próprias atividades.

A fonte principal da vantagem competitiva (na VBRI) são os recursos desenvolvidos e controlados pelas organizações, enquanto que outros fatores possuem importância secundária. O que irá direcionar uma organização é o que ela pode fazer com os recursos que possui; suas características homogêneas ou superiores em relação aos seus concorrentes, nesse caso, podem formar a base de uma vantagem competitiva sustentável aliada às oportunidades ambientais (por exemplo).

Nessa linha de raciocínio, e partindo para a operacionalização, Barney e Hesterly (2007) afirmam que a partir da VBR é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como, o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas.

Hart (1995) no trabalho intitulado “*A Natural Resource Based View Of The Firm*” faz uma crítica a VBRI dizendo que esta contém uma omissão grave; segundo o autor a VBRI ignora sistematicamente as restrições impostas ao meio ambiente natural (biofísico) e desenvolve uma proposta de *Framework* conceitual de Visão Baseada em Recursos Naturais da Firma.

Para proposição desse *framework* ou autor considerou a Visão Baseada em Recursos Naturais da firma como sendo desenvolvida a partir de uma ligação entre os recursos da firma e o desafio ambiental e operacionalizou seu modelo, através de três capacidades estratégicas interligadas: prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável, da seguinte forma (quadro 2).

Quadro 2: A Visão Baseada em Recursos Naturais: *Framework* Conceitual

Compatibilidade Estratégica	Força motriz ambiental	Recursos Chaves	Vantagem Competitiva
Prevenção da poluição	Minimizar a emissões de gases e afluentes	Melhoria Continua	Baixos Custos
Gestão de produtos	Minimizar o custo do ciclo de vida dos produtos	Integrar <i>Stakeholders</i>	Antecipar os concorrentes
Desenvolvimento Sustentável	Minimizar o Impacto Ambiental do desenvolvimento e	Visão Compartilhada	Posição de Futuro

Fonte: Hart (1995).

A interligação (associação) entre as estratégias que o autor faz (HART, 1995) é para explicar que recursos e capacidades também afetam a capacidade da firma para sustentar a vantagem competitiva. Ao longo dos anos Hart vem se posicionando e avançando seus estudos e nesse sentido ele tem sustentado que num futuro próximo o mais importante impulsionador de uso de novos recursos e desenvolvimento de capacitações nas firmas serão os limites e os desafios requeridos pelo meio ambiente.

O autor sugere que a alocação de recursos baseado no recurso natural será exigência física, não regulada por políticas públicas nem por outros mecanismos mas, definitivamente serão incorporadas nas políticas específicas das empresas (HART, 2006; HART, 2011)

2.3.2 Os diferentes tipos de Recursos numa organização a partir da abordagem VBRI

Na Visão Baseada em Recursos (VBR), proposta por Barney (1991) o que proporciona ganhos em termos de capacidade é a combinação de recursos e habilidades, sustentados pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos; isso possibilita às organizações executar suas funções de forma mais eficiente que seus concorrentes.

Segundo o entendimento de Barney para que uma empresa mantenha vantagens competitivas sustentáveis, os recursos utilizados devem ser estratégicos, conceituando como:

[...] todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informação e conhecimento, que podem ser controlados por uma firma e que permitam a esta conceber e implementar o planejamento de estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991, p. 101).

Mesmo existindo diferentes tipos de recursos e diferentes fatores que influenciam cada organização, o conhecimento dos recursos estratégicos, proporcionará aos gestores o diferencial, principalmente na identificação de prioridades a serem mantidas e resguardadas, para que se mantenha a vantagem competitiva.

A proposta da VBRI remete ao entendimento de que tipos de recursos mobilizados pela organização se tornam diferenciais para atingir posições significativas no mercado e engendrar a vantagem competitiva sustentável. Peteraf (1993), afirma que a fonte desses recursos esta no conhecimento da própria organização; na aparente homogeneidade do

mercado, e esta deve ser analisada como elemento individual e heterogêneos portadores de recursos e capacidades fundamentais à administração estratégica.

2.3.2.1 Os Recursos Tangíveis e Intangíveis da VBRI

No modelo tradicional da VBR, os recursos são definidos por Barney e Hesterly (2007) como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui sob seu controle e podem ser utilizados para criar e implementar estratégias. Para Wernerfelt e alguns autores, os recursos são considerados como elementos fundamentais e sustentadores de estratégias competitivas sustentáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1996; PENROSE, 2006).

Os recursos tangíveis são os mais facilmente identificáveis ou visíveis nas organizações e que podem ser classificados (WERNERFELT, 1984).

Os recursos intangíveis são considerados mais poderosos que os tangíveis, considerando que as maiorias das vantagens competitivas são provenientes de uma melhor utilização dos recursos intangíveis, compreendendo nesse grupo os recursos como cultura organizacional, competências essenciais humanas e conhecimento tácito (IDRIS, *et al*, 2003).

Hall (1992) afirma que os recursos intangíveis variam dos direitos de propriedades intelectual de patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados; passando por contratos, segredos de mercados, conhecimento público como pesquisa científica; até os dependentes de pessoas ou recursos subjetivos de *know-how*, redes, cultura organizacional e a reputação do produto e da empresa. Para Pike, Roos e Marr (2005), os recursos intangíveis devem ser categorizados em grupos principais: humanos, organizacionais e relacionais.

Sveiby (1988) considera os recursos intangíveis relacionando-os as pessoas da empresa, pois entende que todos os ativos e estrutura são resultados das ações humanas na empresa.

Sob um ponto de vista mais amplo Yepes e Garre (1996) consideram que os recursos de uma empresa podem ser definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informações e conhecimentos controlados pela empresa que podem dar origem e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

Pike, Roos e Marr (2005) dividem os recursos tangíveis em monetários e físicos e os intangíveis em humanos, organizacionais e relacionais. Grant (1991) já classifica os recursos em tangíveis (facilmente identificáveis) e intangíveis (não claramente observáveis e quantificáveis) e os categoriza da seguinte forma: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Muito

próximo dessa classificação aparece a sugestão de Harrison (2005) que afirma que os recursos devem ser classificados em 5 categorias: financeira, física, humana, baseada em conhecimento e organizacional geral.

Barney e Hesterly (2007) ampliam a classificação anterior de Barney (1991) e classificam os recursos e as capacidades de uma empresa em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais, que contempla nessa classificação a forma classificatória de Harrison e Grant.

Para a presente pesquisa porém uma outra classificação oriunda da área de marketing pode ser mais útil para os propósitos da pesquisa, classificando os recursos em *operand* e *operant* (Vargo e Lusch, 2004), que na nossa tradução livre, vamos considerar como “mobilizáveis” e “mobilizadores”

Isso ocorre no contexto de uma discussão sobre a necessidade de uma nova visão sobre recursos com foco nos serviços. Segundo Vargo e Lusch (2004, p. 1), “o marketing herdou um modelo de trocas da economia, cuja lógica dominante é baseada na troca de “mercadorias”, que são, geralmente, produtos da manufatura..A lógica dominante focada sobre recursos tangíveis, “embedded”, valor e transações. Nas últimas décadas, novas perspectivas emergiram com foco numa nova lógica focada em recursos intangíveis, a co-criação de valor e relacionamentos. Os mesmos autores dizem que as novas perspectivas são convergentes para uma nova lógica dominante para o marketing, na qual, o fornecimento de serviços é mais importante do que a troca econômica. , mais do que mercadorias, é fundamental. Para se chegar a isso é necessário uma troca de perspectiva”

2.3.2.2.1.1 Os Recursos Mobilizáveis e Mobilizadores

Na concepção de Vargo e Lusch (2004) inicialmente a compreensão de recursos é essencialmente material (que é estática) e são capturados por alguma vantagem. Essa compreensão dos autores tem origem em Malthus, onde grande parte da atividade política e econômica envolveu pessoas individuais, organizações e nações que lutavam objetivando adquirir esta coisa, geralmente recursos materiais e naturais, que passaram (recursos) a ser vistos não apenas como “coisas”, mas, também, como intangíveis e dinâmicos sob a avaliação e engenho humano. Assim, esses recursos não são mais estáticos ou fixos; ou dito de outra maneira, tudo é neutro até que a humanidade aprenda o que fazer com ele. De acordo com os

autores, essencialmente, os recursos não são, eles se tornam. Por isso, Penrose não usava a expressão “fatores de produção, mas coleção de recursos produtivos”.

Os mesmos autores afirmam que a partir do final do século XX o papel relativo de recurso mobilizador começou a mudar e os seres humanos começaram a perceber que as habilidades e conhecimentos eram os mais importantes recursos e comentam ainda, que Zimmermann (1951) e Penrose (1959; 2006) foram os primeiros economistas que reconheceram o deslocamento desse ponto de vista em relação ao papel dos recursos.

Vargo e Lusch (2004) afirmam que a divisão entre bens e serviços (recursos) existente hoje é muito desatualizada. Eles defendem o entendimento que os clientes não compram produtos ou serviços; eles compram a prestação de serviços que cria valor. Segundo eles, não se trata de uma reclassificação de serviços (numa lógica de recursos) se trata sim, de vê-los e sob a perspectiva do produtor e sob o ponto de vista do cliente.

Nesse contexto, Constantin e Lusch (1994) afirmam que existem dois tipos de recursos: **os mobilizáveis** (tangíveis) e **os mobilizadores** (intangíveis).

Os **recursos mobilizáveis** são os recursos que necessitam de uma operação ou ação para produzir um efeito; e, **os mobilizadores** são empregados para agir e mobilizar recursos, ou seja, recursos mobilizadores são os recursos que produzem efeitos (CONSTANTIN; LUSCH, 1994). Para esclarecer quanto à operacionalização desse entendimento, os autores citam um exemplo sobre recursos mobilizáveis e recursos mobilizadores. Considerando-se uma empresa: os fatores de produção são os recursos mobilizáveis e a tecnologia empregada para transformação é o recurso mobilizador.

Recursos mobilizadores são muitas vezes invisíveis e intangíveis (habilidades e conhecimentos); muitas vezes são competências essenciais ou processos organizacionais, susceptíveis de ser dinâmico e infinito e não estático e finito, como normalmente são os recursos mobilizáveis.

Assim, os recursos mobilizadores produzem efeitos; eles permitem que os seres humanos tanto multiplique, quanto agregue valor aos recursos naturais (mobilizáveis).

Os autores (VARGO; LUSCH, 2004) nesse sentido falam da lógica dominante e a lógica emergente, todas centrada na distinção entre recursos mobilizáveis e recursos mobilizadores. A lógica dominante é centrada no produto (mercadoria) e a lógica emergente é centrada no serviço. Assim eles apresentam um quadro analisando a diferença entre as duas lógicas (de recursos), de acordo com o quadro 3.

Quadro 3: Recursos Mobilizável e Mobilizador ajudam a distinguir a lógica dos Bens e Serviços.

VARGO; LUSCH (2004)	LÓGICA DOMINANTE CENTRADA NAS MERCADORIAS	LÓGICA DOMINANTE CENTRADA NOS SERVIÇOS
Unidade primária de troca - Troca de pessoas por mercadorias	Estas mercadorias servem primariamente como recursos mobilizáveis (transformados).	Pessoas trocam para adquirir benefícios de competência especializadas (conhecimento e habilidades) ou serviços. Conhecimento e habilidades são recursos mobilizadores (transformadores).
Papel das mercadorias	Mercadorias são recursos mobilizados e produtos finais. Comerciante pega a matéria, mudam suas formas, lugar, tempo e posse.	Mercadorias são transmissores de recursos mobilizadores (conhecimento incorporado); eles são “produtos” intermediários que são usados por outros recursos mobilizadores (clientes) como aparelhos em processos de criação de valor.
Papel do cliente	O cliente é o receptor das mercadorias. Profissionais do marketing fazem coisas para os clientes; eles segmentam eles, penetram eles, distribuem para eles. O cliente é um recurso transformado (mobilizável).	O cliente é um co-produtor do serviço. Marketing é um processo de fazer coisas em interação com o cliente. O cliente é primariamente um recurso mobilizador (transformador), somente funcionando, ocasionalmente, como um recurso mobilizável.
Determinação e significado do valor	Valor é determinado pelo produtor. Ele é incorporado no recurso mobilizável (mercadoria) e é definido em termos de “valor de troca”.	Valor é percebido e determinado pelo consumidor sobre a base do “valor de uso”. Valores resultam da aplicação dos benefícios de recursos mobilizadores, algumas vezes, transmitidos através de recursos mobilizados. Firmas podem somente fazerem proposição de valores.
Interação firma–cliente	O cliente é um recurso mobilizável. Clientes são ativados para criar operações com recursos.	Os clientes são primariamente um recurso mobilizador. Clientes são participantes ativos em trocas relacionais e co-produção.
Fonte de crescimento economico	O bem-estar é obtido a partir do excedente de bens e recursos tangíveis. Bem estar consiste de ter propriedade, controlar e produzir recursos mobilizáveis.	O bem-estar é obtido através da aplicação e troca de conhecimento e habilidades especializadas. Ele representa o direito para o futuro uso de recursos mobilizadores.

Fonte: Vargo e Lusch (2004).

De acordo com quadro 3, a partir de uma visão econômica, a visão centrada nos bens (mercadorias) pode ser entendida a partir de: 1) o objetivo econômico é fazer e distribuir as coisas que são negociáveis; 2) para ser vendido, deve ser incorporado aos bens algo que supere a expectativa do cliente e ofereça valor superior a oferta do concorrente; 3) a empresa

é quem define todas as variáveis de decisão que maximiza o lucro; 4) para o controle da produção e eficiência máxima, o bem deve ser padronizado e produzido fora do mercado; 5) e, o bem é inventariado e vendido com o lucro exigido.

Já na visão centrada em serviços, o reconhecimento dos recursos mobilizadores é o início, podendo ser expresso em: 1) identificar ou desenvolver competência central, conhecimento e habilidades fundamentais de uma entidade econômica que representa a vantagem competitiva; 2) Identificar outras entidades que poderiam ser beneficiadas pela competência central (cliente); 3) cultivar relações que envolve os cliente no desenvolvimento de proposta de valor que atenda às demandas dos clientes; 4) Meça o *feedback* do cliente, analisando o desempenho financeiro.

Portanto, a lógica de serviços, reflete o processo de utilização de um recurso para o benefício de outra entidade (VARGO; LUCH; 2004; 2006). Os autores fazem essa afirmação partindo da premissa de que: a) as pessoas não compram objetos, mas sim performances; b) as pessoas compram coisas pelo que elas significam; e, c) os bens são mecanismos de distribuição de prestação de serviços. Na presente pesquisa, numa discussão a posteriori, isso é fundamental, pois, pretende-se que os consumidores, independente de serem da BoP ou da ToP, busquem não os produtos gerados pelo processo de produção, mas, o resultado da ação dos recursos mobilizadores sobre os mobilizáveis (no presente caso, recursos naturais renováveis).

Nesse contexto e com base nas classificações apresentadas pelos autores, tratados no item tipologia de recursos, esses (recursos) podem ser reconfigurados e classificados de acordo com quadro 4.

Quadro 4: Tipologia de recursos na VBR

TIPOS DE RECURSOS E AUTORES		DESCRIÇÃO *1
MOBILIZÁVEIS TANGÍVEIS (Wernerfelt, 1984; Pike, Roos e Marr (2005); Idris et al (2003); Yepes e Garret (1996); Grant	Físicos Barney e Hesterly (2007); Grant (1991); Harrison (2005)	incluem toda tecnologia física utilizada em uma empresa (planta e equipamentos, localização geográfica, recursos de matéria-prima, robôs utilizados na produção)
	Financeiros Barney e Hesterly (2007); Grant (1991); Harrison (2005)	incluem dinheiro de qualquer fonte que podem ser utilizados para implementar estratégias (reservas de caixa, ativos financeiros de curto prazo, capacidade de empréstimos, lucros anteriores).
	Tecnológico Grant (1991);	Estoque de tecnologia.

(1991), Sveiby (1988); Vargo e Lusch (2004; 2006) Constantin e Lusch (1994)).	Organizacional Barney e Hesterly (2007); Grant (1991); Harrison (2005)	são atributos de grupo de pessoas e incluem a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle coordenação.
	Humano Barney e Hesterly (2007); Grant (1991); Harrison (2005)	são atributos individuais e incluem treinamentos, experiência e qualificação da equipe, inteligência, adaptabilidade e fidelidade dos empregados.
MOBILIZADORES INTANGÍVEIS (Wernerfelt, 1984); Pike, Roos e Marr (2005); Idris et al (2003); Yepes e Garre (1996); Grant (1991); Sveiby (1988); Vargo e Lusch (2004; 2006); Constantin e Lusch (1994))	Reputação Grant (1991);	Reputação junto aos clientes (nome da marca, percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto) e reputação junto aos fornecedores (interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco).
	Conhecimento (direitos) Hall (1992); Harrison (2005);	direitos de propriedades intelectual de patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados; passando por contratos, segredos de mercados, conhecimento público como pesquisa científica; até os dependentes de pessoas ou recursos subjetivos de <i>know-how</i> , redes, cultura organizacional e a reputação do produto e da empresa.

*1 – A descrição foi adaptada a partir dos comentários das considerações dos autores e Barney e Hesterly, por exemplo, consideram também como recursos organizacionais: cultura, reputação, relações informais entre grupos da empresa e empresas e do entendimento de Vargo e Lusch (2004;) e Constantin e Lusch (1994) que classificam os recursos como mobilizáveis (tangível) e mobilizadores (intangível).

Fonte: Elaborado pelo autor – adaptado a partir das considerações dos autores (2012).

É importante salientar que, normalmente, a VBRI foca suas análises nas organizações e, na presente pesquisa, adiantando um pouco a discussão, a posteriori, vai-se analisar a articulação associação/cooperativa com o produtor da BoP e, nesse caso, os próprios recursos tangíveis da associação/cooperativa (organização analisada), serão considerados como recursos mobilizadores, pois, o papel da organização é o de mobilizar os recursos naturais renováveis dos produtores rurais.

Vale esclarecer que para efeito de análise os recursos serão considerados como mobilizáveis e mobilizadores, independentemente da classificação tangível ou intangível, oriunda da VBRI.

2.3.3 A Visão Baseada em Recursos Internos e a Sustentabilidade

A abordagem da Visão Baseada em Recursos Internos (VBR) tem foco analítico interno às organizações, e apesar disso, a noção de ambiente é importante considerando os limites da racionalidade para explicar decisões de atores sociais e organizações (BARNEY, 2001) admitindo-se, no entanto, que o valor de recursos e capacidades depende de condições externas às firmas (BARNEY, 2001; FOSS e FOSS, 2005). As noções de recursos e ambiente institucional são discutidas por Scott (2001, p. 56), para quem "organizações requerem mais do que recursos materiais e informação técnica se elas pretendem sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Elas também precisam de aceitabilidade e credibilidade social". A VBR considera como recursos apenas os organizacionais, tais como: ativos, habilidades, processos organizacionais, conhecimento da firma que podem ser controlados, não tendo preocupação com a inserção dos recursos naturais.

Hart (1995) no trabalho intitulado “ *A Natural Resource Based View Of The Firm-NRBV*”, faz uma crítica a VBRI dizendo que esta contém uma omissão grave; segundo o autor a VBRI ignora sistematicamente as restrições impostas ao meio ambiente natural (biofísico).

Desde a proposição da Visão Baseada em Recursos Naturais as discussões teóricas vem evoluindo e inserindo preocupações ambientais; embora, a maior parte do trabalho já existente tenha sido focada na ligação entre empresa e ambiente físico, tanto a descrição original da teoria de Hart (1995) e trabalhos posteriores (HART, 2008; 2011; HART; SHARMA, 2004; PRAHALAD; HART, 2002) consideram o relacionamento da empresa com os stakeholders e condições socioambientais dirigidos a suprir as desigualdades, ou minimizar a pobreza.

No trabalho publicado avaliando os 15 anos após a Visão Baseada em Recursos Naturais Hart e Dowel (2010) afirmam que os desafios ambientais, econômicos e sociais que foram delineados na proposição de Hart (1995) só se multiplicaram. As alterações climáticas, por exemplo, era conhecido por ser apenas um problema significativo e passam ser um problema de gestão das empresas, saindo da condição de passiva e assumindo patamares mais elevados para o qual Hart (2011) propõe novas estratégias como co-criação (para expansão de mercado) e as proposições “Salto Verde”.

Nesse contexto, nosso olhar para a abordagem da VBR fugirá do *mainstream* ao considerar recursos estratégicos não apenas como organizacionais mencionados por Barney

(1991), mas também como societais, ou seja, nossa abordagem de recursos vem pautada no prisma da sustentabilidade.

Apesar dos autores: (WERNERFELT, 1984) Barney (1991); (HUNT, 2000); Idris *et al* (2003); classificarem e até categorizarem os recursos numa lógica mais avançada que inicialmente (BARNEY, 1991) esse ainda prevê a questão da vantagem competitiva sustentável (no sentido de longevidade), deixando uma lacuna a se acrescentar na categorização de recursos, os recursos naturais e a visão sob o foco da sustentabilidade.

Esse processo de transformação ou crise global vivido em pleno século XXI pode ser um indicativo da emergência de uma nova lógica civilizatória, com base nos novos valores, modelos societários e padrões de acumulação, onde o sentido da mudança permanece em grande medida incerto e imprevisível (ALBAGLI, 1995).

Esses novos padrões exigidos ou esperados a partir da revolução tecnológica e dos adventos que propagaram o Desenvolvimento sustentável são de certa forma antagônica ao pensar em competitividade e sustentabilidade. Enquanto que a primeira (competitividade) traz como preocupação central estratégias para se obter lucros e se manter no mercado de forma competitiva, a segunda (sustentabilidade) traz preocupações relacionadas à natureza e a qualidade de vida das pessoas no planeta, ou seja, traz como base criar condições no meio empresarial e na sociedade para que sejam potencializadores das dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Os recursos nesse novo panorama têm foco e importância diferentes.

Aguero (1996) afirma que os recursos naturais adquirem maior importância no caso de países e localidades que tem seus recursos naturais como sua única ou fundamental fonte de riqueza potencial e para o qual a melhor forma de gestão desses recursos significa um melhor grau de competitividade e consequentemente maiores retornos econômicos e financeiros.

No quesito “sustentável” considerando que se deve compatibilizar a crescente satisfação das necessidades da geração presente com a garantia da manutenção das necessidades da capacidade das gerações futuras, o problema é que o crescimento econômico em função da industrialização vem exigindo o emprego de recursos naturais, alguns renováveis e outros que vem se regenerando a taxas inferiores às atuais taxas de uso, bem como, vem ampliando a formação de rejeitos e de poluição responsável pela degradação ambiental (AGUERO, 1996; REES, 1985).

Quando se coloca a questão da regeneração a taxas inferiores às de uso e questões de poluição e degradação ambiental, não quer dizer que os recursos naturais não são competitivos como os outros recursos (internos) nas organizações.

A sustentabilidade ou vantagem competitiva sustentável trazida por Barney (1991) não colide com as características dos recursos naturais.

O processo de desenvolvimento sustentável nas empresas identifica os fatores chaves para sobrevivência desta no mercado; esses fatores se referem aos materiais (recursos) utilizados nos processos produtivos, as questões relacionadas ao consumo, à criação de valor social e ao crescimento sustentado (preocupações ambientais).

Ao se pensar a sustentabilidade de um negócio sob esse prisma, deve-se observar econômico e socioambientalmente, sendo que, o econômico diz respeito à sobrevivência e lucratividade no mercado, a ambiental se refere aos efeitos que causam direta ou indiretamente sobre as bases dos recursos (contaminação, aquecimento global, erosão, desmatamento, sobrexploração dos recursos renováveis e não renováveis, etc.), tanto local quanto global, e, o social diz respeito as pessoas e a forma com que elas estão inseridas nesse processo.

Essa era da “sustentabilidade” inclui a adoção de regras rígidas de conduta ética e de responsabilidade social para com as partes interessadas e tem “exigido” das organizações características e variáveis distintas em relação ao modelo não sustentável. Do prisma da competitividade ao da sustentabilidade, passa-se por uma evolução na forma de ver os recursos desde o natural, artesanal, industrial – competitivo, evoluindo até a necessidade de um modelo que seja competitivo e sustentável.

O entendimento, de como deve ser considerado os recursos para ser competitivo e sustentável, leva por extensão, a uma sociedade evoluída, cuja atitude em relação à natureza seja de coexistência e não de exploração da mesma. No entanto há de se perseguir, também, o entendimento de como “sobreviver” aos conflitos de interesses institucionais, sob os quais as organizações (empresas) se submetem “driblando”, quando possível, os obstáculos a fim de adquirirem seus recursos para “sobreviverem”, o que demanda respostas organizacionais.

Sobre esse raciocínio é nítido um conflito de demandas de interesses institucionais. Enquanto o modelo vigente é fundamentado numa visão reducionista, cartesiana e mecanicista para os problemas e guarda uma relação linear de causa e efeito em relação às soluções, o paradigma da sustentabilidade traz para as organizações a necessidade de uma visão orgânica, holística e sistêmica, onde a natureza é entendida como um conjunto de sistemas interrelacionados e os seres humanos são vistos como inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de profunda sinergia. O bem estar deve ser avaliado pela qualidade das interações entre os sistemas ambientais e sociais e os limites tecnológicos devem ser definidos pelas relações de sustentabilidade dos sistemas naturais, sociais e econômicos; uma

organização sustentável deve ter uma postura preventiva, de modo a maximizar os aspectos positivos e minimizar os impactos e os efeitos negativos do empreendimento (CAPRA, 1997; ANDRADE, 2005).

Esses aspectos são tidos, cada vez mais, como fatores determinantes para a sobrevivência das empresas e perpetuação dos negócios, ou seja, não é possível separar os componentes da sustentabilidade dos componentes da competitividade.

Assim, necessita-se de uma perspectiva que considere as complicações sociais, ambientais e políticas e que estabeleçam limites e obstáculos na transição de um modelo proveniente de recursos naturais não renováveis para um modelo de recursos localmente disponível, ou seja, um modelo que considere o ambiente em que a organização está inserida para entender as características das forças competitivas que regem a força produtiva (PORTER, 1989).

Nesse contexto o fator “competitividade e sustentabilidade” das organizações estão sujeito a uma combinação de mecanismos que atendam questões de princípios competitivos e sustentáveis.

2.4 INOVAÇÃO

Neste capítulo inicialmente será feito uma discussão sobre a evolução de inovação, depois será discutida a inovação interativa e não linear avançando para inovação orientada para a sustentabilidade.

A inovação interativa e não linear tem como principal foco o diamante da inovação total a partir das discussões de Giget (1997) e Gollo (2006) que nortearam a presente pesquisa no quesito inovação, somados ao entendimento de Paech (2007) com a proposta de inovação orientada para a sustentabilidade.

Vale ressaltar que a utilização do “diamante da inovação total” (GIGET, 1997; GOLLO, 2006) na presente pesquisa, possibilita uma forma de olhar a organização, e seus elementos serão alocados aos elementos da dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável.

Já a inovação orientada para a sustentabilidade proposta por Paech (2007) será considerada como um dos elementos da Base da Pirâmide (BoP) analisado conforme pesquisa aplicada no objeto da presente pesquisa.

2.4.1 Evolução das discussões sobre Inovação

A questão da inovação, mesmo com realidades distintas entre os meios, é consenso entre pesquisadores acadêmicos, empresários, administradores e até governantes, que esta é um elemento chave para o sucesso dos negócios, criação e sustentação da vantagem competitiva, independente do tamanho e natureza do ambiente de aplicação, sendo a complexidade do ambiente organizacional um possível ocasionador de restrições ao desenvolvimento da inovação que busca promover ações isoladas.

Dosi (1988) apresenta a inovação como sendo uma busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais. Essa definição leva ao entendimento, que o fator originalidade deixa de ser o elemento central e único da inovação e divide espaço com questões como incerteza, iniciativa e assertividade na tomada de decisão.

Mytelka (1993) amplia o escopo e define inovação como o processo pelo qual os produtos dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos

para os mesmos independentes de os serem para seus concorrentes. Porter (1999) defende que as organizações alcançam vantagem competitiva através de atos de inovação, aplicando novas tecnologias e novos caminhos de fazer as coisas.

Autores como Schumpeter (1985), Nelson e Winter (1982), Dosi (1988; 1991), Freeman (1987; 1988), Lundvall (1992) e Tidd, Besant e Pavitt (2005) tem demonstrado em seus trabalhos nos últimos anos o interesse pela mudança inovadora e procuram explicá-la como um processo de transformar oportunidades e novas ideias, colocando-as amplamente em prática.

De Bresson (1987) afirma antigamente, o processo de inovação era informal, baseado no empirismo e tinha como objetivo, a resolução de problemas de ordem técnica, com caráter puramente artesanal, e sua evolução estavam ligada diretamente às necessidades de ordem econômica, distanciada da atividade científica. Para efetivar a resolução de problemas, baseava-se na experiência prática e no desempenho de habilidades específicas dos próprios trabalhadores, que corrigia os erros e buscava soluções técnicas geradas pelo conhecimento empírico, ou técnico, a partir de informações, de como fazer as coisas. A partir do conhecimento científico, esse, passou a ser a fonte de resolução de problemas e o processo de inovação ganhou um caráter formal. Esse tipo de conhecimento representa a decomposição epistemológica de diferentes atividades, derivam de regras, axiomas lógicos e verificação, indo além do saber fazer, ou seja, busca responder o porquê dos fatos e de suas relações.

De Bresson (1987), ainda acrescenta que a aplicação do conhecimento técnico e científico altera a lógica do desenvolvimento e o torna um processo sistêmico. O conhecimento técnico é comunicado através de prática, gera a técnica, que conduz ao progresso técnico, e o conhecimento científico é comunicado através da linguagem, gera a tecnologia, ultrapassa a noção de como fazer e identifica as razões do por que fazer, o que leva ao progresso científico. A conjugação desses conhecimentos, técnica de produção à ciência, gera novas tecnologias, compreendida como a técnica desenvolvida a partir da lógica científica, ou seja, é a técnica não empírica que envolve o como fazer as coisas e explica as razões para fazer, desenvolvida a partir de dimensões intelectuais que se concretizam graças a um processo científico anterior de maturação de idéias e de busca de soluções baseadas por princípios teóricos previamente definidos, isto é, o modo de concretizar as operações integra um corpo de conhecimento teórico prático, acelera o ritmo do desenvolvimento em que o progresso tecnológico vem somar-se ao progresso técnico.

Visto desse modo, esse processo de inovação requer das organizações novas posturas e configurações interorganizacionais, além das estratégias competitivas tradicionais (PORTER,

1980 e 1999; BARNEY, 1986 e 1991; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993), a fim de transformar o conhecimento em desenvolvimento.

Segundo Zawislak (1996) a atividade produtiva se desenvolve através de modificações feitas nas técnicas e nas tecnologias; isso significa uma nova base de conhecimentos empíricos e científicos, representados por novos métodos, novas técnicas e linguagens, novas condições de trabalho, o que indica avanços em relação a uma situação anterior. Segundo o entendimento do autor é a partir da difusão de Ciência e Tecnologia e de Pesquisa e Desenvolvimento que o desenvolvimento socioeconômico tem registrado aumentos qualitativos e quantitativos, nas organizações. A partir desse entendimento, os processos de geração de conhecimento e de inovação são interativos.

2.4.2 Inovação Interativa e Não Linear

A complexidade dos processos envolvidos nas atividades de Ciência, Tecnologia e Informação tem motivado o surgimento de propostas de modelos de processos que promovam a inovação. Um destes modelos, o linear, surgiu a partir do fim da 2ª. Guerra mundial e dominou o pensamento sobre inovação em C&T por cerca de três décadas. Nesse modelo sustentado pelas teorias Clássicas e Neoclássicas, a P&D, é visto como a base da inovação tecnológica e a pesquisa como bem público. Esse modelo passou a ser superado por apoiar excessivamente na pesquisa científica como fonte de novas tecnologias, além da implicação em uma abordagem seqüencial – descoberta científica, invenção, industrialização e mercado (FURTADO; FREITAS, 2004).

Além da abordagem sequencial o modelo linear implica, também, em uma abordagem tecnocrática do processo que associa a inovação tecnológica apenas a construção de artefatos e de desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados com produtos e processos, desprezando as atividades externas à P&D, ao considerar a inovação tecnológica relacionada somente à invenção, produção e comercialização e não a um processo social contínuo que envolve atividades de gestão, coordenação, aprendizado, negociação, investigação de necessidades de usuários, aquisição de competências, desenvolvimento de novos produtos, gestão financeira, etc. (SIRILLI, 1988).

Furtado e Freitas (2004) afirma que esse modelo, linear, é demasiadamente mecanicista, aponta para uma abordagem da avaliação em termos de insumo-produto onde se

quantificam os insumos, os produtos codificados e os resultados monetários relacionados diretamente aos conhecimentos codificados. Ao se constatar que os investimentos em P&D não levavam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico e ao sucesso econômico do uso da tecnologia, o modelo linear se mostrou limitado e após essas constatações, começaram a surgir as abordagens não lineares ou interativas, que buscavam enfatizar o papel central do design, os efeitos de *feedbacks* entre as diversas fases do modelo linear e as diversas formas de interações entre Ciências, Tecnologia e Inovação em todas as fases, superando a visão mais restrita do modelo linear sobre dinâmica inovativa.

Furtado e Freitas (2004) afirmam que a corrente evolucionista sobre o progresso técnico (NELSON; WINTER, 1982; DOSI *ET AL.*, 1988; FREEMAN, 1974; ROSEMBERG, 1979), compreende que as formas de relacionamento entre pesquisa e atividade econômica são múltiplas e que o processo de inovação é percebido como sendo interativo e multidirecional, não existindo apenas uma etapa – a invenção, onde o aumento de conhecimento é aproveitado pelo sistema econômico; nesse, existe momentos distintos do processo de inovação em que o conhecimento científico é aproveitado pelo sistema econômico e a tecnologia não requer necessariamente o avanço da ciência. Ainda segundo os autores, a nova ciência contribui para o avanço tecnológico, mas a nova tecnologia também contribui para o avanço da ciência, estabelecendo um duplo sentido, como “o caso da informática cujo espetacular avanço potencializou a pesquisa científica no campo genético” (FURTADO; FREITAS, 2004).

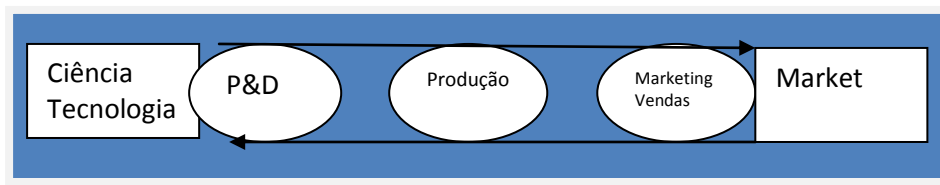
No entanto, os avanços da Teoria Evolucionária conduziram a novos modelos de inovação, que consideram o processo de inovação e as relações intra e interfirmas, e em razão disso, nos últimos anos, na década de 1980, surge na literatura de inovação uma corrente de estudos conhecida como “processo interativo de inovação” que considera a inovação como um processo produzido por interações entre influências estruturais e ações dos indivíduos, que ocorrem simultaneamente; o modelo interativo, inicialmente foi proposto por Kline e Rosemberg (1986) e logo se contrapôs ao modelo linear.

Slappendel (1986) afirma que a perspectiva do processo interativo tem obtido maior popularidade em anos recentes por investigar a natureza do processo de inovação e examinar como e por que as inovações emergem, desenvolvem, crescem e terminam, e também, por examinar as relações entre produtores, usuários e instituições. A inovação, cada vez mais vem representando o desenvolvimento e a implementação de ideias de pessoas e organizações que mantêm transações com diferentes *stakeholders*. O autor ainda acrescenta que, esses

entendimentos refletem o interesse crescente nos processos por meio do qual as ideias e as práticas são criadas, desenvolvidas e reinventadas.

Nesse sentido, Giget (1997) propõe uma forma de entender a inovação que permite captar melhor essa lógica interativa e menos linear. Assim, ele afirma que a inovação não pode ser considerada como o resultado de um processo linear, que inicia com a pesquisa básica, passa pela pesquisa aplicada e termina com o desenvolvimento de um novo produto ou processo que é ofertado ao mercado (Figura 4); esse processo não é determinista e não segue nenhuma fórmula própria e sim é construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação; não é consequência de desenvolvimento da ciência e da tecnologia exógenos ao sistema econômico social, como afirma a abordagem *technology push*, nem tão pouco é resultado, exclusivamente, de uma demanda revelada, como defende a teoria *demand pull*.

Figura 4: A cadeia de inovação no processo tradicional



Fonte: GIGET, M. Technology, innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n.6-7-8, p.623, 1997

A concepção de que a inovação é um processo interativo, tem sido a base para muitas elaborações conceituais sobre o processo inovador, que considera o aumento da complexidade, a importância de fontes de conhecimento externas a organização e as relações intra e interinstitucionais para o êxito da inovação, contendo nesse rol, alguns modelos de referências, como por exemplo, os relativos a cadeias produtivas, *clusters*, redes de empresas (PORTER, 1990, 1998) e, os sistemas locais de inovação (CASSIOLATO; LASTRES, 1999).

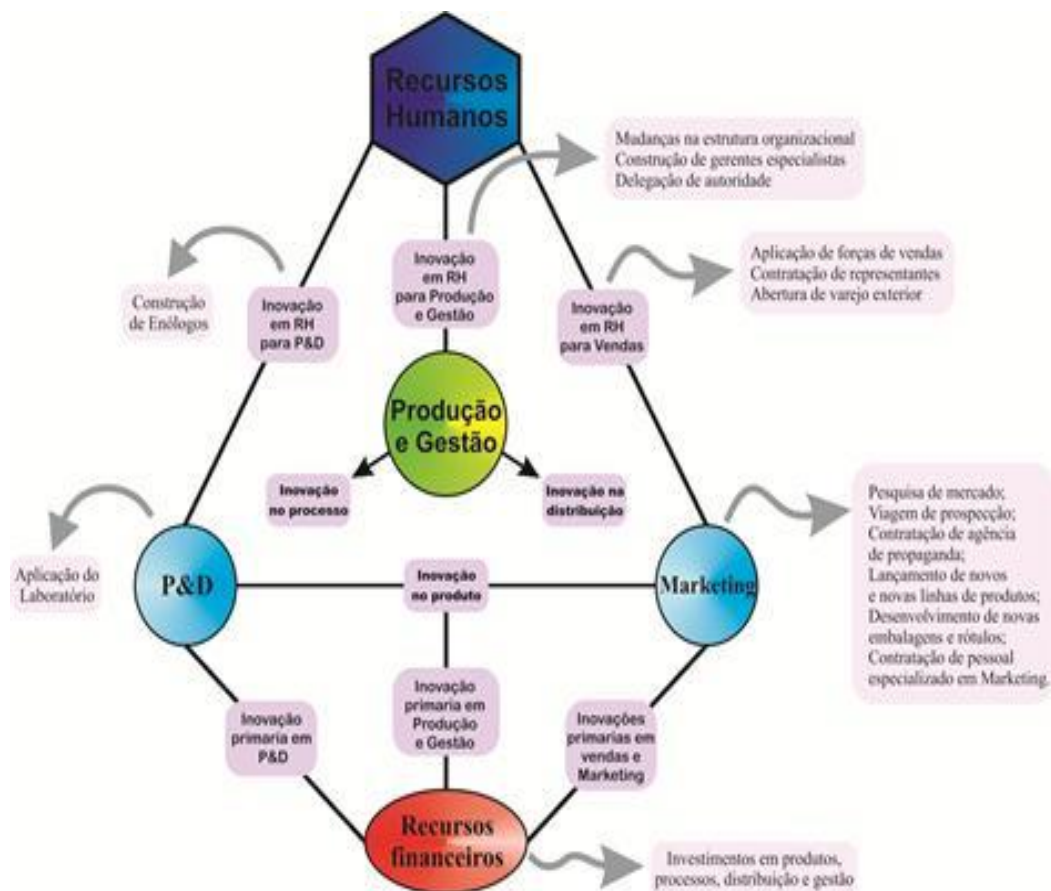
Slappendel (1986) ao falar sobre as perspectivas de inovações nas organizações comenta que existe uma tentativa de gerar teorias que especifique as condições que esses eventos (interação) acontecem alertando que maior atenção deve ser dada a compreensão de como a ação do processo interativo se interrelaciona, demonstrando além das perspectivas individualista e estruturalista. No modelo de inovação interativa, o centro da inovação é a

empresa; ele combina interações tanto no interior quanto interações entre as empresas individuais.

Giget (1997) afirma que o processo inovativo deve ser compreendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação e o processo de formação de estratégias surge a partir da percepção de desenvolvimento de novos produtos, processos e gestão não acontecendo apenas dentro dos limites de uma organização isolada, mas envolve muitos atores e trocas constantes entre os envolvidos.

O autor, Giget (1997), relaciona as inovações em termos de produto, processo e distribuição, às inovações em gestão de pessoas em P&D, vendas e produção, bem como, inovações no financiamento de vendas, P&D e produção e representa em forma de um diamante conforme figura 5.

Figura 5: O diamante da Inovação.



Fonte: GIGET, M. Technology, innovation and strategy. International Journal of Technology Management, v. 14, n.6-7-8, 1997.

Giget (1997) ao propor o *framework* (fig. 5) Diamante da Inovação Total, para análise das inovações, apresenta as múltiplas facetas da inovação através da comunicação entre as diversas funções da empresa, abordando os tipos de inovação e sua interação com as diversas áreas organizacionais, trabalhando a ideia de processo interativo em nível organizacional. Nesse sentido o autor se posiciona dizendo que (p. 627) “ inovação não está limitada diretamente à esfera técnica” as mais promissoras são as que reposicionam as firmas em relação a competitividade, usando recursos financeiros, P&D, marketing e recursos humanos, assim como, utiliza os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências.

Ao conceber a perspectiva do processo interativo tem uma interpretação dinâmica da inovação em organizações, reconhecendo a participação e a influência de uma série de instituições sociais. O processo interativo considera que os indivíduos, como agentes da atividade humana, são influenciados por formas preexistentes de estruturação e impulsionados a interpretar o que deveria ser dado no futuro (GOLLO, 2006)

Gollo (2006) ao estudar os tipos de inovações implementadas pelas vinícolas com IPVV, utilizou como base o modelo da inovação total proposto por Giget (1997) e propôs a inovação de gestão, sendo assim caracterizados os tipos de inovação:

- a) Inovação de produto: contempla o desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- b) Inovação de processo: indica novas práticas, rotinas e equipamentos utilizados na produção de matérias primas e de produtos;
- c) Inovação de distribuição: diz respeito à exploração de novos mercados, novas formas de distribuição e práticas de marketing;
- d) Inovação de gestão: estão relacionadas a mudanças no modelo de gestão, na estrutura organizacional e em controles gerenciais;
- e) Inovação em P&D: diz respeito à pesquisa para desenvolvimento de novos produtos.

O estudo de Slappendel (1986) demonstrou que a inovação durante o processo (de inovação) não permanece estática, em vez disso, ela pode ser transformada por ele (pelo processo). Outra constatação é que a perspectiva do processo de inovação interativa tem importantes implicações metodológicas, onde o uso de estudos de caso longitudinais são predominantes, tal como foco na indução. A perspectiva do processo interativo tem maior possibilidade de explicar como e porque as organizações tem feito as transições inovadoras.

Rennings (2000) enfatiza a necessidade de se redefinir a inovação, rumo a sustentabilidade, justificando que enquanto os processos de inovação para o desenvolvimento sustentável têm recebido atenção crescente durante os últimos anos, as abordagens teóricas e metodológicas para analisar esses processos são pouco desenvolvidos.

Na presente pesquisa, as inovações que compõem o diamante da inovação total de Giget (1997) e Gollo (2006) serão utilizados como uma forma de olhar a organização através dos componentes econômicos, uma das dimensões do Desenvolvimento Sustentável.

2.4.3 Inovação orientada para a sustentabilidade

Hines e Marin (2004) entendem que a maior parte das inovações existentes partem da ideia de construir uma redefinição ou renovação de ideias e práticas existentes. A partir da divisão clássica de inovação Schumpeteriana é possível criar um foco para o conceito de inovação sustentável para as possíveis áreas de aplicação. A tipologia apresentada por Schumpeter inclui a separação já bem conhecida de inovação em produto ou processo que pode ser utilmente aplicada sobre a inovação ambiental.

Existe o entendimento de que a área de inovação ambiental tem sido fortemente influenciada pelo pensamento eco-eficiência, ou seja, esse tipo de inovação indica a forma como as empresas melhoram a eficiência de seus processos de produção, a fim de produzir com menor impacto ambiental e não apenas isso, deve envolver completamente novos produtos, bem como, produtos que melhorem fatores da vida humana para além da redução de resíduos, por exemplo, segurança e qualidade de vida (HINES; MARINS, 2004).

Rennings (2000) entende que a inovação em direção a sustentabilidade, reduz cargas ambientais e contribui para melhorar situações que poderão resultar em problemas não sustentáveis. Para esse autor, as principais áreas problemas são: efeito estufa, camada de ozônio, impactos tóxicos, inclusive, sobre seres humanos, ecossistemas, perda de biodiversidade, a utilização do solo e da terra, e o uso de recursos, estando estes, principalmente, relacionados aos setores de energia, mobilidade e desperdícios e sugere que sejam tomadas medidas que podem ser utilizadas por atores relevantes (empresas, políticos, sindicatos, associações, igrejas, particulares, etc.), tais como:

a) desenvolver, aplicar ou apresentar, novas ideias, comportamentos, produtos e processos; e,

b) contribuir para uma redução de encargos ambientais ou para o cumprimento de metas ecologicamente sustentáveis.

No entanto, é possível transcender essas preocupações, assim como ocorre com a Responsabilidade Social Corporativa. A partir dos pressupostos da sustentabilidade e, principalmente, considerando a coesão entre o tripé sustentabilidade ambiental, econômico e social, é possível chegar a Inovação Sustentável indo além da redução de impactos ambientais e alinhamento do uso de recursos.

A inovação Sustentável deve trazer em sua bagagem itens como: considerar os princípios da sustentabilidade, implicando no manuseio do ambiente de forma ecologicamente correto; níveis de resiliência e de renovação dos recursos naturais; considerações sobre o ciclo de vida dos produtos e destinação ou reutilização dos resíduos; investimento futuro sem danos ambientais; capacidade de suporte da terra, etc., ao mesmo tempo que entrega o produto economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente sustentável, isto é, um produto que respeite todos os princípios da sustentabilidade e seja sustentavelmente competitivo.

Assim, a Inovação Sustentável seria aquela que melhora o uso e conservação da biodiversidade através da sinergia entre fatores econômicos, sociais e ambientais, desenvolvendo novas ideias, comportamentos, produtos e processos que contribuem para uma melhor qualidade de vida. Ainda pode ser entendida como a produção, assimilação ou exploração de um produto, processo produtivo ou de serviço, de gestão ou modelo de negócio para as organizações que desenvolvam ou adotem, que resulte por meio de suas ações em uma nova estratégia que concilia a sustentabilidade competitiva com a coesão social de forma ambientalmente e ecologicamente correta.

Paech (2007), também discute a inovação orientada para a sustentabilidade, apesar de no seu artigo estar mais preocupado em reduzir a incerteza dessas decisões. Ele afirma que esse tipo de inovação assume uma forma ambivalente, ou seja, ao mesmo tempo em que se trata de uma inovação com benefícios econômicos, tem efeitos ecológicos e sociais, ou seja, “inovação” para o autor é um fenômeno de dois gumes:

a) inovação refere-se a um modo não constante, não linear de mudança e de rompimento com todas as coisas disponíveis conhecidas, pelo menos em termos do contexto da inovação; o uso da inovação para a solução de problemas baseia-se em aumentar o número de soluções disponíveis, independentemente se são novos produtos, operações técnicas, estruturas, instituições organizacionais, etc.

b) Inovações exigem entrar num “reino” desconhecido. Elas não tem uma exata previsão e direção, pelo menos em termos do que entendemos de otimização econômica

tradicional, e compreendem conscientemente assumir riscos que estão associados com as probabilidades de sucesso.

Ainda nesse sentido o autor acrescenta que o ideal é assumir que “sem risco não há inovação”, ou seja, a estrutura de inovação ambivalente, ou “paradoxal” surge do fato de que “inovações são dependentes de condições que não podem ser cumpridas no momento da inovação, quando algo completamente novo é gerado”.

Peach (2007) acrescenta que um processo de inovação com objetivo sustentável exige lidar, também, com outra incerteza, ou seja, os efeitos colaterais ecológicos e sociais – o que ele chama de sustentabilidade para o futuro; isso significa não só efeitos diretos – sociais e ecológicos de uma inovação comercializável, mas, também, com os efeitos indiretos que poderia estimular o crescimento, o que poderia compensar para um ganho de longo prazo da eficiência ou da coerência ecológica.

Nesse sentido o autor faz um alerta, afirmando que as ao mesmo tempo que lidamos com as inovações para resolver problemas conhecidos temos que lidar com os problemas desconhecidos. A inovação tecnológica ao mesmo tempo em que resolve os problemas conhecidos geram outras necessidades, ou seja, os riscos; do ponto de vista do desenvolvimento sustentável é mais importante complementar os processos de inovação com opções de configuração que pode levar a uma modernização com riscos diminuídos.

Nesse sentido, Huesemann (2003) contribui também alertando que para atingir metas verdadeiramente sustentáveis, não é suficiente melhorar as tecnologias existentes de forma gradual; em vez disso, produtos e sistemas devem ser significativamente reconstituídos.

Peach (2007) vai além e afirma que a inovação rumo a sustentabilidade cria efeitos sobre outros níveis o que chama de efeitos contraproducentes (*rebound effects*), citando três: 1) efeitos contraproducentes técnicos – a introdução de um novo produto ou processo, que aparece com base nos princípios da sustentabilidade pode afetar outro princípio ou dimensão da sustentabilidade. Para entender esse efeito o autor cita o exemplo da indústria de automóvel, que implementa a construção de carros mais leves que levaram a economia de energia considerável, substituindo metal por plástico, cuja produções podem representar novos problemas ecológicos (vantagens de eficiência *versus* vantagens de consistência); 2) efeitos contraproducentes de crescimento – inovação sustentáveis na forma de novos produtos, processos ou sistemas de uso podem gerar efeitos de crescimento insuficientes ou contraproducentes se não levar a uma substituição suficiente de soluções anteriores (menos sustentável). Por exemplo, a introdução do automóvel 1,5 litros pode levar muitos lares a adquirir um terceiro veículo; 3) efeitos contraproducentes psicológicos - as inovações

tecnológicas sustentáveis pode causar reações indesejáveis sobre o nível de utilização do sistema. Por exemplo, pessoas que normalmente evitariam usar carros, com a nova geração de “carros a base de hidrogênio”, devido as garantias dos “tais vantagens ecológicas, passariam a comprar carros . O autor resume os efeitos contraproducentes na figura 6.

Assim, segundo Peach (2007), na busca da inovação sustentável não se deve esquecer que essa é resultado de uma combinação quantitativa com efeitos de riscos cumulativos. Para o autor a inovação só pode ganhar a denominação “sustentável” quando as economias ambientais atingidas ou efeitos de alívio de encargos superam o investimento de recursos ou outros custos ecológicos incorridos pela introdução da inovação.

Nesse contexto, o autor fala sobre a transição num economia sustentável que pode ser resumida conforme figura 6:

Figura 6: Perspectiva da inovação orientada para sustentabilidade



Fonte: Paech (2007).

Assim, a mudança de perspectiva deve ser encorajada para que o processo seja executado sucessivamente (de cima para baixo) e a direção da inovação seja previamente determinada para que haja convergência do foco da inovação com o objeto.

A partir da figura 5, pode-se dizer que do ponto de vista do autor, a partir do foco de satisfazer uma necessidade, dentro de um aspecto de tipos de inovação, as inovações são classificadas igualmente com orientação técnica ou para novos produtos. As ideias sobre ambivalência estão intimamente relacionadas com a necessidade de dar os tipos de inovação

como prioridade elevada no futuro, cujos efeitos possam ser observados em novos serviços, novos sistemas de uso e uma mudança de cultura de consumo.

Com os posicionamentos sobre riscos e ambiguidades, o autor (PAECH, 2007) não quer dizer que a inovação sustentável não aconteça ou deva ser evitada. O que o autor propõe é que as inovações com foco em sustentabilidade podem trazer efeitos indesejáveis, deixar cicatrizes, e acelerar o crescimento no consumo. Para tanto, o que deve se fazer é afastar-se da “roleta”. O que é necessário é uma compreensão de sustentabilidade que, junto com reais conteúdos ecológicos e sociais também tenham processos relacionados com componentes de modos de mudanças necessárias como o seu foco.

Sendo assim, e a partir das dimensões de sustentabilidade a economia local, regional ou mundial no intuito de gerar empregos, crescimento e desenvolvimento, local ou global, não terá outra alternativa senão adaptar-se as condições ambientais ligados à disponibilidade de recursos naturais e a inovação sustentável; qualquer forma de inovação com objetivo de desenvolvimento sustentável permite ou visa progressos significativos demonstráveis se observados a redução dos impactos no ambiente, o aumento da resiliência às pressões ambientais ou de uma utilização mais eficiente e responsável dos recursos naturais, conciliando a sustentabilidade competitiva com a justiça social.

Na presente pesquisa, será feito uso da inovação orientada para sustentabilidade de recursos naturais renováveis amazônicos, tendo como direcionadores da inovação, as dimensões do Desenvolvimento Sustentável: 1) social; 2) ambiental; e, 3) econômico que será analisada como um dos elementos que compõem a Base da Pirâmide (BoP).

2.5 A BASE DA PIRÂMIDE – BoP

Neste item será abordado a Teoria da Base da Pirâmide (BoP) nas duas versões existentes: BoP 1.0 e BoP 2.0, e a presente pesquisa proporá a BoP 3.0 que será apresentada no item resultados.

Em geral, a teoria da BoP vê e busca capturar oportunidades de mercado para aliviar a pobreza e gerar oportunidades de renda para os negócios.

A primeira geração da BoP traz como preocupação central, vender para os pobres através de canais de distribuição produtos e serviços culturalmente sensíveis a realidade da população pobre;

A segunda geração da BoP (BoP 2.0) exige um processo integrado de co-invenção e de co-criação de negócios que traz as corporações para perto das pessoas, por meio de parcerias com as comunidades da BoP.

2.5.1 A primeira Geração da BoP (BoP 1.0)

A literatura de administração de negócios pouco tem se preocupado com a população de baixa renda, pois, os estudos relacionados a essa área têm focado questões éticas e de responsabilidade social, principalmente corporativa, e geralmente salientado a importância de as empresas contribuírem para o bem estar de comunidades pobres e/ou por elas afetadas. Hill (2002; 2008) vem apresentando trabalhos e afirmando a necessidade de uma postura moral das empresas em relação ao consumo dos pobres.

Nos anos 1960, o tema consumo dos pobres apareceu na literatura norte-americana sob dois enfoques: (1) de um lado havia os que considerava como incapazes de cuidar de seus interesses como consumidores e atribuía aos pobres um comportamento de compra irracional; (2) outro grupo de pesquisadores entendia o comportamento de compra como resposta a fatores específicos associados à pobreza e defendia a racionalidade das tomadas de decisões tomadas por consumidores pobres, no contexto de necessidades emocionais ou de limitações materiais (HILL; STEPHENS, 1997; WILLIAMS; WINDEBANK, 2001).

Essas perspectivas consideravam os consumidores pobres como excluídos da sociedade de consumo. Mais recentemente, o interesse pelo comportamento do consumidor

pobre na literatura internacional, principalmente, aumentou e nesse contexto surge a mais conhecida perspectiva teórica sobre a “Base da Pirâmide” no início da década de 2000, através dos estudos de Prahalad e Hammond (2002) e com a publicação de um artigo *na Harvard Business Review* identificando o potencial de lucro entre os mais pobres Prahalad e Hart (2002) com um trabalho publicado sobre a riqueza na Base da Pirâmide.

Desde então vem sendo disseminado a ideia de que as empresas podem desempenhar um importante papel na redução da pobreza embora essa não seja a única forma que elas podem ajudar a combater a pobreza e a reduzir a desigualdade social. Pelo contexto, a ideia e o enfoque dos autores foi mostrar que as empresas podem obter maiores lucros servindo a esta parcela “ignorada” pelo mercado.

O trabalho original dos autores remete a um convite para que as empresas multinacionais atinja mercados da BoP e, assim, ajudem no combate a pobreza. O conceito inicial, introduzido, significa vender para os pobres e ajudá-los a melhorar de vida através da produção e distribuição de produtos e serviços culturalmente sensíveis a realidade da população pobre, ambientalmente sustentáveis e economicamente rentáveis (PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Isso implica, também, muitas mudanças no próprio posicionamento e ação das organizações.

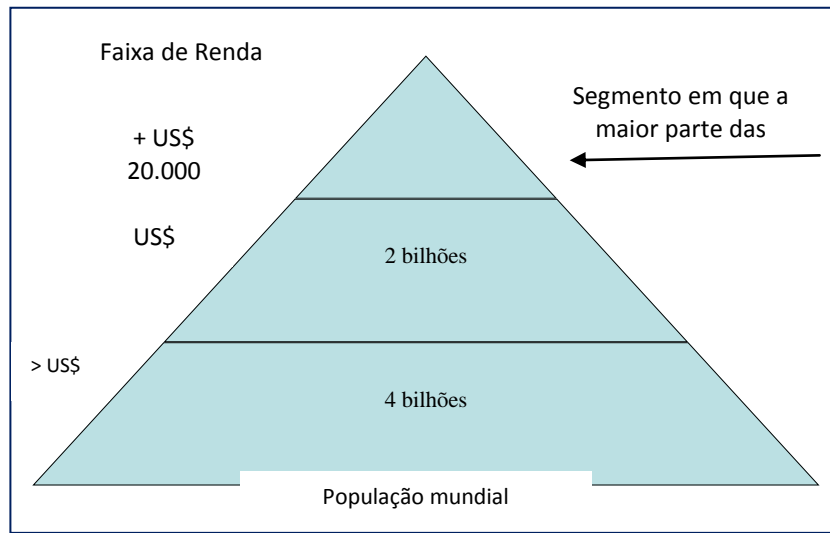
No entanto, o impacto dessas ideias não se restringiram apenas as empresas e academias, mas, também aos organismos multilaterais e as ONGs internacionais que começaram a se interessar pela atuação das empresas, no sentido de alargar seus campos de atuação – de uma tradicional filantropia, para a inserção dos pobres em suas cadeias de valor. As experiências empresariais se multiplicaram, assim como, os estudos (KOLK, RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2012).

Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2012) no artigo “*Reviewing a decade of research on the “Base Bottom of the Pyramid” (BoP) concept*” revendo o que foi publicado em uma década de pesquisa na BoP, analisaram 104 artigos publicados em revistas e relatam que nem todas as iniciativas da BoP são apresentadas por empresas com fins lucrativos, o que é surpreendente, considerando a premissa da BoP que é combinar lucro com a redução da pobreza.

O termo “Base da Pirâmide” em si foi cunhado para designar uma forma de capitalismo inclusivo, enfatizando o papel das empresas na condução desse propósito (PRAHALAD; HART, 2002; HART; LONDON, 2005; HART, 2011), ou seja, a ideia inicial foi criar oportunidade de consumo (BoP 1.0) ou vender para os pobres por meio de canais de distribuição.

Prahalad e Hart (2002) afirmam que a distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda podem ser entendidas sob forma de uma pirâmide econômica, onde, no topo (Top – *Top of the pyramid*) estão os ricos com numerosas oportunidades de gerar altos níveis de renda e na base estão os pobres sendo mais de 4 bilhões de pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia, sendo representado conforme a figura 7.

Figura 7: Pirâmide do Mercado Global.



Fonte: Prahalad e Hart (2002).

E quem são os pobres? Segundo Sachs (2005) os pobres podem ser classificados, segundo o grau de pobreza, em três grupos:

1. Extrema pobreza – as necessidades básicas de alimentação e moradia não conseguem ser atendidas;
2. Pobreza moderada – as necessidades básicas são atendidas, mas não outras, como educação e saúde; qualquer situação de doença, morte na família ou desemprego, pode precipitar o indivíduo na extrema pobreza;
3. Pobreza relativa – quando a renda é inferior à média nacional, o indivíduo tem acesso a serviços de educação e saúde de baixa qualidade, mas sua capacidade de ascender socialmente é limitada.

Nesse sentido as Nações Unidas (1998) afirma que a noção de pobreza deve ir além da renda, a interpretando como inadequação de uma constelação de fatores de vida, como a saúde física e mental, educação, água potável e saneamento e justiça social.

Sen (2000) considera a pobreza como privação de capacidades, argumentando em favor dessa abordagem que a pobreza:

- I) concentra-se em privações que são intrinsecamente importantes;

II) existem outras influências sobre a privação de capacidades além da renda;

III) a relação instrumental entre baixa renda e baixa capacidade é variável entre comunidades e até mesmo entre famílias e indivíduos.

No que se refere às razões para variações condicionais, o autor enfatiza (a) a relação entre renda e capacidade, que seria afetada pela idade da pessoa, pelos papéis sexuais e sociais, pela localização, pelas condições epidemiológicas e por outras variações sobre as quais a pessoa pode não ter controle ou ter um controle apenas limitado; (b) a possibilidade de um certo “acoplamento” de desvantagens entre (i) privação de renda e (ii) adversidade na conversão de renda em funcionamentos, sendo que desvantagens como idade, incapacidade ou doença reduzem o potencial do indivíduo para auferir renda, tornando mais difícil converter renda em capacidade; (c) a distribuição dentro da família, na medida em que o grau de privação dos membros negligenciados pode não se refletir adequadamente pela renda familiar; (d) a privação relativa de rendas pode resultar em privação absoluta de capacidades, pois as dificuldades que alguns grupos de pessoas enfrentam para “participar da vida da comunidade” podem ser cruciais para qualquer estudo de “exclusão social”, induzindo demandas por equipamentos modernos, por exemplo.

Neste sentido, a perspectiva da capacidade na análise da pobreza, a partir de Sen (2000) pretende melhorar o entendimento da natureza e das causas da pobreza e da privação ao desviar atenção dos meios para os fins que as pessoas têm razão para buscar e as liberdades de poder alcançar tais fins.

No entendimento de Sen (2000) há uma diferença entre pobreza de renda e pobreza de capacidades. Ele enfatiza que quanto mais inclusivo for o alcance da educação básica e dos serviços de saúde, maior será a probabilidade de que mesmo os potencialmente pobres tenham uma chance maior de superar a penúria. Para o autor, é importante ressaltar as relações entre pobreza de renda e pobreza de capacidades, assim como, também é importante considerar que a redução da pobreza de renda não pode, em si, ser a motivação suprema de políticas de combate à pobreza.

O autor (SEN, 2000) ainda ressalta que é um perigo ver a pobreza pela perspectiva limitada da privação de renda, pois seria confundir os fins com os meios. A expansão das capacidades tende a andar junto com a expansão das produtividades e do poder de auferir renda. As relações instrumentais, mesmo que importantes, não podem substituir a necessidade de uma compreensão básica da natureza e das características da pobreza.

Na obra “A Riqueza na Base da Pirâmide – erradicando a pobreza com o lucro”, de 2005, reeditado (PRAHALAD, 2010), reconhece o surgimento de uma nova e importante

classe de consumidores, particularmente nos países emergentes, que nos anos seguintes se tornaria a principal força para impulsionar o crescimento econômico no mundo.

De acordo com Bloom e Canning (2006) esse fenômeno pode ser associado e reforçado pelas mudanças demográficas marcantes, iniciadas há mais de uma década e deverão manter-se no futuro, incluindo, principalmente:

- Aumento da população mundial para 9 bilhões de habitantes até 2050, concentrando-se o aumento previsto quase que integralmente nos países em desenvolvimento; e,
- Crescimento da população urbana, que esperava ter ultrapassado a população rural em 2007.

Esse contexto de crescimento demográfico nos países em desenvolvimento permeado pelo fenômeno da urbanização implica oportunidades para as organizações que desejarem adaptar suas estratégias para atender determinados segmentos de consumidores (SEELOS; MAIR, 2007).

Prahalad ainda na obra de 2010, afirma que a lógica dominante e suas implicações são claras; o mercado capacita as empresas para desafiar suas perspectivas de custo estando dispostas a fazer apenas ínfimas mudanças nos produtos criados para o topo da pirâmide para oferecê-los aos clientes da base da pirâmide. Essa lógica dominante de corporações e sua relação com a Base da Pirâmide segundo o autor funcionam, conforme quadro 5.

Quadro 5: A lógica dominante de Corporações e sua relação com a Base da Pirâmide

Pressuposto	Implicação
Os pobres não são nossos consumidores alvo; eles não têm condições de adquirir nossos produtos ou serviços	Nossa estrutura de custos é conhecida; com ela, não podemos atender ao mercado da Base da Pirâmide
Os pobres não utilizam os produtos vendidos em países desenvolvidos	Temos o compromisso com uma forma de funcionalidade. Os pobres necessitam de produtos de limpeza, mas não podem comprar detergentes nos formatos que oferecemos. Portanto, não há mercado na Base da Pirâmide.
Só os países desenvolvidos apreciam e pagam por inovações tecnológicas	A Base da Pirâmide não necessita de soluções de tecnologia avançada, e não pagará por elas. Portanto, a Base da Pirâmide não pode ser uma fonte de inovações.
O mercado da Base da Pirâmide não é importante para o crescimento de longo prazo e a vitalidade de corporações multinacionais	Os mercados da Base da Pirâmide são, quando muito, uma variação atraente
A empolgação intelectual está em mercados desenvolvidos; é muito difícil recrutar gerentes para mercados da Base da Pirâmide	Não podemos designar nossos melhores recursos humanos para trabalhar em desenvolvimento de mercados da Base da Pirâmide

Fonte: Prahalad; Hart (2002).

Pela ideia defendida pelos autores, percebe-se que há barreiras de bloqueios intelectuais a serem superados, de formas diferentes, por cada grupo de corporações. O mercado na Base da Pirâmide deve ser visto como um grande motor para o desenvolvimento e o comércio globais. Essa lógica dominante é como um mito e ignora o valor que existe na Base da Pirâmide (PRAHALAD, 2010).

Nesse contexto, Boyle e Boguslaw (2007) contribui dizendo que estas perspectivas teóricas se apresentam de forma clara e traz como consequência o como as empresas podem ajudar a combater a pobreza, utilizando os instrumentos de marketing. Para os autores as empresas para contribuírem nesse sentido, precisam:

- Ter enfoque ativista – as empresas podem adotar uma atitude proativa usando sua influência junto a governos e sociedade civil para que sejam tomadas medidas que tenham impacto na redução da pobreza, utilizando os instrumentos de marketing para motivar e persuadir outros atores sociais;
- Ter enfoque de cidadania corporativa – as empresas podem desenvolver programas em parceria com governos locais e Organizações Não Governamentais – ONGs, vislumbrando minimizar a pobreza, facilitando o acesso dos pobres a educação, saúde, serviços básicos etc;
- Enfoque econômico – as empresas podem focar segmento de mercado para os pobres, desenvolvendo produtos e serviços e oferecendo-os por meio de canais de distribuição eficazes, a preços competitivos.

Assim, o paradigma da BoP sugere fazer pela segmentação dos consumidores na BoP, ao mesmo tempo que cria oportunidade de renda pelas empresas no combate a pobreza (KARNANI, 2007).

Observa-se pelo contexto que as empresas além da necessidade de mudança em suas filosofias em relação aos pobres, para alcançar essa “fatia” de mercado é necessário inovação. Prahalad (2010, p. 62), por exemplo, coloca inicialmente, a necessidade de criar a capacidade de consumir, oferecendo pacotes de unidades pequenas e acessíveis, pois enquanto os ricos tem a lógica de fazerem estoques, os pobres – principalmente aqueles que vivem com pequenas quantidades de reais por dia, compram de acordo com suas capacidades financeiras pela falta de fluxo de renda; esse mercado tem a lógica: “os elementos básicos da economia de mercado da Base da Pirâmide são embalagens de poucas unidades, pequena margem por unidade, grande volume e alto retorno do capital empregado” (p. 70). Assim as estratégias a serem adotadas pelas organizações passam por adoção de novos “saquinhos” de embalagens,

microfinanças, parcerias com ONGs e uma variedade de outras inovações (PRAHALAD; HART, 2002).

Prahalad (2010, pp.71-92) apresenta uma filosofia para desenvolver produtos, e serviços ainda na BoP 1.0, resumindo em doze princípios:

1. Desempenho de preço (produtos e serviços) – atender ao mercado da Base da Pirâmide não depende somente de preços baixos; deve-se criar um novo significado para a equação preço/desempenho;

2. Inovações híbridas – o mercado da Base da Pirâmide pode e deve ser objeto das mais avançadas tecnologias, combinadas de forma criativa com a infraestrutura existente e em evolução;

3. Escala das operações – como os mercados da Base da Pirâmide são imensos, as soluções desenvolvidas para eles têm que ser escaláveis e transportáveis entre países, culturas e idiomas diferentes, ou seja, devem ser projetadas para fáceis adaptações facilitadas em mercadorias similares da Base da Pirâmide;

4. Desenvolvimento sustentável (ecologicamente correto) – soluções desenvolvidas para os pobres não podem ter como base os mesmos padrões de utilização de recursos existentes nos países desenvolvidos. As soluções devem ser sustentáveis e ecologicamente corretas;

5. Desenvolvimento de produtos funcionais (não apenas na forma) – reconhecer a funcionalidade de produtos ou serviços, ou seja, a infraestrutura de trabalho e subsistência dos consumidores da Base da Pirâmide impõe um reestudo aprofundado da funcionalidade;

6. Inovações de processos – redefinição de processos para se adaptarem à infraestrutura. Como fornecer é tão importante quanto o que fornecer;

7. Desespecialização do trabalho – adequar o trabalho necessário às aptidões existentes. O projeto de produtos e serviços deve levar em conta os níveis de qualificação, infraestrutura deficiente e a dificuldade de acessar serviços em áreas remotas;

8. Educação dos clientes – educar os clientes sobre o uso apropriado e os benefícios de produtos e serviços específicos. Devido à deficiente estrutura de acesso ao cliente (muitos lugares sem acesso a rádio e tv) a inovação no processo educacional é vital;

9. Projetar para infraestrutura hostil – os produtos devem funcionar em ambientes hostis. Os produtos devem ser resistentes não apenas ao barulho, poeira, às condições precárias de higiene e manejo inadequado. Eles devem ser desenvolvidos, de forma que, se possam adequar a infraestrutura de baixa qualidade, como energia (oscilações de voltagem), água (poluição residual, bacteriana e viral), etc.;

10. Interfaces – dada a natureza da população consumidora, a heterogeneidade da base do consumidor em termos de idioma, cultura, nível de aptidões profissionais e aculturação anterior é um desafio para a equipe de inovação. A maioria dos consumidores da Base da Pirâmide é usuária pela primeira vez de produtos e serviços e a curva de aprendizado não pode ser longa ou íngreme;

11. Distribuição (acesso ao cliente) – não há inovação que progrida e perdure sem ter chegado ao alcance do consumidor, que a julgará. Devem-se projetar métodos para chegar efetivamente aos pobres a custos baixos;

12. Os mercados da Base da Pirâmide permitem desafiar a sabedoria convencional em matéria de entrega de produtos e serviços – os desenvolvedores de produtos têm de se concentrar na ampla arquitetura do sistema.

A partir desses princípios, para alcançar os clientes da Base da Pirâmide deve-se conseguir a combinação perfeita de escala, tecnologia, preço, viabilidade e conveniência, o que exige que os gerentes passem a ter uma visão de inovações para os mercados na Base da Pirâmide, além de necessitarem de uma nova filosofia de inovações e fornecimento de produtos e serviços para esses mercados – produtos adaptados (SIMANIS & HART, 2011; LONDON & HART, 2004; HART, 2011); os gerentes e executivos ainda devem reexaminar seus pressupostos sobre formato e funcionalidade, canais e custos de distribuição. Essa mudança requer uma mudança de mente para os cliente da BoP e implica que as empresas se adaptem inovando suas tecnologias, modelos de negócios e processos de gestão (PRAHALAD; HART, 2002).

A partir desse entendimento, vale afirmar que um fato relevante em relação ao mercado existente e a ser atingido na Base da Pirâmide, é que as organizações, principalmente as grandes, devem reconhecer que esse mercado apresenta um grande desafio em relação a essas combinações: baixo custo, boa qualidade, sustentabilidade e rentabilidade, além de, não poderem explorar essa nova realidade sem repensar de que forma vão atuar nesse mercado. Hart (2006, p. 127), reforça esse entendimento dizendo:

[...] os inovadores concorrem contra o não-consumo – ou seja, eles oferecem um produto ou serviço a pessoas que de outra forma seriam deixadas totalmente de fora ou permaneceriam mal atendidas pelos produtos existentes. Essa é a segunda razão pela qual a base da pirâmide oferece melhores mercados para negócios crescentes [...]. Quando trazem um produto inovador para clientes que eram mal atendidos ou até mesmo ativamente explorados, estes ficam encantados por terem produtos simples com funcionalidade modesta.

Nesse sentido Prahalad (2010) faz um alerta dizendo que os mercados da Base da Pirâmide são uma grande fonte de experimentação e podem representar inclusive um problema emergente se não agir de forma responsável, ao pensar nesse mercado. Ao criar a capacidade de consumir devem ser observados os princípios da sustentabilidade e ser atento aos estoques de recursos existentes no planeta. O autor cita, por exemplo, que as embalagens de uso individual são vantajosas para criar a capacidade de consumo na Base da Pirâmide, mas pode levar a um grande problema ambiental.

Em resumo, a primeira geração de teóricos chama a atenção de negócios para mercados da BoP e para os interesses dos pobres, considerando os pobres como potencial consumidores. Além disso, esses teóricos destacam a possibilidade de combinar estratégias de lucros com metas sociais, como o combate a pobreza. De acordo com Prahalad e Hart (2002), esse duplo objetivo é possível por ligar os pobres e os ricos de todo o mundo em um mercado transparente organizado em torno do conceito de crescimento e desenvolvimento sustentável.

2.5.2 A segunda geração da BoP (BoP 2.0)

Essa segunda geração chamada de BoP 2.0, repensa a teoria e sua abordagem no sentido de oportunidades de negócios e benefícios para a redução da pobreza, assim como os impactos ambientais associados com tal atividade (LONDON; HART, 2011).

Os teóricos dessa geração (HART, 2006; HART, 2008; HAMMOND, 2011) tentam reformular a teoria BoP de maneira mais centrada no ser humano, ou seja, levanta a possibilidade (mesmo que inicial) de criar a fortuna com a BoP de forma compartilhada, a partir da noção de co-criação, da criação de valor mútuo e criação de mercados como tal. Eles definem a sequência da BoP e de negócios mais heterogêneos ao considerarem os mercados da BoP como: compradores, vendedores e empresários, inserindo um número mais amplo de atores além da multinacionais que trabalham em parcerias em diferentes setores, enfatizando a importância de uma perspectiva de lucro de mais longo prazo (LONDON; HART, 2011).

Essa segunda geração de estratégia para BoP exige um processo integrado de co-invenções e de co-criação de negócios que traz a corporação para perto da comunidade, por meio de parcerias de negócios, se movendo para “além de diálogos profundos” com os pobres, resultando em em compromisso compartilhado e recíproco de aprendizagem.

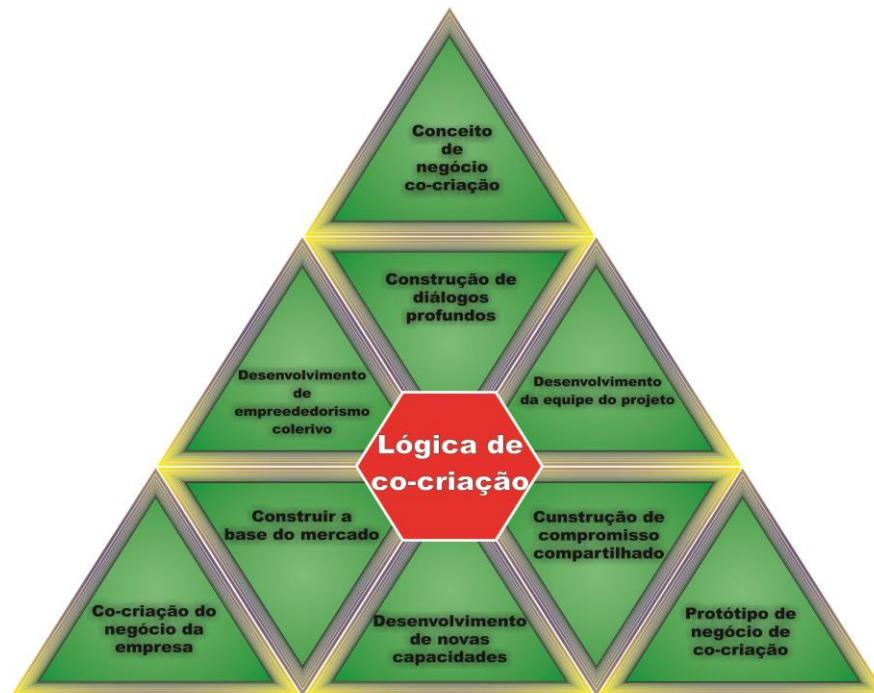
Fazer negócio com a BoP exige uma completa reformulação das estratégias de negócios, uma vez que os mercados da BoP são dinâmicos e também são desconhecidos para muitas indústrias e/ou instituições. Prahalad (2010) apresenta casos de alguns setores, como o de telecomunicações, microfinanças, Monsanto, etc., que já conseguiram desenvolver modelos de negócios adequados para a BoP e podem relatar *feedbacks* positivos. Os resultados desses casos, levam a concluir que, para uma mudança, há a necessidade de uma mudança de visão sobre alguns fatores para fazer negócios co-criativos.

Nesse sentido Yunus (2010) tornou-se conhecido por propor um modelo de negócio social direcionado a Base da Pirâmide. Yunus criou o banco do varejo - Grameen Bank, com o objetivo de canalizar recursos financeiros às classes menos favorecidas e excluídas do sistema financeiro tradicional, e que efetivasse mecanismos suficientes para romper com o círculo de pobreza. A proposta era fornecer crédito apenas aos produtores e não aos consumidores. Os créditos eram destinados a aquisição de meios de produção ou insumos, tendo como público alvo, principalmente, as mulheres. O modelo dos negócios sociais na opinião de Yunus (2010) sugere que as empresas devem ter impactos sociais e busquem por novas alternativas para ser mais bem sucedido na Base da Pirâmide objetivando oferecer produtos e serviços inovados, melhorar a vida da população de mais baixa renda e criar uma típica relação ganha-ganha.

As estratégias de negócios de co-criação exigem um “leque” de ferramentas para entrada no mercado. Por exemplo, para que um produto seja incorporado ou integrado em um estilo de vida de clientes da BoP, esse produto ou serviço tem que fazer sentido para suas vidas; para que o cliente da BoP participe da co-criação deve ser percebido a conotação de seu próprio valor para o produto e as empresas (valor mútuo) devem ser abertas com a proposta de valor de um produto ou serviço.

De acordo com o “Protocolo da BoP”, figura 8, (SIMANIS; HART, 2008), quando se fala em valor mútuo quer dizer que cada etapa do processo, não apenas o novo negócio, cria valor para todos os parceiros importantes em termos de cada um. O “co” componente da “co-criação”, protagonizada inicialmente por Hart (2008; 2011) captura a necessidade de a empresa trabalhar em parcerias de igualdade com comunidades da BoP, desde a concepção (imaginar), lançar e fazer crescer um negócio sustentável. O co-desenvolver catalisa a imaginação do negócio e garante um modelo de negócio culturalmente apropriado e ambientalmente sustentável através da alocação de recursos e capacidades locais, o que expande a base de capacidade empreendedora local.

Figura 8: O protocolo da Base da Pirâmide



Fonte: Simanis e Hart (2008).

A partir da figura 8, pode se perceber que a outra metade dessa lógica de co-criação reflete a lógica de um negócio co-gerado de forma altamente interativa. De acordo com o “Protocolo da BoP” a metodologia de co-criação “quebra o muro” entre as entidades privadas e comunidades da BoP não exigindo parceiros intermediários, como as ONGs por exemplo, como mediadoras entre empresas e comunidades pobres. Esse casamento entre corporações criativas e comunidades, traz ideias na vida do novo modelo de negócio que excede o que um sócio poderia imaginar ou criar por conta própria (HART, 2011), ou seja, ao criar negócios baseada nas estratégias da BoP 2.0, cria valor duradouro para a comunidade, estabelece uma base para crescimento de longo prazo das empresas e da inovação, o que requer um processo inteiramente novo estratégico e capacidades corporativas.

De acordo com Gadetti e D’Andrea (2010) esse processo de tomada de sentido ou de inovação incorporado (co-criação), normalmente, leva tempo e o lucro só deve ser esperado após cinco anos, ou seja, a criação de mercados é um investimento de longo prazo, que pressupõe investigação constante sobre o consumidor, pesquisa de desenvolvimento (P&D) e novas estratégias empresariais.

Hammond (2011) defende dois modelos para ajudar a expandir os empreendimentos que são os “dois juntos, bottom-up e top-down”; no entendimento dele os negócios devem ter

a forma de organizações híbridas. Na primeira as estruturas locais podem fornecer o conhecimento local enquanto o componente mundial contribui com o financiamento ou a tecnologia (esse tipo de empreendimento pode demorar para firmar alianças e parcerias pessoais entre os empresários locais e globais). No segundo, as organizações híbridas conectam as estruturas comerciais e não comerciais, sendo parceira de ambas, a fim de atingir um objetivo social, enquanto que as empresas podem prever conhecimento técnico e tecnologia. Em ambos os modelo híbridos, tanto o botom-up quanto o top-down podem ser complementares, ou seja, no entendimento de Hammond (2011), por exemplo, as empresas podem tanto buscar parcerias “local” quanto “global” dentro de um ecossistema para suportar os aspectos locais e globais do empreendimento.

De acordo com a pesquisa de Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2012) entre os 104 artigos analisados, foram encontrados “muito poucos exemplos” em que a população da BoP foi envolvida como co-criador em contraste com “muitos exemplos” em as que as empresas multinacionais envolvem os pobres em algum papel, não como mero receptores.

Hart (2011), também, ao analisar os dez anos da teoria BoP, afirma que através de experiências e lições cruciais, muita coisa foi aprendido.

Nesse sentido, ele (HART, 2011) avança seus estudos e apresenta o conceito de co-criação para comercialização criativa ou “Estratégia de Salto Verde” (figura 9) afirmando que as tenologias verdes utilizadas no topo da pirâmide podem ser desenvolvidas e comercializadas na BoP.

Figura 9: O Salto Verde



Fonte: Hart (2011).

Hart (2011) leva a entender que o “salto verde” (foco no modelo do negócio, protagonizado pelos pobres) faz a convergência entre as tecnologias limpas (foco em

tecnologia limpa e dirigido pelo ambiente) e a BoP, ou seja, os inovadores agora sucedem graças a uma mais sofisticada abordagem diferenciada baseada em criar uma fortuna com a BoP, a partir da lógica de co-criação.

Visto de outro modo, as corporações podem co-criar produtos ecológicos com a BoP, isto é, terão a capacidade de incubar a baixo custo inovações no mundo em desenvolvimento e migrá-las para um mercado desenvolvido (HART, 2011).

As tecnologias limpas podem ser testadas e experimentadas em uma pequena escala na BoP e evoluir a nível mundial. Onde já foi testada, como por exemplo, o setor de telecomunicações, provou ser bem sucedida. As estratégias da BoP podem ser ambientalmente amigáveis, além de servirem como uma incubadora de inovação para o desenvolvimento sustentável (HART, 2011; PRAHALAD, 2010).

Em suma, Hart (2008, 2011) resume as duas gerações de BoP, já inserido a proposição do “salto verde” de acordo com o quadro 6.

Quadro 6: BoP 1.0 e BoP 2.0.

BoP 1.0	BoP 2.0
BoP como consumidor	BoP como parceiro de negócios
Escuta profunda	Diálogo profundo
Redução de preço	Imaginação expandida
Redesenho de embalagens (tecnologia derivada dos produtos)	Capacidades casadas, construção de compromisso compartilhada
Distribuição estendida	Novas Tecnologias Sustentáveis
Relações normais mediadas por ONGs	Relacionamentos diretos, relações pessoais facilitadas por ONGs
Inovação Estrutural	Inovação incorporada

Fonte: Adaptado de Hart (2008; 2011).

De acordo com o quadro 6, a segunda geração da BoP (BoP 2.0) avançou no sentido de alcançar um processo integrado de co-invenção e co-criação de negócios que traz para perto as pessoas, por meio de parcerias com a comunidade da BoP; move para além de ouvir profundamente os pobres, resultando num compromisso mutuamente compartilhado de aprendizagem recíproca. O casamento de corporações criativas com comunidades (recursos, capacidades e energia) trás idéias novas para os negócios e possibilidade de crescimento de longo prazo das empresas, o que requer novas capacidades corporativas.

Barki (2010) em sua pesquisa buscou identificar na percepção dos executivos que trabalham no mercado, as condições associadas a uma distribuição satisfatória para o mercado da BoP, afirma que o mercado da BoP no Brasil, é complexo e cheio de dificuldades, visto que os consumidores precisam de acesso a bens acessíveis. A sua pesquisa encontrou queixas recorrente por parte de grandes fabricantes que acreditam que pequenos fabricantes têm muitas vantagens competitivas, possibilidade de ofertar a preços mais baixos, maiores possibilidades de distribuição por operarem em uma pequena região, e, poder ter imagem de marca forte na região local, melhor relacionamento, e possibilidade de oferecer melhores condições de crédito.

A pesquisa de Barki (2010) demonstra uma inversão (em relação a facilidades) em relação ao que vem sendo comumente encontrado na literatura da BoP, que no geral, são as grandes empresas a se envolverem com a comunidade da BoP.

O autor (BARKI, 2010) afirma que em termos de execução as empresas de pequeno porte têm mais flexibilidade, são mais ágeis e operam em uma pequena região, o que lhes dá uma oportunidade de ter um custo menor na distribuição de um bem. Em se tratando de relacionamento, o autor afirma que embora os fabricantes de pequeno porte, em sua maioria, não usem distribuidores, têm laços importantes com os varejistas e criam relações estreitas com esses; e, além disso, eles são incorporados em sua comunidade, o que permite um melhor relacionamento com os consumidores e até mesmo a construção de fortes marcas locais.

Essa pesquisa de Barki (2010) o trabalho de Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2010) e os posicionamentos de Hart (2011), leva a inferir que há uma necessidade iminente em avançar em proposições que alavanque a situação da BoP em direção a riqueza.

Os autores Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2012) afirmam que nos artigos avaliados de autores de todos os continentes (artigos de 10 anos publicados sobre a BoP) não foram encontrados exemplos em que aparece a BoP como produtora.

2.5.3 Críticas a teoria BoP

Alheio a discussão entre BoP 1.0 e BoP 2.0, Karnani é um dos principais críticos as discussões realizadas sobre a BoP. Karnani (2007) fala de uma ilusão da BoP. Ele diz que a teoria BoP mostra muitas falácias.

A primeira crítica que ele faz é sobre o tamanho do mercado da BoP; 4 milhões de pessoas é em grande parte superestimado e varia de acordo com a definição de pobreza. Segundo o autor a BoP não constitui um mercado homogêneo; os consumidores são bastante heterogêneos e dispersos.

Outro quesito que o autor chama a atenção, é que em sua opinião, deve ser considerado as dificuldades que as empresas (multinacionais e médias) terão para explorar economia de escala em mercados da BoP. O fato de vender para a BoP não implica que haverá uma melhoria de sua situação, a não ser que os gastos sejam de necessidades prioritárias.

Outro argumento apresentado por Karnani (2007) é que os lucros em mercados da BoP são limitados, uma vez que, as reduções drásticas de custos ou são possíveis apenas em alguns setores ou às custas da qualidade.

Outra crítica feita à BoP é a respeito de preço unitário e sustentabilidade ambiental das embalagens utilizadas dentro da BoP, que também já era uma preocupação de Prahalad (2010).

Em resumo, os argumentos de Karnani (2007) é que o consumo sozinho não melhora a vida dos pobres de uma forma sustentável a menos que os seus aumentos de renda sejam real. Ele argumenta que os pobres precisam ser vistos principalmente como produtores, não como consumidores, a fim de aliviar a pobreza, com ajuda do setor privado; aumentar a renda dos pobres deve ser o princípio de tudo isso.

Em suma, Karnani não contesta a teoria da BoP completamente; ele enfatiza a necessidade de ser mais cauteloso sobre a extensão e o papel do setor privado, e, como ele pode contribuir para a redução da pobreza. Apenas a criação de empregos reais e aumento da produtividade poderão ter um impacto significativo e sustentável no aumento de poder de compra da população da BoP.

Na presente pesquisa, acrescenta-se uma outra crítica, que é a idéia subjacente da dependência dos pobres, da capacidade de concepção da BoP pelas organizações, principalmente, multinacionais e médias, atribuindo um papel a esses pobres, normalmente, como consumidores. No final, quem faz a criação ou co-criação de valor é a organização, principalmente, multinacionais ou médias.

Nesse contexto há de se inferir que, somente se os pobres estiverem aptos, a capturar uma parte de seu valor agregado, é que terão aumento de sua renda real. O setor privado nesse caso pode ajudar a aliviar a pobreza, se aceitar e apoiar os pobres como produtores. A partir

das críticas e entendimento de Karnani (2007) pode-se afirmar que ao invés de ser “a fortuna na BoP” deve ser concebido a fortuna COM a BoP.

Na presente pesquisa, a ousadia é de dar um passo a mais, pois, ao invés de avançarmos na idéia da mudança de papel das organizações, ou ainda, sobre a inclusão comportamental e mercadológica dos pobres na BoP, a proposição é pensar a BoP partindo-se de uma postura proativa dos próprios integrantes da BoP, como produtores da BoP, inclusive como produtores de valor, mas, permitindo a apropriação imediata e direta dos resultados, em parceria com seus stakeholders.

2.6 FECHAMENTO TEÓRICO – FRAMEWORK DA PRESENTE PESQUISA

A partir das discussões teóricas proposta no presente capítulo (do referencial teórico) que envolve Desenvolvimento Sustentável, Recursos Naturais Renováveis, Visão Baseada em Recursos internos, Inovação e inovação orientada para a sustentabilidade e Base da Pirâmide (BoP), essas teorias se convergem e se complementam, conforme entendimento dos autores, podendo ser evidenciado as categorias e os elementos de análise a partir do quadro 7.

Quadro 7: Sistematização teórica da pesquisa

TEORIA	CATEGORIA E ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTORES
Recursos Naturais	Recursos naturais, classificação de recursos naturais, PFNMs.	Rees (1985); Romero (1997); Brodhag (2000) e Randall (1987); Shanley (2005); Mesquita <i>et al.</i> (2005); Davidson (2012); Pedrozo <i>et al.</i> (2011); Paes-de-Souza <i>et al.</i> (2011).
Visão Baseada em Recursos (VBR)	Recursos Tangíveis e Intangíveis da VBRI; Recursos Mobilizáveis e Recursos Mobilizadores	Barney (1991); Barney e Hesterly (2007); Wernerfelt (1984); Pike, Roos e Marr (2005); Idris et al (2003); Yepes e Garre (1996); Grant (1991), Sveiby (1988); Vargo e Lusch (2004); Constantin e Lusch (1994)
Desenvolvimento Sustentável/Sustentabilidade	Sustentabilidade. Dimensões sustentáveis: ambiental, econômica e social	Sachs (2004); Donaire (1999); Barin-Cruz (2007); Iyer-Raniga e Treloar (2000); Buarque (2008); Harris (2001); Jará (1998); Dias, Barvaglia e Cassas (2004).
Base da Pirâmide (BoP)	BoP 1.0 e BoP 2.0: Oportunidade local de crescimento; modelos de negócios; Desempenho – equação preço/desempenho; Desenvolvimento de produtos ; Desespecialização do trabalho.	Prahalad e Hart (2002); Prahalad (2010); Bloom (2006); Boyle (2007), Hart (2006)
Inovação	Diamante da Inovação Total: Inovação de produtos; Inovação de processo; Inovação de distribuição; Inovação de gestão; Inovação sustentável.	Schumpeter (1982, e 1985); Nelson e Winter (1982); Freeman (1987, 1988, 1974); Dosi (1988, 1991); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); De Bresson (1987); Furtado e Freitas (2004); Giget (1997);

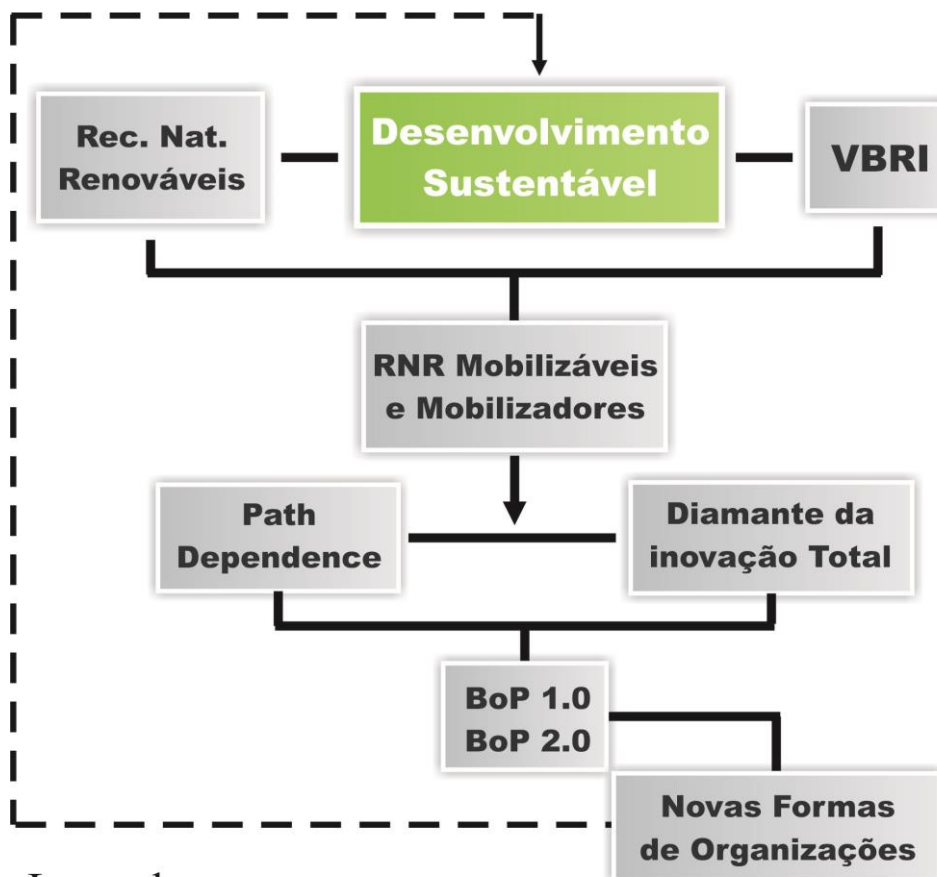
		Gollo (2006); Rennings (2000)
Inovação orientada para sustentabilidade	Inovação organizacional e Institucional; Sistema de uso; Tecnologias de produtos.	PAECH (2007)

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

No propósito de conhecer como esse processo poderia ocorrer, na Amazônia, conforme objetivos propostos, será tirado proveito da teoria *Path Dependence* que possibilita organizar de forma metodológica a trajetória e os conhecimentos necessários para que se obtenha uma produção sustentável, com satisfação de mercado aliados a oportunidade de negócio para as comunidades locais.

Nesse sentido, o framework inicial da presente pesquisa, pode ser representado conforme figura 10.

Figura 10: Framework teórico inicial da pesquisa



Legenda

RNR: Recursos naturais renováveis

VBRI: Visão Baseada em Recursos Internos

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Em relação a recursos, com os pressupostos teóricos da VBR, a partir dos estudos de Barney (1991; 2002), Barney e Hesterly (2007), Constantin e Lusch (1994) e Vargo e Lusch (2004) é possível notar que a proposta está intimamente ligada e preocupada com questões voltadas para a lógica competitiva, onde a premissa central nos estudos da VBR é entender que tipo de recursos mobilizados se tornam diferenciais para se posicionarem de forma competitiva no mercado, sendo a organização responsável pela mobilização dos recursos a fim de gerar uma vantagem competitiva e um diferencial positivo na qualidade de vida e inserção social das pessoas.

A questão da vantagem competitiva sustentável de Barney (1991) está relacionada à longevidade ou durabilidade da vantagem competitiva e não ligada ao entendimento da capacidade de uma organização manter-se econômico e socioambientalmente produtiva e competitiva ao longo do tempo de forma equilibrada e considerando a conservação dos recursos naturais; está mais preocupada com a concorrência do que com questões voltadas para os estoques de recursos materiais e sua manutenção em relação à população futura.

Barney (1991; 2002) e Idris *et al* (2003) consideram os recursos divididos em três grupos: capital físico; capital humano; e, capital organizacional que associando a Constantin e Lusch (1994) e Vargo e Lusch (2004) e a Rees (1985) pode-se ter uma nova configuração que vai além dos recursos organizacionais e considera os recursos naturais na possibilidade de serem estratégicos.

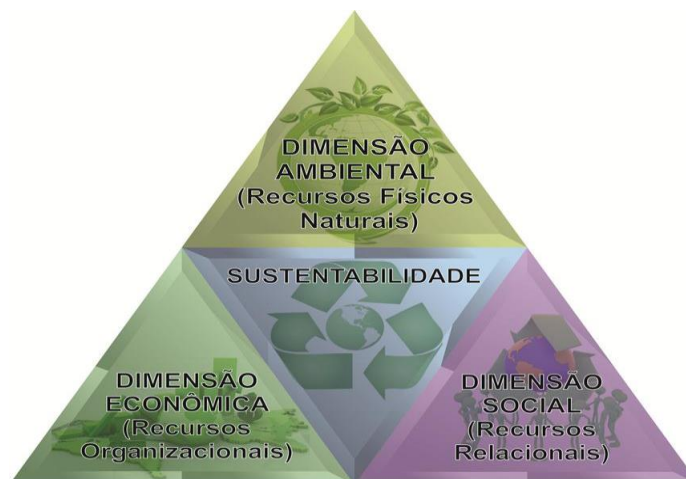
A partir desse prisma, Recursos Naturais Renováveis Mobilizáveis e Mobilizadores, os recursos de uma Organização considerados sob o prisma da sustentabilidade, tendo como direcionar para esta pesquisa, as dimensões sociais, ambientais e econômicas, podem ser divididos e reconfigurados conforme quadro 8.

Quadro 8: Recursos internos de uma organização Competitiva e Sustentável

DIVISÃO DE RECURSOS	TIPOS DE RECURSOS	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL
Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis	Tangíveis – instalações e equipamentos , solo, água, florestas, animais, minerais, etc.. Intangíveis - clima, oxigênio, energia do sol, localização geográfica, acesso a matéria prima, capacidades econômica, capacidades sociais	Ambiental
Recursos Organizacionais Mobilizadores	Tangíveis – capacidade de suporte financeiro (capital de empreendedores, empréstimos, financiamentos, etc.) sistema formal de comunicação na empresa, recursos tecnológicos, hardware, software, Intangíveis – cultura, planejamento, controle e coordenação de seus sistemas, recursos reputacionais (marcas, patentes, etc.); Diamante da Inovação total	Econômica
Recursos Relacionais Mobilizadores	Intangíveis - experiência, relacionamentos, capacidades humanas, competências	Social

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

A partir dessa de reconfiguração dos recursos, esses podem ser representados da seguinte forma, conforme pirâmide dos recursos internos sustentáveis (figura 11).

Figura 11: Pirâmide dos recursos internos sustentáveis

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Assim, numa lógica sustentável competitiva e considerando os recursos como sendo renováveis, os Recursos Internos sustentáveis (naturais + VBRI) podem ser analisados como sendo estratégicos, com potencial competitivo e ecologicamente corretos.

Sendo assim, nesse contexto que envolve recursos, preocupações com a sustentabilidade e necessidade de inovações adaptáveis a realidade local, a Base da Pirâmide (BoP) traz a alternativas de negócios direcionados a demanda existente e se adéqua tanto aos mercados mais pobres (PRAHALAD, 2010) quanto às grande organizações (HART, 2011, YUNUS, 2005).

A primeira geração da BoP apresentado por Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad e Hart (2002), tinha como premissa básica a de que as empresas, principalmente as globais, tinham muita dificuldade de terem acesso à base da pirâmide sozinha e nesse caso necessitariam fazer parcerias entre empresas e Organizações Não Governamentais – ONGs ou empresas locais.

A segunda geração da BoP, precedida principalmente por Hart (2006; 2008) defende que é possível aliar o conhecimento e as inovações em "tecnologia limpa" com modelos de negócios para a base da pirâmide; ele sugere uma segunda geração de estratégias (BoP 2.0), com um modelo de co-criação com a Base da Pirâmide, no qual as empresas desenvolvam "competências nativas", em parcerias com comunidades. Esse modelo tem como premissa base a que ninguém melhor que a comunidade para conhecer suas necessidades e descobrir as formas de atendê-las, criando em parceria com as empresas novos produtos e serviços, fazendo com a inovação surja da própria base.

Nesse sentido, ainda voltado para a comunidade da BoP, Yunus (2010) Premio Nobel de economia em 2006, considera que a empresa deve ter um impacto social, que pode ser por melhorias na vida dos mais pobres ou pela reversão dos lucros para população. O exemplo mais conhecido são os microcréditos para mulheres e o caso do iogurte, citado pelo próprio autor: uma fábrica no Bangladesh, no seu país de origem, que produz iogurtes. No entanto, "não são iogurtes normais" no seu processo de fabricação incluem nutrientes específicos que faltam à população infantil da região. Exemplos destes, afirmou o autor pode ser replicado em outras áreas.

Em ampliação a segunda geração (BoP 2.0), Hart (2011) propõe que tanto as grandes como pequenas organizações deve se envolver nesse processo de redução da pobreza. Segundo o autor, trata-se de uma estratégia para a comercialização de tecnologias "verdes" através de experiências de negócios BoP visando saltos nas práticas insustentáveis de hoje, com potencial para crescer e se tornar a "próxima geração" de negócios do século XXI. Essas

tecnologias limpas emergentes incluem a geração de energia renovável distribuída, biocombustíveis, purificação de água no momento do uso, biomateriais, tecnologias de informação sem fio, e uma agricultura sustentável que o autor afirma que isso pode ser a chave para resolver muitos dos desafios ambientais e sociais globais.

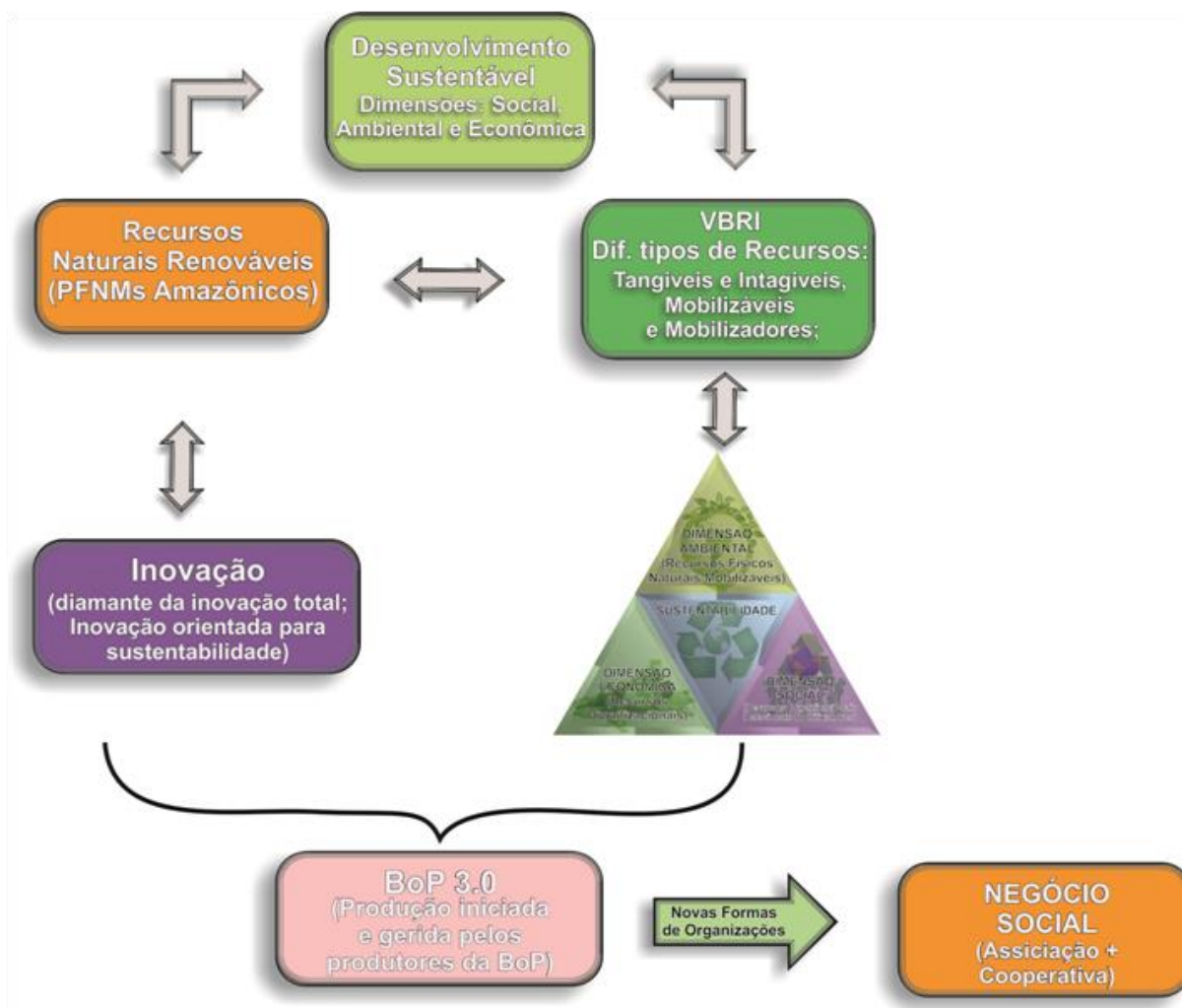
No entanto, apesar da BoP vir sendo estudada por muitos teóricos, nos estudos existentes, ainda não foi considerado a possibilidades da BoP produzir, gerir o próprio negócio e apropriar do valor imediato e simultaneamente (KOLK; RIVER-SANTOS; RUFIN, 2012).

Assim, na presente pesquisa, esta sendo proposto a próxima geração da Base da Pirâmide (BoP 3.0) que tem foco e objetivo de desenvolver produto social e ecologicamente sustentável, serviços e modelos de negócios para mercados emergentes, a partir da realidade local, ou seja, a partir do envolvimento de pequenas organizações com própria BoP. Deve promover a inovação sustentável com vistas a contribuir para a redução da pobreza ao mesmo tempo em que contribui para a identificação de mercados para essas pequenas organizações.

A nova geração da BoP (BoP 3.0) que se propõe, não pretende enxergar os pobres, membros da comunidade, apenas como consumidores, mas como produtores, criadores e co-criadores com criação e apropriação imediata, incluídos no processo de aumento do valor do produto e de serviço, intervindo na maior parte da cadeia de valor, por meio de seus conhecimentos e contatos locais.

Esse novo modo de considerar a BoP a partir do produtores dá origem ao framework da presente pesquisa, conforme figura 12.

Figura 12: Framework da pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste Capítulo, serão apresentados a metodologia e os procedimentos metodológicos, adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3.1 NATUREZA E TIPO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa realizada através de um estudo de caso.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter qualitativo, por se tratar de uma investigação empírica que reflete a realidade de uma unidade de estudo, que neste estudo será realizado na organização Reça e seus associados (YIN, 2010). O estudo de caso foi escolhido em função da problemática, citada na introdução da presente pesquisa, que apresentou questões do tipo “Como” e “Por que”, as quais são respondidas preferencialmente a partir desta estratégia (YIN, 2010).

Minayo (1999) afirma que a abordagem qualitativa não pode pretender o alcance da verdade, com o que é certo ou errado e sim ter como preocupação a compreensão da lógica que permeia a prática que se da na realidade, ou seja, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Essa abordagem trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes; corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis. Ao realizar a pesquisa, supõe um corte temporal e espacial do fenômeno estudado, e define-se o campo e a dimensão em que o trabalho irá se desenvolver, ou seja, o território a ser mapeado.

Assim, a abordagem qualitativa é a que melhor se adequa e atende as necessidades da presente pesquisa, pois não objetiva quantificar, mas responder a questões sobre como, o que e por que e também permite conhecer a dinâmica e interesse dos processos e atividades da organização, objeto da presente pesquisa, que possui o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

O delineamento da pesquisa é exploratório e descritivo.

Já a pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o assunto investigado, facilita a delimitação do tema da pesquisa e orienta na fixação de objetivos. Assim, explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como, buscar novas dimensões até então não conhecidas (RAUP; BEUREN,

2004). Tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias e envolve levantamento bibliográfico, entrevistas que possuem algum tipo de experiência prática com o problema pesquisado e normalmente assumem as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2008).

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática e no geral assume a forma de levantamento (RAUPP; BARUEN, 2004).

Assim, a presente pesquisa é ao mesmo tempo descritiva e exploratória. A medida que foi-se descrevendo como a organização partiu de uma lógica econômica, passando pela ambiental, chegando a uma lógica social, tendo como base os pressupostos da sustentabilidade, foi se explorando e explicando o porquê. O propósito do delineamento exploratório foi vislumbrado tanto pelo pouco conhecimento acadêmico sobre o contexto amazônico e os PFNMs, assim como da BoP a partir dos produtores da BoP e do próprio objeto de estudo, o RECA.

3.2 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

Considerando os objetivos propostos na presente pesquisa, a escolha da organização objeto de investigação foi em função da problemática envolvida, isto é, estivesse no contexto amazônico e possuísse alguma prática relacionada aos Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFNMs e, adicionalmente, ter sido criada e desenvolvida por produtores de PFNMs da BoP, usando recursos naturais renováveis amazônicos.

A partir disso foi feito um rápido levantamento sobre as organizações que fomentam PFNMs na Amazônia, privilegiando o Estado de Rondônia, e entre as duas organizações mais relevantes existentes, foi optado pela organização Reca, visto que esta, até em sua página na internet, abre possibilidades para pesquisas por mestrandos e doutorandos.

Além disso, o Reca é o principal fomentador de PFNMs no Estado de Rondônia e tem metodologia produtiva reconhecida, entre alguns órgãos do Estado como a Emater e a EMBRAPA e até entre a comunidade universitária.

3.2.1 A trajetória da Organização pela metodologia *Path Dependence*

O conceito de *Path Dependence* vem sendo estudado desde as pesquisas relacionadas às trajetórias históricas evidenciadas por Nelson e Winter (1982), as quais demonstraram que a teoria evolucionária condiz com o fato de que a indústria, em cada período de tempo age de tal maneira que produz efeitos de sua condição presente no tempo seguinte e suas concepções ultrapassam para um novo período de tempo.

Dosi e Nelson (1994) buscando explicar como se aplica o arcabouço teórico da teoria *Path Dependence* afirmam que esta pode ser usada para identificar os processos de mudança e de organização das estruturas, isso porque, essas dependem do caminho que foi trilhado ao longo do tempo por firmas, sociedades e estruturas já criadas. Os autores consideram como estruturas as de caráter físico, cultural, social ou recursos materiais, técnicos ou humanos estabelecidos.

Hoff (2011) afirma que a trajetória de incansável busca de ferramentas para o estudo da *Path Dependence* se dá perfazendo a rota de incorporação de elementos multidisciplinares e de natureza dinâmica (vinculados a teoria evolucionária). A teoria evolucionária enfatiza o marco associado a *path dependence*, como um fenômeno que se fortalece durante a difusão tecnológica, utilizando para tanto, os termos Dependência de Caminho e Dependência da Trajetória como sinônimos à utilização de *path dependence* (DOSI; NELSON, 1994). Esses conceitos foram desenvolvidos com objetivo de desvendar as circunstâncias que faziam com que as empresas fossem buscar novas unidades em determinados tipos de localidades, sendo a concepção primordial, uma proposição de uma teoria que ultrapassasse as características baseadas tão somente no retorno.

Scott (2001) fez um estudo para observação da *path dependence*, identificando a trajetória da dependência existente na escolha do tipo de vagões utilizados para o transporte de carvão na Inglaterra, no entanto não apresenta uma estrutura analítica clara e adequada ao estudo da *path dependence*.

Puffert (2001) ao estudar os motivos que levam à escolha da largura padrão existente entre os trilhos nas estradas de ferro, propõe uma metodologia de estudo da *path dependence*, apresentando a seguinte sequência para atingir seus objetivos: a) exame de certos detalhes da história mundial da definição da largura existente entre os trilhos nas estradas de ferro; b) investigar dos incentivos dos construtores e dos operadores das estradas de ferro, para seguir determinadas escolhas individuais ou coletivas acerca dos eventos que dependam ou

contingentes passados, ou tendências que visem otimizar os resultados em âmbito de sistema de transporte; c) localizar evidências de feedback positivo ou negativo que contribuam para ratificar ou corrigir escolhas; e, d) localizar os efeitos que tenham persistido ao longo do tempo, determinando os padrões atuais de funcionamento.

Nesse sentido, Mahoney (2001) avança seus estudos e apresenta uma estrutura analítica mais detalhada para o estudo da *path dependence*. Além dele (Mahoney) estudar a trajetória da dependência existente nos regimes políticos da América Central, em seu trabalho, ele apresenta o método utilizado para realização da pesquisa. Inicialmente ele parte do conceito de *path dependence* que o define referindo-se a um tipo específico que se esclarece através de cinco estágios sequenciados: a) condições antecedentes; b) conjuntura crítica; c) persistência estrutural; d) sequência reativa; e, e) resultados. As condições antecedentes (a) se refere as condições históricas (antecedentes) que definem o conjunto de opções viáveis para tornarem-se os “pontos chaves de escolha” aos atores; esses momentos de escolha, Mahoney (2001) define como “conjuntura crítica” (b) visto que é nesse momento que uma opção particular é escolhida dentre outras alternativas; a escolha feita durante a conjuntura crítica é conseqüente porque leva à criação de padrões institucionais e estruturais (c) que permanecem ao longo do tempo; e, o estabelecimento institucional causa uma sequencia reativa dos atores que respondem aos arranjos predominantes através de uma série de respostas previsíveis e de contrarrespostas (d), que conduzem ao processo de desenvolvimento de um resultado final (e) que representa a solução aos conflitos que marcam a sequencia reativa.

Hoff (2008) utilizou a ferramenta conceitual relacionada a *path dependence*, voltada para as relações entre organizações e stakeholders, que determinou o posicionamento das organizações no percurso para a construção do desenvolvimento sustentável; abordou a visão de alguns autores essenciais para o desdobramento daquela pesquisa, fortalecendo o conceito de *path dependence* e sua relação com a teoria evolucionária. A partir de seu amplo estudo, Hoff (2008) define *path dependence* como:

um fenômeno que pode ser observado em processos históricos ligados à evolução de algo, condicionado pela percepção de algumas características ou comportamentos específicos. Ela poderá ocorrer sempre que um sistema apresentar resultados que estejam relacionados aleatoriamente a condições iniciais, mas que resultados obtidos em um dado “momento” do funcionamento do sistema dependam das escolhas feitas em períodos intermediários ocorridos entre a condição inicial e o próprio resultado observado, de tal forma que se possa dizer que o resultado observado ocorreu porque uma decisão ou escolha prévia reforçou a si mesma, determinando, em parte, o desenvolvimento dos eventos futuros. (HOFF, 2008, p. 406)

Nesse contexto, a *path dependence* apresenta proposições metodológicas, que alcançam os fins e anseios de uma dinâmica analítica (HOFF, 2008). Assim no quadro 9, serão apresentados elementos teóricos para a proposição da estrutura analítica.

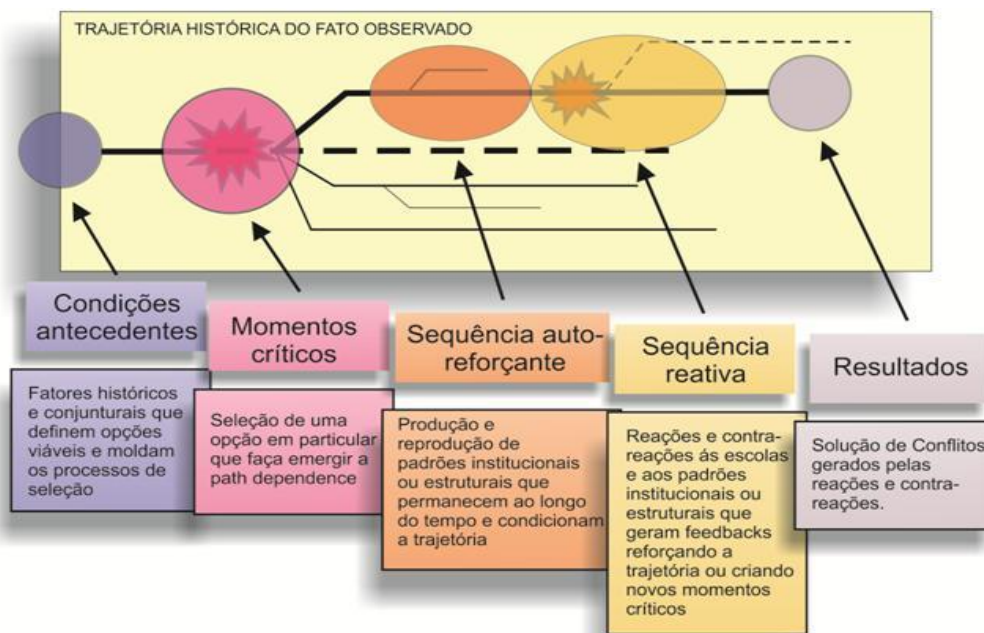
Quadro 9: Teorias e Conceitos de *Path Dependence*.

Teorias e Conceitos de Path Dependence	
Conceitos das Teorias Evolucionárias com objetivo de explicar acerca do movimento de algo ao longo de um período de tempo e perspectiva analítica de mesmo fundo teórico em que processos de longa duração e mudanças em progresso e organização das estruturas são identificados.	Nelson e Winter (1982); Dosi e Nelson (1994)
Há a formação de instituições e estruturas, que possuem fundamento nas decisões tomadas ao longo dos processos de cunho histórico, e estas, posicionam-se no sentido de influenciar na trajetória.	Mahoney (2001)
Estrutura de análise elaborada por Mahoney (2001).	Mahoney (2001)
um fenômeno que pode ser observado em processos históricos ligados à evolução de algo, condicionado pela percepção de algumas características ou comportamentos específicos	Hoff (2008; 2011)
Proposições metodológicas para análise da path dependence	Hoff (2008)

Fonte: A partir dos conceitos apresentados pelos autores.

Hoff (2008) a partir dos conceitos e elementos que evidenciam o processo de trajetória histórica, apresenta uma estrutura analítica da *path dependence*, conforme figura 13.

Figura 13: Trajetória histórica do fato observado.



Fonte: Hoff (2008)

Assim, de acordo com Hoff (2011, pp. 24-25) para analisar a trajetória histórica dos fatos estudados podem ser utilizadas técnicas de pesquisa histórica fundamentadas em observação documental e pesquisa oral. Dessa forma, a análise do fenômeno relacionado a *path dependence* seguiria as seguintes etapas:

- a) Construir a trajetória histórica que leva ao fato observado;
- b) Identificar as condições antecedentes que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação da *path dependence* (leis e elementos da conjuntura existente no ambiente de inserção do fato);
- c) Identificar, ao longo da trajetória, os momentos críticos que levam a escolhas que fazem emergir uma trajetória dependente;
- d) Testar os momentos de escolha, utilizando-se a análise contratual, visando identificar os momentos realmente críticos;
- e) A partir das escolhas, observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória (que gerem sequências autoreforçantes), dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis;
- f) Identificar sequências reativas oriundas da escolha e da formação dos elementos institucionais e estruturais que servem de *feedback* positivo ou negativo ao processo, permitindo ratificação do caminho ou surgimento de novos momentos críticos;
- g) Descrever os resultados finais observados a partir da solução dos conflitos surgidos na fase das sequências reativas.

Assim, a inserção da metodologia *path dependence* para o entendimento da trajetória histórica da organização Reca e seus associados, objeto da presente pesquisa, torna-se importante para o realce dos momentos críticos e decisões tomadas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2010) existem seis fontes de evidências principais para a coleta de dados em estudo de casos: 1) a documentação; 2) registros em arquivos; 3) entrevistas; 4) observação direta; 5) observação participante; e, 6) artefatos físicos. Dadas as opções de coleta, deve-se verificar os tipos de dados a serem coletados.

No caso da presente pesquisa foram utilizados (a) documentação da organização, tais como: estatuto e histórico institucional; (b) registros de arquivos relativo a produção e organização dos grupos; (c) entrevistas semiestruturadas; e, (d) observação direta.

Para a coleta de dados na presente pesquisa foram utilizados dados primários e secundários.

A pesquisa em fontes primárias baseou-se nos dados obtidos através dos roteiros de entrevista semiestruturados (Apêndice I, II e III) elaborados a luz do referencial teórico utilizado e norteados pelo quadro de elementos teórico (quadro...) elencando questões referente às dimensões ambientais, econômica e social, a fim de compreender a trajetória da organização no contexto produtivo e organizacional, tendo como princípios norteadores o tripé do Desenvolvimento Sustentável (econômico, social e ambiental), os Recursos Naturais Renováveis reconfigurados pela classificação de recursos mobilizáveis e mobilizadores e a BoP 3.0 (voltada para produtores da BoP), também contemplando as questões necessárias a metodologia *path dependence*, conforme framework da pesquisa elencado no item 2.5. Gil (2008) afirma que a entrevista semiestruturada possui certo grau de estruturação e guia-se por pontos de interesse que o pesquisador vai explorando ao longo do curso da própria entrevista, a fim de tornar o instrumento de pesquisa mais flexível.

Os dados secundários foram obtidos em livros, periódicos especializados, artigos publicados em revistas e web sites.

As observações *in loco*, ocorreu durante quatro visitas. A primeira visita foi agendada pela gestora do reca e durou 3 dias. Foi uma visita exploratória com a finalidade de conhecer os gestores e o funcionamento e gestão da organização, bem como, verificar qual a melhor forma de abordagem a ser adotada para alcançar os produtores.

Assim, na primeira visita verificou-se que os produtores do Reca são divididos em 11 grupos (detalhamento na caracterização da organização), no entanto só foram potencialmente objeto da presente pesquisa, além da organização, os produtores que produzem, cupuaçu, açaí e castanha da Amazônia, que na atualidade estão elencados em 9 dos 11 grupos, sendo eles: Linha 12; Cascalho; Pioneiros I, Pioneiros II; Pioneiros III; Baixa Verde; BR; Linha 06; Linha 05; Mendes Jr; e, Eletrônica.

O grupo Baixa Verde é o grupo com maior número de produtores associados e entre os 11 grupos e há 2 grupos que se dedicam a produção de pupunha para sementes e para palmito e a outros produtos que não foram objeto dessa pesquisa, e só recentemente plantaram cupuaçu (mas, que, ainda não estão em fase de produção).

Nessa primeira visita foi possível ter acesso ao estatuto do Reca, ao histórico institucional, e dados referentes a composição e localização dos grupos. Devido ao constante número expressivo de visitantes a organização Reca, todas as visitas são agendadas de acordo com a disponibilidade dos gestores.

Durante a primeira visita (julho/2012), essa pesquisadora foi acompanhada em tempo integral, pela gestora que agendou a primeira visita e foi apresentada ao vice-presidente, aos técnicos, funcionários da indústria e equipe executora, bem como, foi explicado o motivo da permanência na organização. Quando do agendamento da visita, para fins de pesquisa de doutorado, foi oferecido pela gestora, as dependências do Reca para fins de alojamento durante a estadia na cidade, mas, como toda a estrutura estava passando por reformas, esta pesquisadora optou por passar os dias na instituição e a noite em um único hotel existente na cidade. Nessa primeira viagem, foi possível conhecer dois SAFs e entrevistar 2 gestores, 1 técnico, 2 produtores e 3 fundadores.

Após a primeira visita, esta pesquisadora em parceria com o orientador, de posse dos dados sobre os grupos, definiu os produtores e de que forma organizaria os grupos de pesquisados para alcançar os objetivos propostos na presente pesquisa.

Assim, na segunda visita, seguiu-se os seguintes passos para definir os produtores a serem pesquisados:

1. Levantar em parceria com o Reca, quantos e quem produz o que. Como o cupuaçu é o produto praticamente comum a todos os produtores (quem não tem produzindo já o tem plantado e produzirá nos anos seguintes) chegou-se ao número de 83 produtores de cupuaçu (que efetivamente entregam a produção no Reca);
2. Verificar quem produz açaí;
3. Levantar os produtores ou extratores de castanha.

Como os produtores normalmente produzem vários produtos, após esse primeiro “filtro” observou-se que quem produz cupuaçu, também produz a castanha e o açaí, valendo ressaltar que a maioria do açaí e da castanha beneficiada pelo Reca, são adquiridos de não produtores.

Como um dos objetivos da pesquisa é conhecer a organização Reca e esta é organizada em grupos, os líderes e coordenadores de grupos passaram a ser objeto de pesquisa. Assim 9 grupos a serem pesquisados tem-se potencialmente como objeto de pesquisa: 9 líderes masculino; 9 líderes feminino e 9 coordenadores que totaliza 27 produtores líderes/coordenador.

Visando conhecer a trajetória (história) do Reca, foram entrevistados dentre os produtores, 11 sócios fundadores que tiveram papel fundamental no início das atividades (indicados pelos gestores – os mais antigos).

Dentre os 11 grupos, por opção, foi entrevistado 100% dos associados ao Reca pertencentes ao maior grupo – Baixa Verde, uma vez que pretendia-se captar a opinião de uma comunidade inteira para discussão nos diferentes grupos de respondentes.

Vale ressaltar que dentre os 3 gestores, 2 também são produtores, ou seja, os produtores objeto da pesquisa são: 59 produtores, 2 técnicos e produtores (que também foram elencados aos seus respectivos grupos e funções nos grupos); 2 gestores e produtores, sendo que 1 deles também é um dos fundadores. Assim após elencar os produtores nos seus respectivos grupos representativos para esta pesquisa tem-se a seguinte representação total de produtores (tabela 1):

Tabela 1: Composição do número de produtores do Reca.

População Pesquisada	Reclassificação dos produtores
Produtores	59
Fundadores	7
Gestores	2
Técnicos	2
Total de produtores	70

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Assim, tem-se gestores, 2 técnicos e 59 produtores, pertencentes a 9 grupos, que reclassificados para composição dos grupos, objeto da presente pesquisa, fica da seguinte forma (tabela 2):

Tabela 2: Composição dos grupos pesquisados

Grupo Entrevistado (reclassificado)	Produtores
Gestores (G1, G2 e G3)	3
Técnicos (T1 e T2)	2
Fundadores (F1 a F11)	11
Líderes/Coordenadores (L1 a L22)	22
Grupo Baixa Verde (BV 1 a BV21)	21
Produtores Diversos (P1 a P16)	16
Total Entrevistados reclassificados por grupo	75

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Para atender a metodologia da *path dependence* foram utilizadas informações históricas, posteriormente organizadas em categorias, sequência de ocorrências ou pessoas que tenham assistido tais fatos.

A segunda viagem (1ª semana de agosto/2012) por agendamento durou uma semana e foi possível entrevistar a maioria dos líderes/coordenadores, parte dos produtores e 1 técnico.

A terceira (agosto/2012) visita teve a duração de 6 dias, visto que a organização estava recebendo visitantes intercambistas e devido a isso, não era possível uma maior permanência, apesar que a maioria do tempo, foi dedicado a visita as propriedades, acompanhada de um técnico ou alguém indicado pela gestão, para realização das entrevistas junto aos produtores.

A quarta visita durou 9 dias (setembro/2012), e durante esse período conseguiu-se entrevistar 1 dos gestores e os demais produtores e líderes/coordenadores que ainda faltavam para chegar ao montante de pessoas pesquisadas.

As entrevistas foram realizadas entre Julho a setembro de 2012. Foram feitas pessoalmente, em visitas a organização e as propriedades. Sem considerar os deslocamentos até as propriedades e a escola agrícola, em cada deslocamento até ao Reca de Cacoal a Nova Califórnia há uma distância de 857 quilômetros totalizando em quatro viagens 4.428 km. Os deslocamentos até as propriedades foram feitos utilizando carros do Reca, taxi, motos e carros alugados, tratores, etc.

Além dos dados primários, na presente pesquisa utilizou-se fontes de dados secundários. Os dados secundários são aqueles que se encontram a disposição do pesquisador em livros, periódicos, jornais acadêmicos científicos, documentos, dentre outros. Para Marconi e Lakatos (2010) as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e exploram outras áreas onde os problemas ainda não se desenvolveram suficientemente. Ainda para coletar dados secundários, foram utilizados na presente pesquisa, dados sobre produção dos últimos cinco anos, a partir de onde foi possível reunir informações de cunho administrativo econômico e financeiro, a fim de extrair desses dados algum sentido e a partir disso preencher as lacunas que faltavam em prol do que se pretende responder nesta pesquisa. Apesar de ter tido acesso a esses documentos, não foi permitido anexar na presente tese, e sim, apenas extrair os dados.

Para a coleta de dados primários foi utilizado como instrumento de pesquisa, roteiros de entrevistas (apêndice I, II e III) semiestruturado com perguntas abertas e semi abertas. Os roteiros de entrevistas foram estruturados de forma semelhante, onde os blocos de questões foram organizados focando atender o quadro de elementos teóricos, direcionadores da

presente pesquisa, valendo ressaltar, que as questões sobre inovação não foram direcionadas aos produtores, sendo realizada apenas junto aos gestores e técnicos.

3.4 LÓGICA DE PESQUISA

A partir da coleta dos dados a partir dos instrumentos de pesquisa construídos a partir dos elementos teóricos elencados no quadro 7, parte do item 2.6, foi-se captando novos elementos do objeto de análise, o que exigiu um reposicionamento quanto a lógica e tipo da pesquisa, para posterior análise.

A medida que foi-se aprofundando sobre a organização e a aplicação das entrevistas novos elementos foram sendo evidenciado e novo posicionamento teórico se fez necessário pois os resultados até então obtidos, apontavam para uma extrapolação dos elementos encontrados no framework inicial de análise, mostrado no quadro 8.

Esse tipo de situação, segundo David (1999; 2000) pode ser conduzido a partir de uma pesquisa de concepção, de inspiração construtivista, por intermédio de um processo abduutivo.

O autor afirma que existe 4 formas de conduzir pesquisas de inspiração construtivista: observação, concepção, pesquisa ação e pesquisa intervenção. Nas pesquisas do tipo observação, descreve-se o que ocorreu, sem implicar em mudanças. Nas pesquisas do tipo concepção existe a formalização da mudança, mas não há a contextualização dessas, nem tão pouco são necessariamente colocados em prática. Pesquisas do tipo pesquisa ação, há contextualização da mudança de acordo com que vivencia-se, porém não há formalização/estruturação de framework para a compreensão do fenômeno. E, em pesquisa do tipo intervenção, há contextualização, sendo vivenciado determinado projeto na prática e há formalização de um framework para compreensão do fenômeno.

A presente pesquisa se enquadra em pesquisa de concepção, pois, apesar de se ter feito a formalização da mudança, essa não foi colocada em prática. Seguindo a lógica abduitiva, foram realizadas “idas e vindas” entre os conceitos teóricos construídos *a priori* e a realidade advinda do campo empírico (BARIN-CRUZ, 2007).

Na presente pesquisa, a concepção partiu-se dos elementos teóricos *a priori* pre definidos a partir do campo teórico, mas esses foram transformados, reestruturados e reconcebidos à medida que a pesquisa no campo se desenrolava.

Assim, os novos elementos concebidos a partir da realidade empírica, são elencados no quadro 10 que serão utilizados para a análise dos dados e apresentação dos resultados da presente pesquisa.

Quadro 10: Quadro dos elementos analíticos aplicados.

DIVISÃO DE RECURSOS	ELEMENTOS ANALISADOS	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL	Entrevistados/ Respondentes
Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis	<ul style="list-style-type: none"> . Solo: corretivo e defensivo; . PFNMs: extraídos, comercializados e cultivados; . Instalações e equipamentos; . Água; . Raro ou único; . SAFs; . Acesso a materia prima; . Apoio técnico; . Acompanhamento do modelo pelo cliente; e, . Clima. 	Ambiental	G1, G2 e G3; T1 e T2; F1 aF11; L1 a L22; BV1 a BV21; P1 a P16
			G1, G2 e G3; T1 e T2; F1 aF11; L1 a L22; BV1 a BV21; P1 a P16
Recursos Organizacionais Mobilizadores	<ul style="list-style-type: none"> . Diamante da Inovação Total: Inovação de produtos; Inovação de processos; Inovação de distribuição; Inovação de marketing; Inovação de P&D; e, Inovação de gestão. . Sistema formal de comunicação; . Capacidade de suporte financeiro; . Recursos Tecnológicos; . Recursos reputacional; . Filosofia; . Controle Coordenação dos seus sistemas; . Inserção no mercado; . Articulação SAF extrativismo. 	Econômica	G1, G2 e G3; T1 e T2; F1 aF11; L1 a L22; BV1 a BV21; P1 a P16.
			G1, G2 e G3; T1 e T2; F1 aF11; L1 a L22; BV1 a BV21; P1 a P16. Inovação: G1 a G3; T1 e T2.
Recursos Relacionais mobilizadores	<ul style="list-style-type: none"> . Igualdade de gênero; . Envolvimento da família; . Troca de experiências; . Equitabilidade; . Parcerias em projetos institucionais e parcerias externas; . Sistema de produção coletivo articulada organização produtor; . Mecanismos de incentivo a participação do produtor. 	Social	G1, G2 e G3; T1 e T2; F1 aF11; L1 a L22; BV1 a BV21; P1 a P16. Inovação: G1 a G3; T1 e T2.
BASE DA PIRÂMIDE (BoP)	<ul style="list-style-type: none"> . BoP baseada na produção comunitária local; . Oportunidade local de crescimento; . Melhoria de qualidade de vida dos produtores locais; . Diversificação de atividades; . Mecanismos de remuneração pela atividade; . Confiança; . Gestão orientada para a sustentabilidade; . Importância dos elementos analíticos das dimensões de sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis 		G1, G2 e G3; T1 e T2; F1 aF11; L1 a L22; BV1 a BV21; P1 a P16

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Os elementos analíticos constantes no quadro 10, já são fruto desse processo abduativo, de olhar a fonte teórica e comparar com os dados empíricos obtidos em campo.

Em relação aos elementos analíticos deve-se ressaltar que na classificação dos recursos fez-se uma adequação onde a classificação tangível e intangível originários da VBRI para efeitos da análise da presente pesquisa foi desconsiderada, ou seja, os elementos dos Recursos categorizados nas dimensões Ambientais, Econômicos e Sociais do Desenvolvimento Sustentável, passaram a ser classificados como sendo:

Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis – dimensão ambiental do Desenvolvimento sustentável;

Recursos Organizacionais Mobilizadores – dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável; e,

Recursos Organizacionais Regionais Mobilizadores – dimensão social do Desenvolvimento Sustentável.

Vale ressaltar ainda, que a proposição da terceira geração da BoP (BoP 3.0) emergiu da aplicação do método abduativo e será apresentada no item resultados.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados foi realizada a luz do referencial teórico proposto anteriormente, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, de acordo com as proposições de Bardin (2000). A autora afirma que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de comunicação que utiliza objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de procedimentos analisados.

De acordo com Bardin (2000) existem 3 fases para realização da análise de conteúdo. A primeira é chamada de pré-análise e é onde ocorre a organização das idéias iniciais sistematizando-as; a segunda é a fase “exploração dos materiais” onde ocorre as operações de codificação ou enumeração de acordo com as regras pré-definidas; a terceira é chamado tratamento e interpretação dos resultados e nela, os resultados brutos obtidos, são tratados de forma a se tronarem-se informações significativas e válidas para os objetivos perseguidos.

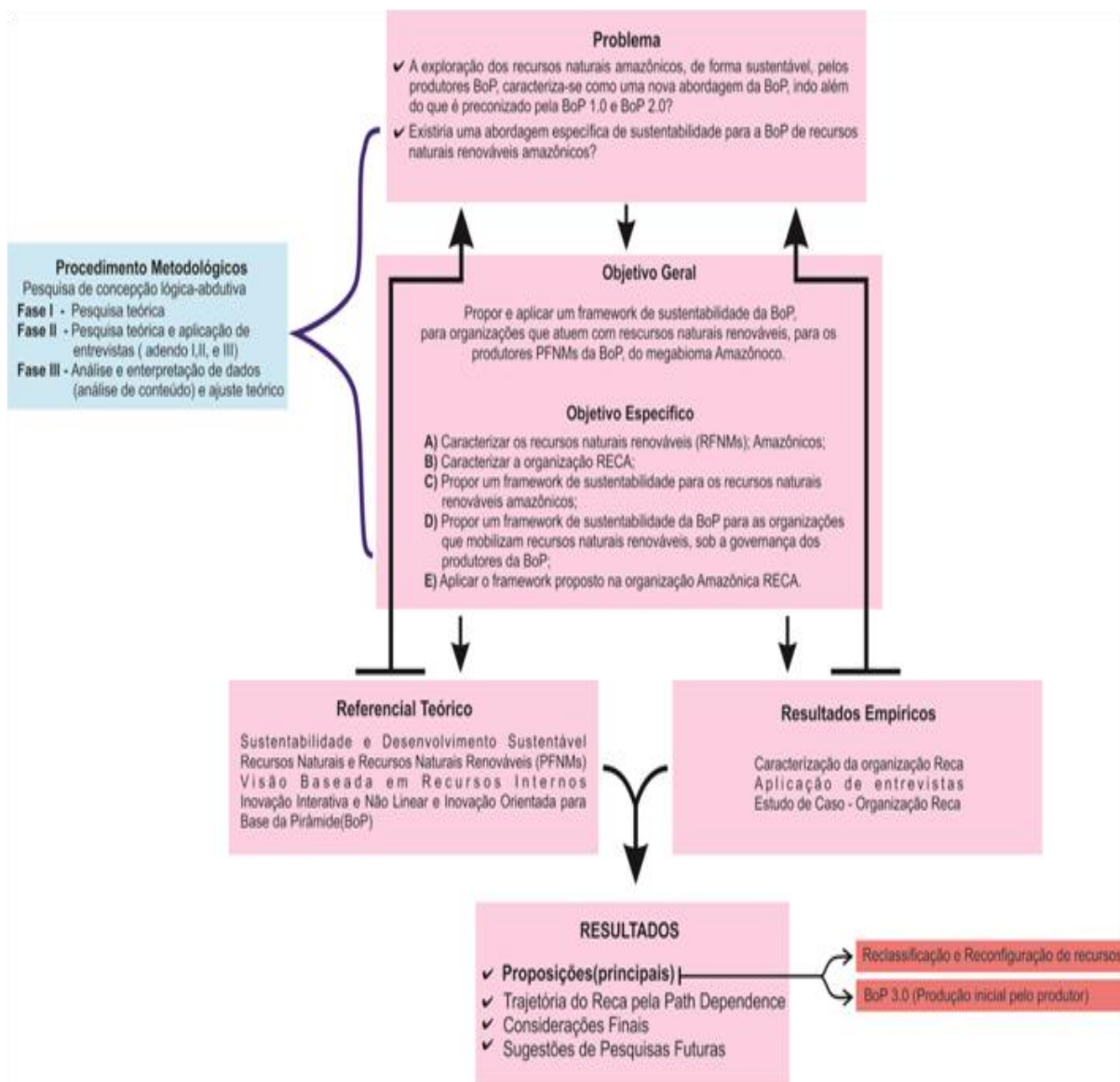
Assim, na presente pesquisa, procedeu-se analisando resposta a resposta e fazendo comparações. A análise está dividida em três momentos distintos:

- 1) Primeiro foi apresentado a proposição da BoP 3.0, que tem foco nos produtores da BoP, enfatizando a criação de riqueza com a base da pirâmide por meio da produção e agregação de valor aos produtos, baseado em sistemas de produção concebidos e sob sua governança, com apropriação imediata dos resultados para si próprios, na busca de uma melhor qualidade de vida.
- 2) Segundo foi abordado a análise histórica do ReCa, buscando compreender o processo evolutivo de produção e organização a partir da orientação para a sustentabilidade. Para isso primeiro se caracterizou e detalhou suas estruturas, e forma de organização, bem como, elencou em forma de texto sua evolução e fatos que marcaram sua existência e no final, fez-se uma análise representativa utilizando a metodologia *path dependence*;
- 3) Terceiro foi apresentado uma análise geral dos dados, iniciando pelos dados sócios demográficos (sexo, grau de instrução e Estado de origem);
- 4) Análise global dos pesquisados, da seguinte forma:
 - a) Análise geral dos entrevistados sobre Recursos Mobilizáveis da dimensão Ambiental do Desenvolvimento Sustentável;
 - b) Análise geral dos entrevistados sobre Recursos Organizacionais Mobilizadores da dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável;
 - c) Análise geral dos entrevistados sobre Recursos Organizacionais Mobilizadores da dimensão Social do Desenvolvimento Sustentável;
 - d) Análise geral dos entrevistados sobre os elementos da Base da Pirâmide;
- 5) Análise por grupos de entrevistados:
 - a) Dimensão ambiental do Desenvolvimento Sustentável - dos Recursos Naturais Mobilizáveis;
 - b) Dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável - dos Recursos Organizacionais Mobilizadores ;
 - c) Dimensão Social do Desenvolvimento Sustentável - dos Recursos Organizacionais Mobilizadores;
 - d) Da Base da Pirâmide (BoP).

E por fim, foi construído as considerações finais a partir dos resultados encontrados e das opções previamente definidas (já descritas) na presente pesquisa.

Assim, os procedimentos metodológicos da presente pesquisa podem ser representados da seguinte forma (figura 14):

Figura 14: Esquema metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2013).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO RECA NO CONTEXTO AMAZÔNICO: UM PANORAMA DO SISTEMA PRODUTIVO

Neste capítulo será feita uma breve apresentação sobre o bioma Amazônico e a caracterização da Organização Reca, desde a sua origem, meios de produção, organização, e beneficiamento.

4.1 O Bioma Amazônico

De acordo com a FAO (2010) as florestas desempenham um papel importante na mitigação da mudança climática e armazenam uma grande quantidade de carbono; quando é cortada e convertida para outro uso, o carbono é devolvido à atmosfera.

Nos últimos 10 anos o desmatamento mundial, principalmente, a conversão de florestas tropicais para terras agrícolas, tem diminuído. Segundo a Avaliação dos Recursos Florestais Mundiais da FAO (2010) no mundo, cerca de 13 milhões de hectares de florestas foram convertidos para outros usos ou perdidos por causas naturais entre 2000 e 2010, em comparação com cerca de 16 milhões de hectares perdidos anualmente na década de 90.

O Brasil e a Indonésia que tiveram as maiores taxas de perdas florestais na década de 90 reduziram significativamente suas taxas de desmatamento. Esse resultado foi graças a esforços coordenados aos níveis locais e internacionais, melhoramento nas legislações e políticas florestais, como também, destinação de áreas florestais para uso de comunidades locais e povos indígenas e para a conservação da diversidade biológica e outras funções ecológicas (FAO, 2010).

A FAO (2005) afirma que florestas são todas as áreas com mais de 0,5 hectares com árvores com mais de 5 metros de altura (ou que possam atingir isso) cobrindo pelo menos 10% da superfície.

No mundo de 14,9 bilhões de hectares, cerca de 4 bilhões são florestas, sendo 3,6 bilhões de hectares de áreas com florestas nativas, florestas boreais (América do Norte e Europa), florestas temperadas (em todos os continentes) e florestas tropicais, sendo que, 57% das áreas florestais já sofreram modificações por ação humana, 36% ainda são consideradas pouco ou nada alteradas e 7% são plantações florestais. Nesse montante de florestas existentes, cinco países respondem por mais de 50% do total mundial de florestas: Rússia, Brasil, Canadá, EUA e China (FAO, 2005; 2010).

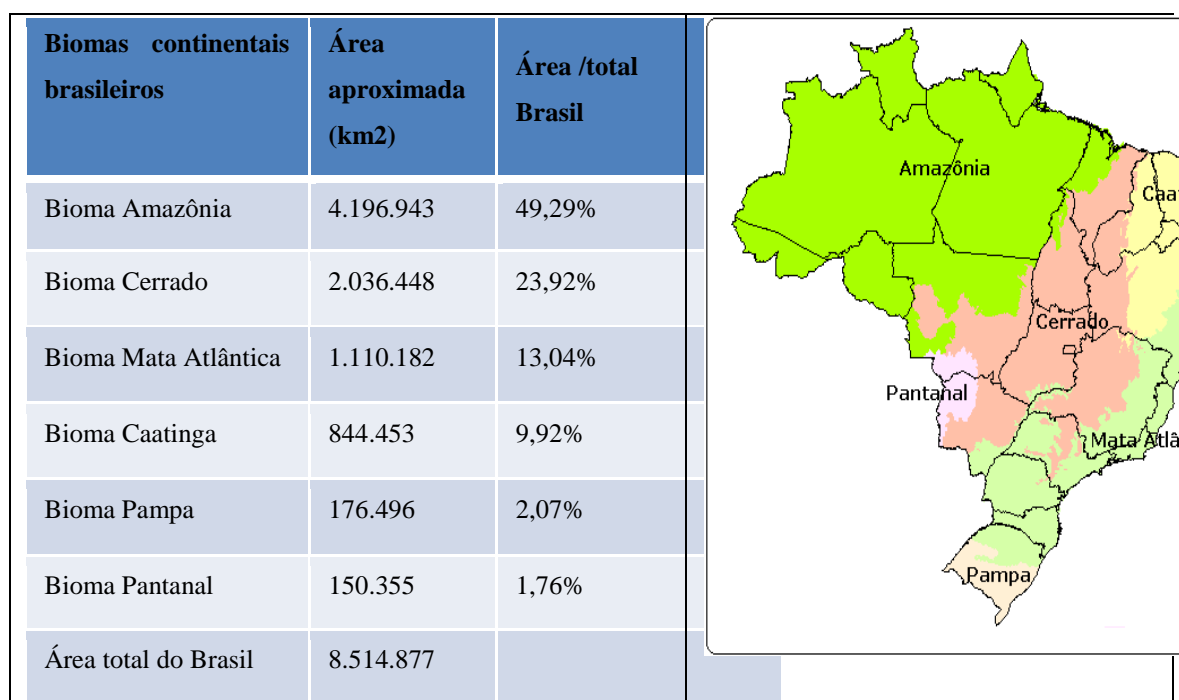
A FAO (2007) afirma que as florestas naturais, já modificadas por ação humana, vêm sendo substituídas por plantações e isso tem contribuído para diminuir os níveis de desmatamento. Em regiões consumidoras de produtos florestais vem ocorrendo o aumento de áreas florestais; na Ásia, por exemplo, houve um crescimento de 17,8% para 21,1% na cobertura florestal entre 1985 e 2005; na União Européia as florestas que eram 26,7% em 1985, chegaram a 29,1% em 2005 enquanto na América do Norte elas foram de 23,9% em 1985 para 31,3% em 2005, aumentando no geral de 22% para 27,1% nesses 20 anos.

No mundo, aproximadamente $\frac{3}{4}$ das plantações florestais são com espécies nativas dos países. De acordo com a FAO (2010) na América do Norte a proporção de espécies introduzidas é menor que 5%, enquanto que na América do Sul menos de 5% são espécies locais; na Oceania a proporção varia em torno de 20% de espécies nativas plantadas, na África 60%, Ásia 70% e na Europa 90%.

No caso brasileiro, as florestas tropicais produzem madeira de quase oito mil espécies de árvores de alta, média e baixa densidade, com cores, e componentes únicos, produzem diferentes fragrâncias, óleos terapêuticos, plantas medicinais e afrodisíacas, colorações, bem como, alimentos: castanhas, frutas, fármacos, etc. A floresta também fornece serviços como limpeza do ar, da água, manutenção da umidade, estruturação e proteção dos solos, beleza cênica, locais de meditação, parques esportivos, abrigos para várias espécies, identidade regional, e outros (ZANETTI, 2012). O Brasil em termos de florestas é dividido biomas continentais.

O mapa de biomas do Brasil (figura 15) é composto pelos: Biomas Amazônia, Bioma Cerrado, Bioma Pantanal, Bioma mata atlântica, Bioma Caatinga, e Bioma Pampa (IBGE, 2011).

Figura 15: Biomas continentais brasileiros.



Fonte: IBGE (2011).

O Bioma amazônico é o bioma de maior extensão, ocupando quase 50% do país; é definido pelo clima dominante quente e úmido, a predominância da fisionomia florestal e é caracterizado como maior depositário de biodiversidade biológica do planeta⁷, o que faz jus ser chamado de megabioma amazônico.

Pinto (2007) afirma que o Bioma Amazônico é considerado complexo e sua diversidade é parte dos processos ecológicos de novo tipos de unidades de cobertura florestal e extensas áreas de contatos (zona de transição) entre as mesmas, com diferentes habitats e variações na composição e interação de espécies, estrutura das comunidades naturais e padrões de ciclagem de nutrientes. Devido à grande extensão em florestas contínuas, a Amazônia é muito importante para a estabilidade do clima regional, por impulsionar grandes quantidades de vapor de água originadas no oceano atlântico e transportá-las ao longo da América do Sul, o que assegura a regulação do regime de chuvas em lugares como a Argentina, Paraguai e o centro sul do Brasil.

Na Amazônia predominam as florestas ombrófilas densas e abertas, com árvores de médio e grande porte, com ocorrências de cipós, bromélias e orquídeas; é formada por distintos ecossistemas como florestas densas de terra firme, florestas estacionais, florestas de igapó, campos alagados, várzeas, savanas, refúgios montanhosos e formações pioneiras.

⁷ IBGE. 2004. Mapa de Biomas do Brasil – Primeira Aproximação.

A amazônica é a maior floresta pluvial tropical do mundo, abrange grande parte a região norte do Brasil e está presente nos estados do Acre, Amazonas, Amapá, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, ou seja ocupa quase metade do território brasileiro, o que faz com que o Brasil seja um campeão de biodiversidade, encabeçando a lista dos países megadiversos.

Nesse contexto, a floresta amazônica é considerada um ecossistema auto sustentável, ou seja, é um sistema que se mantém com seus próprios nutrientes num ciclo permanente; seus ecossistemas são sorvedouros de carbono, contribuindo para o equilíbrio climático global, abrigando uma infinidade de espécies vegetais e animais (mais de 30 milhões de espécies) destacando-se: 1,5 milhão de espécies vegetais catalogadas; três mil espécies de peixes; mais 950 tipos de pássaros; e ainda insetos, répteis, anfíbios e mamíferos (IBAMA, 2012).

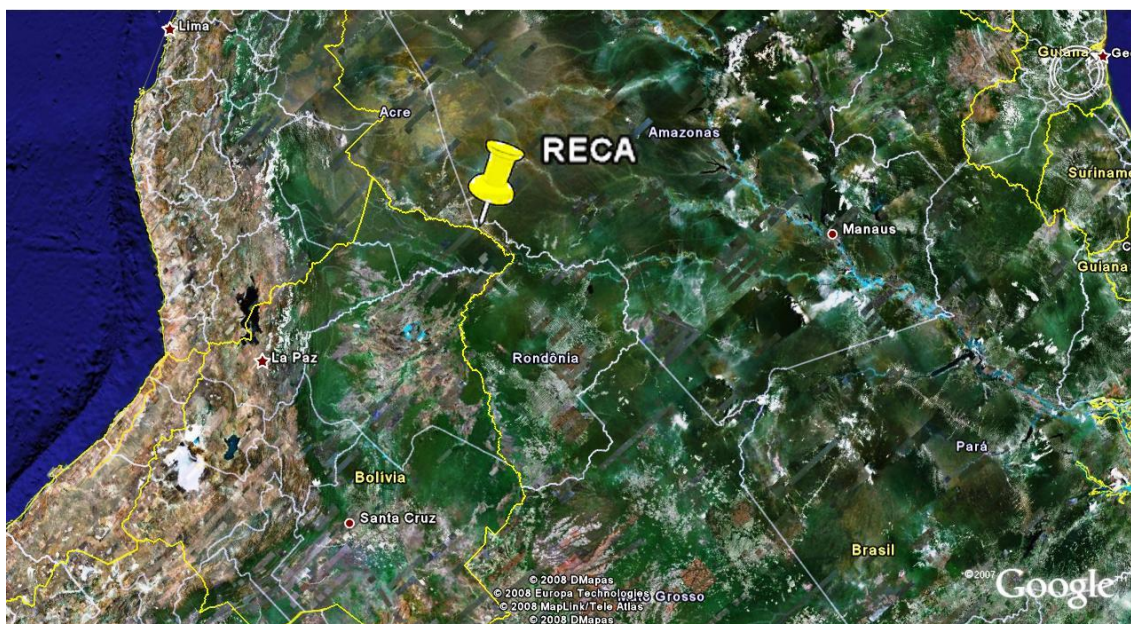
O IBAMA (2012) ainda afirma que a grande diversidade geológica, aliada ao relevo diferenciado, resultou na formação de diferentes classes de solo, sob influência de grandes temperaturas e precipitações (características do clima equatorial quente superúmido e úmido). Para melhorar o desempenho das áreas com florestas nativas, deve levar em conta as limitações naturais desses locais; o desenvolvimento e melhor uso de tecnologia, deve incluir o aumento da capacidade dessas florestas em manter níveis de prestação de serviços para a sociedade que justifiquem sua manutenção.

Apesar da megadiversidade, na Amazônia existe o problema da regeneração natural, que pode não ocorrer imediatamente após a colheita (uso); o sistema de colheita seletiva (um dos métodos de colheitas mais comuns) gera impacto reduzido e trabalho para os dispersores de sementes florestais presentes no ambiente biótico e abiótico. A fauna, os rios e os ventos, são, por exemplo, dispersores naturais de sementes florestais, e a ação desses dispersores ocorrem sem planejamento, sem comprometimento social e econômico, o que resulta numa baixa eficiência que determina baixa qualidade dos estoques futuros, implicando em um aumento do período de renovação e incertezas sobre a localização, volume e distribuição das espécies nas áreas reflorestadas (ZANETTI, 2012).

4.2 Caracterização do Reça – Como tudo começou

A organização Reflorestamento Econômico Consorciado Adensado – Reça está localizada na Ponta do Abunã, ao norte do Brasil, na divisa entre o estado de Rondônia e do Acre (figura 16). A região faz parte do município de Porto Velho, Capital de Rondônia e divide-se em 3 distritos: Fortaleza do Abunã, Extrema e Nova Califórnia. Foi em Nova Califórnia, que vem sendo considerado um laboratório de um importante ecossistema, por sua visibilidade nacional em fornecer matéria prima para uma das maiores fábricas brasileiras de cosméticos (Natura), que algumas pessoas de diferentes origens se juntaram para encontrar soluções contra as adversidades da época, acreditando que poderiam ser protagonistas de suas próprias vidas. A sede do Reça encontra-se a 364 quilômetros da capital de Rondônia (Porto Velho) e a 150 quilômetros da capital do Acre (Rio Branco).

Figura 16: Mapa localização geográfica do Reça.



Fonte: Google earth (2012).

A região Amazônica, até fins da década de 60, permaneceu intacta em relação às ações do homem; no entanto, já no início de 1970 o governo brasileiro preocupado com a integração da região ao restante do país, adota uma política de ocupação e colonização para a região. Essa política adotada, na realidade, não tinha por finalidade apenas integrar a região, mas

também foi movida por fins econômicos, baseados na expansão da fronteira agrícola do país, exploração das riquezas minerais e outros bens naturais existentes na região, que a partir da exploração e implantação da pecuária na região, diante das exigências do mercado internacional, permitiria ao Brasil um melhor posicionamento econômico e financeiro.

Apesar das preocupações do governo brasileiro no tocante à colonização, durante décadas a Amazônia foi considerada um local inoportuno. Após a crise da borracha que era uma das promessas de futuro para a região, os estados do Acre e Rondônia foram criticados pela falta de possibilidades econômicas lucrativas. Para resolver esse problema foi implantado, políticas de povoamento, estabelecidas pelo governo e delegadas ao INCRA, com o objetivo de levar para aquela parte da Amazônia as práticas de desenvolvimento nacional da década de 70. Agricultores de todo o país eram incentivados a mudarem para a região com promessas de receber terra própria e uma vida melhor. Famílias, do sul e do nordeste brasileiro, principalmente, viajaram dias nas precárias estradas que levavam até a Ponta do Abunã para se inscreverem na divisão dos loteamentos das propriedades e começar uma nova vida.

Como a preocupação do governo era a ocupação e exploração da região, de acordo com os produtores (Pesquisa Reça) o INCRA disseminava a prática do desmatamento, como sinônimo de segurar a terra. Então, logo de início, ao receber as terras, abria-se clareiras nas densa floresta nativa para conseguir plantar sementes trazidas pelos colonos, como: arroz, feijão e café, com esperança de prosperarem.

Como não havia infraestrutura na região, a maioria dos migrantes teve dificuldades de se adaptar; alguns produtores disseram que era muito complicado viver, literalmente, no meio do mato, sem energia, transporte, ou qualquer tipo de apoio. Assim, muitas terras foram entregues ou vendidas, e cada família tentava, com o que tinham sobreviver na região, onde a única presença constante era a malária.

Para agravar a situação, a ponta do Abunã até 1996 foi considerada uma área de litígio entre os Estados de Rondônia e do Acre, que teoricamente não existia responsabilidade legal por nenhum dos membros da Federação em oferecer apoio à população local.

Incomodados com a administração pública (de Rondônia e do Acre) e vivendo uma difícil situação, porque comercialização não existia, assim como, não existia cooperativa nem comércio para comprar os produtos, nem ramais para escoar a produção, a situação foi se agravando com as dificuldades financeiras e muita malária e o povo começou a desanimar; em 1987, muita gente falava em ir embora. A saída encontrada foi a união de algumas pessoas para criar duas associações: a do Ramal Pioneiros, onde o produtor Sérgio Lopes foi o

primeiro presidente, e, a associação da linha 5 com o produtor Marcílio Sordi como presidente (RECA, 2003, p. 27).

No entanto, a criação dessas 2 associações não trouxe contribuições definitivas nem as melhorias que se esperava. Numa visita de Dom Moacyr Grecchi, então Bispo de Rio Branco e principal ligação com a diocese, os representantes da associação do Ramal Pioneiros, aproveitaram para conversar sobre alternativas de sobrevivência; e por intermédio de Dom Moacyr conseguiram viabilizar a compra de 24 vacas, 2 touros, 8 bois de canga e 4 carroças. No entanto, devido a mudança de moeda no Brasil, devido a desvalorização monetária não foi possível comprar tudo que pretendiam (RECA, 2003, p. 31).

Como solução criou um sistema em que cada família recebia uma vaca, em contrapartida era obrigada a devolver um bezerro para a associação, que repassava para outra família. Naquela época era aproximadamente 30 famílias que faziam parte da associação. Desde o início da associação já se tinha certa ligação com o pessoal da Baixa Verde (por causa da igreja) e desde a concepção do projetinho foi pensado em deixar uma parte para Baixa Verde e outra para Linha 5 (RECA, 2003, p. 31); “a gente foi criando uma certa rede entre a gente, uma rede de amizade, companheirismo e cumplicidade”(SÉRGIO LOPES/RECA, 2003, p. 31) .

Com o mesmo intuito da associação do Ramal Pioneiros, os moradores da linha 5 buscaram apoio junto ao Pastor Dionísio da Igreja Assembléia de Deus. Naquela época as pessoas de Nova Califórnia se conheciam por causa de igreja, mas com o tempo os grupos foram se formando por interesses comuns

Segundo o Senhor João Pereira (2012):

Eram 3 grupinhos: o grupo que jogava bola, o grupo do baralho e o que buscava recursos para toda comunidade. Aí foi quando começaram as ideias de ir atrás de algum benefício. Como a derrubada das castanheiras estava sendo muito questionada e na época, o IBDF (hoje Ibama) batia muito em cima dessas derrubadas, aí surgiu a idéia: vamos fazer um plantio de castanheira. No meio vamos plantar o cupuaçu e a pupunha, que é para nossa alimentação, e o açaí, que é para gente ter um recurso. A gente repondo aquelas plantas que estão sendo derrubadas, quem sabe eles se interessam em nos financiar – assim pensávamos. Então com essas idéias, nós escrevemos uma proposta de dois milhões de dólares e fomos atrás. O Sérgio Lopes, o Márcio, o Goiano, o Roberto e outros, começaram a andar; foram ao Banco do Brasil, no antigo Beron, no Banacre. Com essa confusão entre Rondônia e Acre ninguém nos ofereceu nada, a não ser o superintendente do IDBF (hoje Ibama) do Acre que nos ofereceu umas sacolinhas.

O que ouvíamos é que era uma idéia muito boa, mas que, não tinham recursos. Depois de tantos não, voltamos para trás e nos reunimos. A gente se reunia embaixo de um “pé de sete copas” ali na avenida. Tinha um Padre chamado Adelino, que sempre via a gente ali; aí o Sérgio contou toda a história para ele e ele disse: é uma história bonita e temos que achar uma forma de não deixar essas ideias caírem por terra – assim ele fez. Aí nós fomos a Diocese de Rio Branco.

Naquela época as estradas eram péssimas; levava dias para ir a rio Branco e voltar e nós não tínhamos dinheiro para comprar comida nem para hospedagem. Então nós geralmente íamos em 5 pessoas, aí juntávamos os troquinhos de todos e comprava 2 ou 3 “x-salada” e dividíamos entre todos e isso era nosso almoço e jantar e as vezes o café da manhã do outro dia. Aquele pessoal que as vezes via a gente por lá, oferecia barracão para gente dormir; nós já dormimos até numa fábrica de gelo.

Chegamos na Diocese de Rio Branco com duas folhinhas, pedindo um milhão de dólares por folhinha. Acho que Dom Moacyr era muito generoso mesmo ele nem fez conta daquele jeito, e disse: o que a gente pode fazer é achar alguém que queira comprar essas idéias. Assim ele fez. Arrumou uma associação por nome CERIS (Centro de Estatísticas Religiosas de Investigações Sociais) com sede no Rio de Janeiro, que acompanha projetos; então a gente fez contato com a CERIS, que começou a analisar o projeto e mandava de volta para a gente fazer emendas – foi uma corrida de demorou mais de ano. Enquanto isso, nós ficamos catando sementes.

A semente do cupuaçu foi catada no lixão em Rio Branco. O Senhor João Pereira (2012) lembra (emocionado) que as pessoas passavam por eles no lixão e riam e eles pensavam e comentavam entre si – “um dia nós vamos vender cupuaçu para vocês”; as sementes de pupunhas adquiriram do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – Impa.

Segundo o Senhor João Pereira (2012) quando o projeto ficou pronto, parecia um livro e não demorou muito apareceu a Cebemo da Holanda, que se interessou em apoiar a ideia. O objetivo principal do projeto era desenvolver um sistema de florestas produtivas que fosse capaz de gerar renda e ao mesmo tempo reflorestar as áreas desmatadas. Essa proposta de sistema de produção, além de interromper a prática comum da agricultura vigente (com sistema de derruba, queima, planta, colhe, abandona, surge a capoeira e se reinicia o ciclo de derrubada e queima), serve para cobrir o solo, protege-o do sol e das chuvas, proporciona um ambiente de trabalho mais agradável (por causa das sombras) favorece a manutenção da fauna e tem se mostrado altamente produtivo (RECA, 2003, p. 55).

Naquele momento os colonos já haviam percebido que a lavoura branca como o cultivo do arroz, feijão e café, não se adaptava bem as condições do solo e do clima amazônico, naquela região, por isso a tentativa de cultivar plantas que já fossem adaptadas à região como a castanheira, cupuaçuzeiro e pupunheira.

Mas só isso não era suficiente; com a experiência e sabedoria dos moradores locais e com o sistema associativista dos colonos do sul, os produtores perceberam que era preciso plantar diferentes árvores próximas, ou seja, consorciadas, como na floresta, para manter a fertilidade do solo e ter mais opções de renda.

Pelo que se percebe, foi pensado no sistema consorciado, de início, para fugir dos problemas ambientais e num segundo momento, como uma alternativa, de sustento contínuo. Por exemplo, caso da castanheira não desse frutos ou o preço no mercado não fosse bom, ainda era possível obter sustento com as demais culturas.

O Reca surge então, como uma proposta do Ramal Pioneiros, da Linha 5 e da Paróquia de Nova Califórnia e fazem questão de esclarecer que o projeto Reca teve início antes do dinheiro do projeto chegar, com o cultivo das mudas e a concepção do projeto (RECA, 2003, p. 35; JOÃO PEREIRA, 2012).

Em 1989, foi fundado oficialmente, a Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado Adensado (RECA) e começa a implantação nas áreas preparadas em mutirões organizados pelos líderes e coordenadores em reuniões mensais. As primeiras reuniões do Reca eram feitas nas casas.

No início foi feito tudo com a pouca experiência que os produtores possuíam. Tudo era cronogramado, desde a destoca, a coivara, até o plantio das culturas. As mulheres ajudavam em tudo: a fazer as covas, a adubar, a fazer as mudas e a plantar (ALDÊNIA S. GAMA/RECA, 2003, p. 55).

Quando o Reca recebeu o dinheiro da Holanda, que estava previsto apenas para plantios, a pedido de Dom Moacyr, a CPT enviou um executor geral para o projeto, da Cebemo, o Jean Pierre.

O recurso recebido da Cebemo (Holanda) dava a cada família associada o direito de receber o valor de 958 dólares por hectare, sendo que cada uma poderia receber no máximo por 3 hectares. O dinheiro, ao invés de repassar a cada produtor, como ocorre na maioria das associações, foi repassado em forma de financiamento. Os sócios assinavam um contrato se comprometendo a devolver o dinheiro em forma de produção, de maneira similar a que tinha ocorrido no caso do bezerro. Isso que foi adotado como modelo, proporcionou um maior comprometimento por parte dos associados, o que somado com o rígido acompanhamento que

era realizado tanto pelos executores como pelo próprio grupo do qual pertenciam, garantiu um melhor aproveitamento do dinheiro e também gerou um sentimento de apropriação do projeto por parte das 84 famílias que participavam da associação naquele momento.

Naquela época, o Brasil passava por uma fase em que o dólar era bem valorizado. Então, foram-se executando todas as metas previstas no projeto e juntando as sobras. Com a primeira sobra (diferença dólares *versus* Real) comprou o primeiro carro para o Reca. Depois comprou uma casa na avenida principal de Nova Califórnia e quando terminou a execução de todas as metas do projeto, tinha uma sobra de 40 mil dólares. Com esse recurso além de comprar a sede do Reca, comprou também um terreno na BR, onde hoje funcionam a sede, as indústrias e o Centro de Difusão de Tecnologias (figura 17) (RECA, 2003, p. 37).

Figura17: Sede do Reca, Industrias e Centro de difusão de tecnologias



Fonte: Reca (2012).

Ao lembrar-se de como o Reca teve início, vários (RAILDA DOS SANTOS GAMA, 2003, p. 39; SILVINO SORDI, 2012; JOÃO PEREIRA, 2012) fazem questão de lembrar-se do Jean Pierre: ele não foi só um executor: ele era um mestre que não deixava a comunidade Reca se acomodar com a realidade. Ele sempre colocava os associados (produtores do Reca) em situações de questionamentos e fazia com que os “requianos” sentissem vontade de seguir adiante com os estudos para se colocarem

em condições de debater com relação a questões, por exemplo, de política errada, questões administrativas, sistemas que não seria prioridade àquelas pessoas que mais precisam cultivar a terra. A Senhora Railda dos Santos Gama deixou registrado, que o Jean Pierre:

Dava para nós o entender de que não adiantava a gente ficar criticando os outros, mas que a gente procurasse mudar a gente mesmo. E quando pensar que não, a gente teria mudado todo o meio em que a gente vivia. E foi isso que aconteceu aqui na nossa comunidade (RECA, 2012, p. 39).

Com o projeto (primeiro) que o Reca recebeu da Cebemo foi organizado as famílias e implantado os SAFs, mas não sobraram recursos para financiar o beneficiamento e comercialização.

Em 1991, o Reca teve os primeiros beneficiamentos de cupuaçu, que se iniciou de forma simples, embaixo de uma árvore, despolpando os frutos, cortando as polpas com tesoura e congelando-as em pequenos *freezers*.

Depois de um curto tempo, os sócios do Reca perceberam que a produção estava crescendo e que a comercialização feita *in natura* era inviável, por falta de demanda. Para solucionar esse problema começaram a construir a agroindústria (fabrica) para o beneficiamento de diversos produtos, sem projeto, sem nada. Tudo foi feito pelos produtores. O Senhor João Pereira (2012) disse que foram para a quadra da Escola Maria Jacira, fizeram a planta no chão, riscando com giz, definiram por onde deveria entrar e sair os produtos e começaram a construir. Depois receberam ajuda do Comitê Católico Contra a Fome e pelo Desenvolvimento – CCFD. Para beneficiamento do cupuaçu, uma parte do recurso veio das sobras do financiamento de uma das parcelas da Cebemo, outra parte, para as câmaras de refrigeração, veio do Movimento Laico para a América Latina – MLAL, do CCFD, e do Ministério do Meio Ambiente – MMA.

No início só beneficiava a polpa do cupuaçu; o restante da fruta jogava-se fora. Depois surgiu a idéia de fazer a fermentação dos caroços, processo que era feito com o cacau; só fermentava, secava e vendia para Manaus por um preço bem baixo, e eles vendiam para o Japão. Depois se teve a idéia de beneficiar para transformar em óleo; a idéia veio de um rapaz de Cognis de São Paulo queria comprar a semente para isso. Então decidiu-se nós mesmos (Reca) transformar em óleo e o rapaz nos indicou quem fabricava as máquinas e ainda negociou para que pagássemos em óleo. Hoje é aproveitado a semente, que a torta serve de adubo e esta sendo pesquisada para alimentação de aves e animais, e o óleo vendemos para uma indústria de cosméticos (JOÃO PEREIRA, 2012).

A pupunha é outro produto importante para o Reça. A semente proporciona bons retornos para os produtores pelas vendas para outros lugares; a semente não gasta muita mão de obra para beneficiar – o próprio agricultor beneficia. No Reça só é feito o tratamento para a semente não desenvolver fungos. No início não era do conhecimento dos produtores do Reça que a pupunheira tinha alto potencial para a extração do palmito. Então era incentivada a plantação para frutos e para se efetuar as desbrotas, ou seja, “eram retirados os perfilhos das pupunheiras para que estas pudessem sair mais bonitas e viçosas, produzindo melhores frutos” o que ocasionou até prejuízos. Depois de alguns anos, com maiores conhecimentos sobre a pupunha, começaram-se os primeiros plantios de pupunha especialmente para palmito. Em 1994, teve início a produção de palmito; era cozido na caldeira a gás e nos próximos anos com o aumento da produção de palmito foi implantada a fábrica. Hoje o palmito tem selo e certificação de produto orgânico. (HAMILTON CONDACK/RECA, 2003, p. 73).

O Senhor João Pereira (RECA, 2003, p. 76) afirma que com o açaí a situação foi um pouco diferente. No início os produtores do Reça cortava a cabeça de palmito de açaí e vendia a R\$ 0,60 (sessenta centavos) para uma beneficiadora. Então veio a idéia de comprar a lata de açaí do produtor por R\$ 5,00 (cinco reais) para que esses não derrubassem para vender o palmito – o que seria muito mais lucrativo e as árvores permaneceriam sempre lá produzindo açaís. Isso funcionou. A empresa que comprava foi embora e o Reça passou a beneficiar o açaí.

4.2.1 O Modelo Organizacional do Reça

Desde a implantação em 1989, o Reça já passou por várias mudanças em sua estrutura, mantendo, no entanto, a essência do seu modelo organizacional que é de uma gestão totalmente participativa, onde todos se sentem parte da instituição.

As decisões são tomadas em grupo, por meio de reuniões que acontecem mensalmente em cada grupo e em assembléias. Quando um associado vai ingressar a organização, o primeiro passo é aprender a necessidade e a importância dessas reuniões para o desenvolvimento do projeto Reça. Não é cobrada nenhuma taxa para ser associado; é necessário apenas ser produtor e participar das reuniões sob pena de perda da condição de associado, após três faltas consecutivas sem justificativas pausível.

De acordo com os gestores (G1e G2; 2012) os objetivos, principais, do Reca é fixar o homem no campo, ou seja, oferecer aos agricultores (as) condições necessárias para cultivar a terra, produzir para o seu sustento, comercializar os produtos e assim melhorar a qualidade de vida; capacitação dos associados para administrar e gerir os seus negócios e os da associação; venda em comum da produção agrossilvicultural e extrativista nos mercados, nacionais e internacionais; busca de alternativas para ajudar a preservação do meio ambiente e sua biodiversidade; classificação, padronização, armazenamento, beneficiamento, industrialização, registro das marcas; e, certificação de seus produtos, entre outros.

A base de organização do Reca está nos grupos de famílias, que se reúnem, principalmente, por vizinhança. Atualmente, existem aproximadamente 360 associados, divididos em 11 grupos: Baixa Verde, BR, Cascvalho, Linha 05-2, Linha 05-3, Linha 06-5-1, Linha 12, Mendes Júnior, pioneiros I, Pioneiros II, Pioneiros III, distribuídos conforme figura 18.

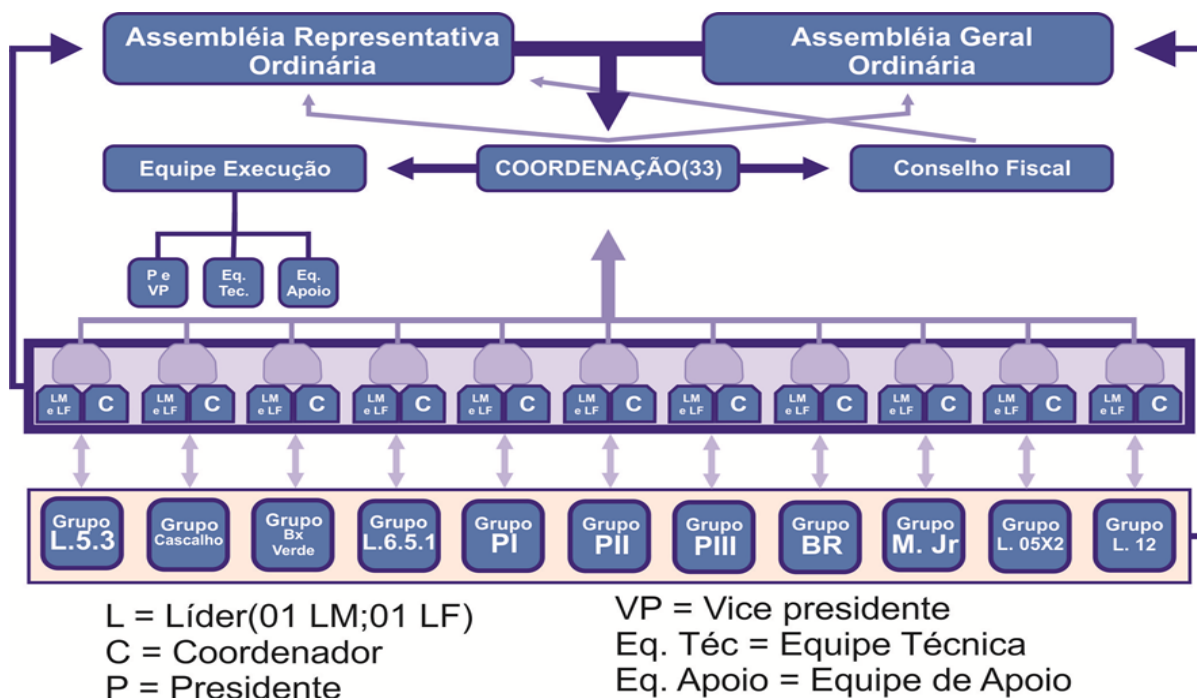
Figura 18: Localização de cada grupo do Reca.



Fonte: Reca (2012).

Os integrantes dos grupos se reúnem mensalmente, geralmente durante a primeira semana de cada mês, para acompanhar a produção, a gestão, o andamento das atividades do projeto, tomar decisões, discutir as demandas do grupo e buscar formas de supri-las, etc.

O processo decisório no Reca, desde o início, já foi pensado na coordenação vindo dos grupos e em um executor geral, estruturado conforme figura 19.

Figura 19: Modelo organizacional do Reca

Fonte: Elaborada pela autora (2012), baseada em dados do Reca.

Para facilitar a gestão e as tomadas de decisões, cada grupo escolhe entre seus membros um coordenador, uma liderança do sexo masculino e uma do sexo feminino (Estatuto Reca, Art. 19, m).

O coordenador é a figura principal dentro de cada grupo, tem o papel de articulador entre o grupo e o Reca como um todo. Representa o grupo nas reuniões de coordenação, nas assembleias representativas ou sempre que for necessário.

O líder tem uma maior atuação dentro do próprio grupo, sendo responsável por promover a integração entre seus membros.

A liderança do sexo feminino (representante mulher) surgiu da necessidade de valorização das mulheres que, em geral, antes ficavam em casa enquanto os homens participavam das ações do Reca. A partir disso, houve uma maior atuação das mulheres, criou-se o papel da representante mulher, que semelhante ao líder, une, incentiva as mulheres a participarem das reuniões, além de organizarem cursos de seus interesses, como: artesanato, culinária, reaproveitamento de alimentos, doces, etc. A partir da participação das mulheres também houve um maior envolvimento familiar, uma das preocupações da organização.

Os coordenadores indicados por cada grupo formam a diretoria do Reca de acordo com seus conhecimentos, habilidades e aptidões para as funções.

Apenas os cargos de Coordenador presidente e coordenador vice-presidente são decididos por meio de votos, onde o mais votado é o presidente e o menos o vice-presidente.

O cargo de coordenador presidente, é eleito por dois anos e a ele compete a articulação geral do Reca, ou seja, o acompanhamento dos grupos e das atividades da equipe de execução. O coordenador presidente não é incumbido da tomada de decisão, ou seja, não centraliza as decisões, mas é responsável pela condução dos debates entre os demais integrantes da coordenação, para que as decisões tomadas sejam as mais acertadas e condizentes com as reais necessidades da organização e demandas dos associados.

De acordo com o regimento interno do Reca, são realizadas duas assembleias ordinárias anuais, sendo uma assembleia representativa realizada no primeiro semestre de cada ano, onde se reúnem apenas os representantes escolhidos por cada grupo; e, outra, assembleia geral que ocorre no segundo semestre e reúne todos os integrantes do projeto Reca.

Além das assembleias anuais, ocorrem mensalmente reuniões ordinárias de coordenação, realizadas na sede do Reca, com a presença dos coordenadores, líderes e representantes das mulheres de cada grupo.

4.2.2 Estrutura Organizacional do Reca

No início do projeto para legitimação e legalização, foi criada a associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto Reca e toda estrutura e modelo organizacional foi compatível com o formato do associativismo; independente de outros pré requisitos ao se tornar associado já era membro do Reca.

No entanto, reformas na legislação e aspectos jurídicos que tratam do caráter e forma das associações, fizeram com que as mesmas fossem impedidas de desenvolver quaisquer atividades de comercialização, dada a sua finalidade não lucrativa. Para muitas associações, assim como, para o Reca isso foi um transtorno, principalmente, no que diz respeito à comercialização de seus produtos.

Para atender as exigências legais, em 2006, foi criada a Cooperativa Agroflorestal do Projeto Reca – Cooper Reca, tendo estatuto e Regimento próprio, que a partir de então passou a comercializar os produtos Reca. Desde então passou a funcionar na mesma instituição duas

formas de organização “germinadas” – associação e cooperativa, dando origem a um novo modelo organizacional.

Na prática, de acordo com G1 e G2 (2012) não há conflito entre as duas formas de organizações na mesma instituição. Internamente definiu-se que a associação continuaria sendo responsável pelas atividades do projeto Reca que já vinha executando, pelos projetos e as responsabilidades sociais e a cooperativa ficou apenas responsável pelos fins comerciais e abertura de novos mercados. Assim, atenderam-se as exigências legais e quem está associado ao Reca é cooperado também da Cooper Reca (G1, 2012).

Esse novo modelo de gestão exigiu da organização algumas adequações, entre elas, fazer o repasse dos produtos por meio de contrato a Cooper Reca. Esta, como responsável pela comercialização, vende os produtos, retira os custos da operação e depois repassa as sobras para associação, afim de essa remunerar os sócios por meio do reajuste (proporcional a produção entregue no Reca).

Durante a pesquisa, observou-se que muitos sócios não definem as atribuições da cooperativa e da associação; vêem a cooperativa apenas como um meio necessário para a comercialização.

Por ser de fato um modelo integrado de gestão, este está sendo aplicado e está amadurecendo dia a pós dia, sem conflitos.

4.2.3 O modelo produtivo do Reca

O modelo produtivo adotado pelo Reca é o chamado Sistema Agroflorestal – SAF, demonstrando preocupações com a produção agrossilvícola à conservação da floresta, aliado ao modelo de gestão participativa, funcionando como um sistema de produção integrada, ou seja, existe uma ligação interdependente entre os produtores e o Reca; e, entre o Reca e os produtores.

Os Sistemas agroflorestais além de minimizar a degradação ambiental, pela melhor utilização dos recursos naturais disponíveis, ainda, apresentam um enorme potencial como fonte de soluções alternativas para os problemas enfrentados na agricultura convencional. Montagnini *et al.*(1992) afirma que os SAFs se adaptam muito bem ao esquema de produção da agricultura familiar, por potencializarem o uso da mão de obra disponível na propriedade,

assim como, pela possibilidade de diversificação e integração de policultivos que são extremamente benéficos às condições socioculturais dos pequenos produtores.

O sistema produtivo em SAFs foi adotado pelo Reça, no início por força legal imposta aos produtores pelo, hoje, Ibama, mas logo depois foi por percepção dos produtores, principalmente porque perceberam que a lavoura branca não ia adiante, tiveram problemas com formigas e outras pragas.

De acordo com o Reça (2003, p. 51) chegaram à conclusão que a alternativa viável seria a implantação de uma cultura adaptada a nossa região, ou seja, além de manter a floresta em pé, ainda ter-se-ia a alternativa de sobrevivência. Foi a partir de discussões e reflexões que os agricultores perceberam que poderia privilegiar plantas da Amazônia, de forma consorciada e adensada, objetivando a preservação do meio ambiente, com o sistema diversificado, com muitas plantas na mesma área.

No início como não havia pesquisas sobre SAFs na Amazônia, foi se plantando as mais variadas espécies no sistema consorciado (RECA, 2003, p.62) hoje se sabe que é preciso escolher as plantas e aumentar a variedade de espécies para o sistema funcionar melhor. Nos consórcios mais recentes os agricultores do Reça plantam essências florestais que dão madeira de lei, óleos, extratos medicinais, plantas forrageiras e adubadoras e maior variedade de frutíferas.

Durante a pesquisa no Reça pode-se observar junto a todos os pesquisados, uma preocupação com a recuperação de áreas degradadas e das nascentes. Inclusive, muitos lembraram de um projeto específico, cujas atividades são voltadas para a recuperação das áreas degradadas e nascentes, que incentiva o plantio de essências florestais e outras espécies nas margens das nascentes, rios, igarapés e represas.

A cultura conservacionista é disseminada pelos técnicos e pelos participantes mais antigos do Reça em todos os grupos fazendo com que a floresta seja considerada como um patrimônio a disposição dos associados.

Nesse contexto, é subentendido, que para os associados do Reça, o cultivo em SAFs não é apenas uma forma de diversificação de produtos, como também, é o aproveitamento simultâneo da área para cultivos agrícolas e florestais, uma forma de proteção ao solo, evitando a erosão e principalmente, é a certeza de manter bons níveis de produção a longo prazo.

4.2.4 Infraestrutura Agroindustrial do Reca

O Reca atualmente está em fase de reformas e ampliação. A estrutura já consolidada conta com 03 agroindústrias: 01 de palmito, 01 de polpas e 01 de óleos, que serão descritas a seguir o funcionamento e processo de produção do cupuaçu e açaí na agroindústria de polpas, e, a agroindústria de óleo.

4.2.4.1 Agroindústria de polpas

Nessa agroindústria ocorre o recebimento, beneficiamento e embalagem de polpas. Fora de safra há aproximadamente 3 funcionários e no período de safra emprega-se cerca de 30 funcionários (temporários).

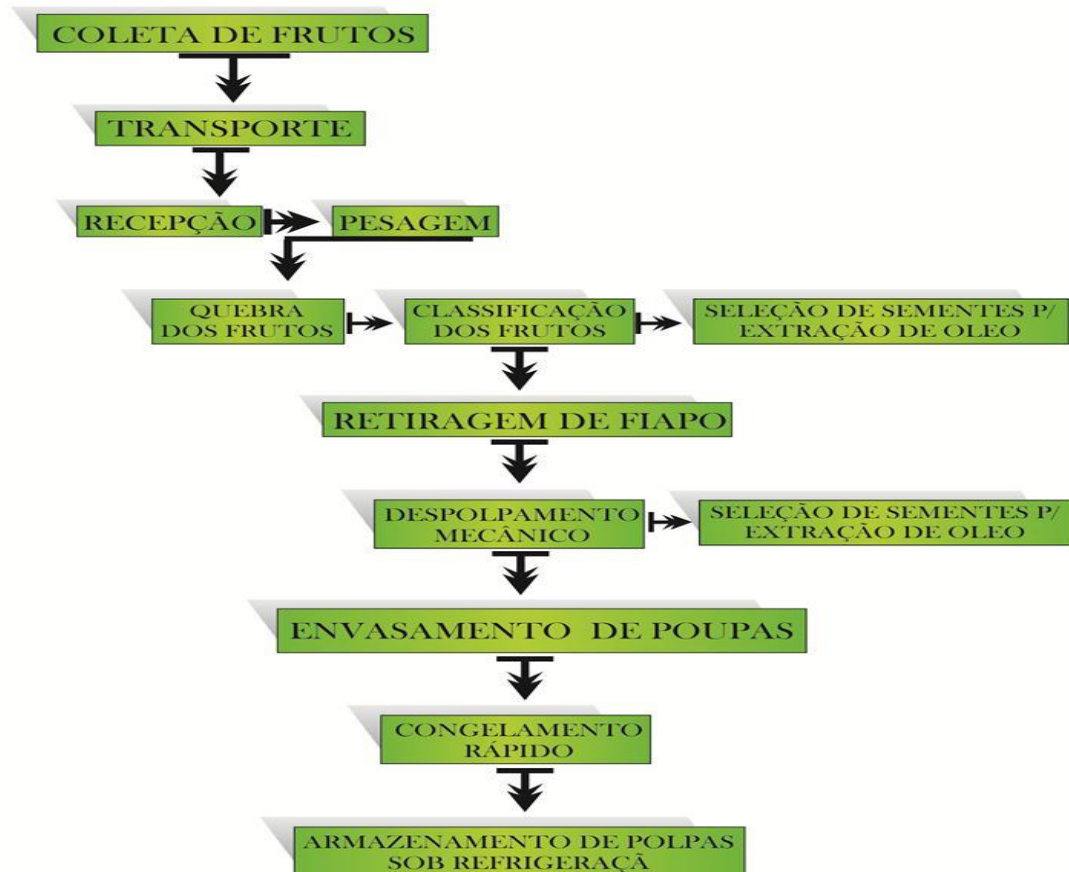
O Reca trabalha com mais de vinte produtos diferentes; no entanto, neste item será dado maior ênfase as etapas de produção/processamento de polpas de cupuaçu e açaí.

4.2.4.1.1 O Cupuaçu

O cupuaçu é o produto trabalhado em maior escala e seu processamento se dá conforme figura 20.

Figura 20: Fluxograma das etapas de produção do cupuaçu

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DO CUPUAÇU



Fonte: Reça (2012).

O cupuaçu é recebido no Reça com o fruto inteiro, trazido pelo proprietário, freteiros ou por carros do Reça (produtor paga apenas o combustível). Durante o recebimento os frutos são pesados e é anotado seu peso na ficha de controle de recebimento do produtor. Todo o processo é controlado e anotado em planilhas e posteriormente, os valores são lançados no sistema de controle de estoques, um software adquirido para esse fim. O pagamento de frete é efetuado pelo Reça e descontado como percentagem previamente acordada do valor da entrega feita, calculada com base no montante de frutos bons.

Os frutos orgânicos são processados primeiro e em seguida o cupuaçu convencional. De acordo com informações recebidas dos gestores, a maioria da produção de cupuaçu já é orgânica.

Separam-se os frutos bons que são quebrados manualmente e colocados na máquina despulpadeira, que separa a polpa das sementes. As polpas processadas sem a utilização de água ou de qualquer outro produto, são envazadas em embalagens de 1 e 5 Kg e pesadas

manualmente em balanças eletrônica. Depois de embaladas, seguem para câmara frigorífica para armazenamento e conservação. As sementes são destinadas para a agroindústria do óleo, tanto as dos frutos bons quanto as dos frutos dos quais não se aproveitou a polpa. O produtor recebe uma cópia do controle de produtos entregue e ao final da produção, com base nas vendas, o produtor recebe o reajuste referente às polpas dos frutos bons e dos óleos de todos os caroços dos frutos entregues. No momento que o produtor entrega o produto no Reca ele recebe o valor pré determinado por quilo de polpa e por quilo de sementes (as sementes dos frutos bons são melhores remuneradas que a semente dos quais não se aproveitou a polpa) e ao final da safra após a comercialização pelo Reca é que recebe o reajuste proporcionalmente a quantidade de cada produto entregue no Reca.

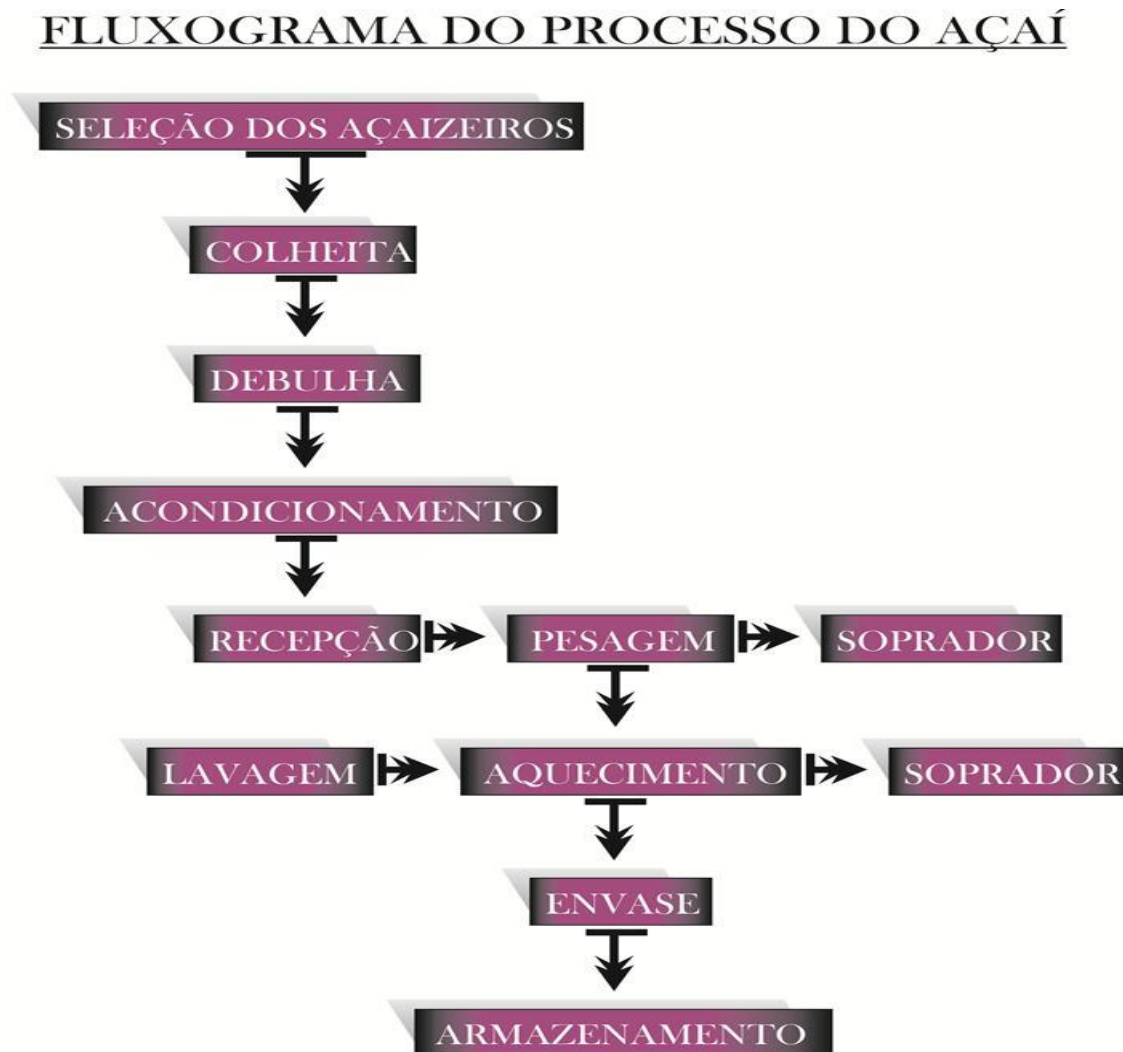
Do processamento do fruto cupuaçu (figura 20) resulta a polpa e a manteiga que são vendidos para indústrias de cosméticos e outras indústrias, e a torta (sobras) é utilizada como adubo orgânico e esta sendo pesquisada (em teste) para ração animal.

Vale ressaltar que o processo de industrialização do cupuaçu é feito de acordo com o Manual de Boas Práticas de Fabricação do Cupuaçu - MBPC, que apresenta “de forma as práticas adotadas dentro do estabelecimento da indústria de polpas do projeto Reca para garantir a produção de alimentos seguros e isentos de contaminação química, física e microbiológica” (MBPC, 2011, p.2).

4.2.4.1.2 O Açaí

O açaí é processado em menor escala (comparado ao cupuaçu); apesar da demanda não é um dos produtos produzidos em grandes quantidades pelos associados ao Reca. A maioria do açaí processado é adquirido de não associados do Reca. De acordo com informações dos gestores (G1, 2012; T1, 2012) em média 90% dos açazeiros, são nativo. O açaí é processado conforme fluxograma das etapas de produção (figura 21).

Figura 21: Fluxograma das etapas de produção do açaí.



Fonte: Reça (2012)

O fruto é recebido no Reça (fábrica), no momento da entrega separa-se o fruto bom, pesa e emite recibo em nome do produtor que recebe da administração do Reça o valor equivalente aos quilos de frutos de açaís bons. Após esse processo o fruto é encaminhado para a assopradeira, é aquecido para soltar a polpa da semente e depois é resfriado e levado para a máquina despoldadeira. A polpa é então envasada em embalagens de 1 e 5 kg e é levada para a câmara frigorífica até o momento da entrega (comercialização).

Do processamento do açaí resulta a polpa que é vendida para indústria de cosméticos e outras indústrias de alimentos.

A industrialização do açaí, também é feito de acordo com o Manual de Boas Práticas de Fabricação do Açaí - MBPA, que regulamento todos os procedimentos desde o cultivo no campo produtivos até a industrialização (MBPA, 2011).

De acordo com os manuais de boas práticas (MBPC; MBPA, 2011), nas dependências da agroindústria os funcionários usam roupa de trabalho limpa e em bom estado. O uniforme é trocado todos os dias, sendo este lavado todos os dias; todos os funcionários utilizam o uniforme somente nas dependências da fábrica. Os elementos do uniforme são compostos de: calças e blusas de cor branca sem bolsos externos; luvas; descartáveis; botas de borracha de cor branca; toucas descartáveis; avental de napa de cor branca; roupas chamadas de juponas; luvas de frio; e, gorra de frio.

4.2.4.2 Agroindústria de óleos

Nesta agroindústria é trabalhado a extração e o beneficiamento de óleos de cupuaçu, da castanha da Amazônia e da andiroba, utilizados como matéria prima na fabricação de cosméticos.

4.2.4.2.1 O óleo de cupuaçu

O óleo é extraído das sementes de cupuaçu, recebidas da agroindústria de polpas. Essas sementes passam por um processo de fermentação, que auxilia na eliminação dos restos de polpas que possam estar agregados à elas; após fermentadas, passam por uma secagem e inicia-se o processo para extração do óleo. Então as sementes são colocadas em um aquecedor e depois são prensadas para retirada do óleo e da torta. O óleo é levado para outra máquina onde é filtrado. Depois de filtrado é embalado em tambores de 45 litros e após resfriamento, transforma-se na manteiga de cupuaçu que é vendido para indústria de cosmético.

A torta (sobras das sementes) vem sendo utilizada como adubo e está em pesquisa para alimentação de ruminantes e aves.

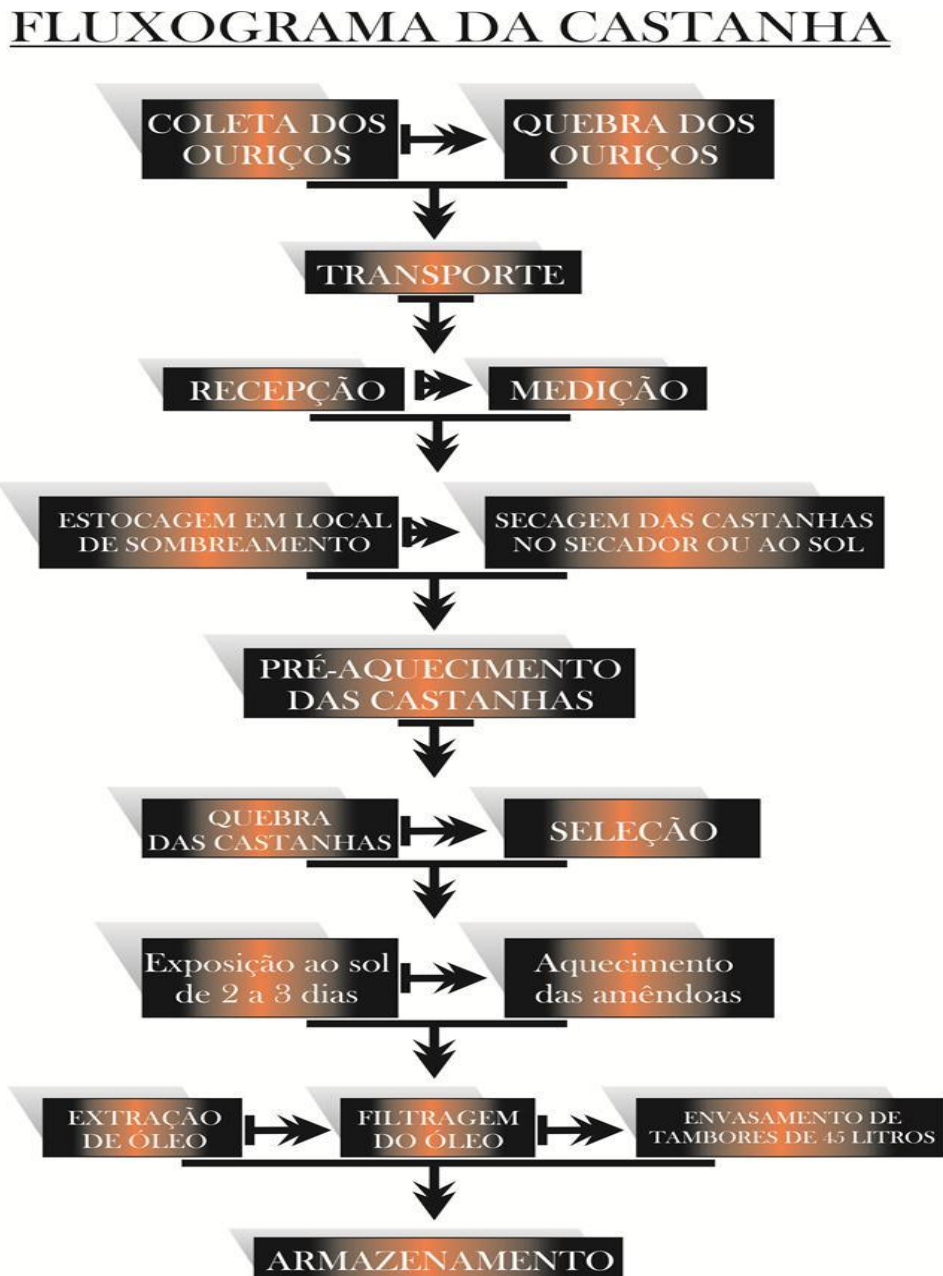
A relação de produtividade das sementes é equivalente a: 3 kg de semente verde para 1 kg de semente seca e 3 kg de semente seca para 1 litro de óleo.

4.2.4.2.2 O óleo de Castanha da Amazônia

O óleo de castanha da Amazônia é produzido em menor escala. A castanha é entregue pelo produtor na fábrica do Reça, e que recebe o valor pré definido em assembléia (para o

período) com base nas latas entregues. O processamento da castanha se dá conforme fluxograma das etapas de produção – figura 22.

Figura 22: Fluxograma das etapas de produção da castanha da Amazônia (agroindústria de óleo).



Fonte: Reça (2012).

A castanha passa por um processo de secagem ao sol ou no secador. Após secagem faz-se a retirada das cascas das amêndoas e seca-as. Para a extração do óleo, as amêndoas são aquecidas e levadas à prensa, que separa o óleo da farinha (produto comestível, semelhante a farinha da mandioca).

O óleo é filtrado e embalado em tambores de 45 litros. Além do aproveitamento do óleo da castanha para a indústria de cosmético, também é comestível – utilizado como azeite (de excelente qualidade).

4.2.4.2.3 O óleo de andiroba

O óleo de andiroba ainda está sendo trabalhado em menor escala nesta agroindústria mas, durante o período da pesquisa *in locu* (no Reca) uma caravana (em média 10 pessoas) de produtores e o vice presidente foram visitar uma fábrica em Belém a fim de conhecer novos equipamentos e melhorar o processamento do óleo de andiroba.

O óleo de andiroba vem sendo vendido para indústria farmacêuticas e de cosméticos e também para pessoas que vão ao Reca adquiri-lo para consumo próprio, que normalmente é utilizado como repelente, anti inflamatório e na cicatrização de feridas e regiões com edemas.

O processamento do óleo de andiroba é semelhante ao processamento do óleo de cupuaçu, exceto a etapa da fermentação (que não é preciso).

O produtor também no ato da entrega recebe o equivalente a quantidade entregue (quilos) e depois recebe o reajuste como ocorre com os demais produtos.

De acordo com o Senhor Silvino Sordi (2012), além desses óleos, existe a possibilidade de num curto prazo, desenvolver/processar também o óleo de Cumaru de Cheiro, uma essência de aroma agradável e muito peculiar, encontrada na floresta amazônica e também já plantada em SAFs por alguns produtores do Reca. O cumaru de cheiro pode ser utilizado pela indústria cosmética e também pela indústria farmacêutica e sua produção poderá ser bem vantajosa para o produtor, considerando o preço oferecido por litro do produto e seu cultivo ser simples – em meio as demais culturas (cupuaçu, açaí, pupunha, castanheiras, etc.).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa empírica a partir da estruturação teórica e instrumental articulada nos capítulos anteriores.

Primeiramente será apresentada a proposição da BoP 3.0, uma vez que quando da tentativa de aplicação dos elementos das BoP 1.0 e 2.0 na pesquisa de campo essas não puderam contemplar a realidade encontrada na pesquisa empírica. Assim foi-se elaborado um novo quadro de elementos analíticos (apresentado no capítulo 3) e com apoio da lógica abdutiva que permite múltiplas observações entre o campo empírico e teórico, pode-se propor uma nova forma de analisar os elementos da BoP, assim como, apresentar uma nova geração que considera a produção iniciada a partir dos produtores da própria BoP.

Em seguida será abordada a análise referente a trajetória da organização Reça pela metodologia *path dependence*, e posteriormente será analisado os demais dados da pesquisa empírica.

Cabe destacar que a análise e discussão dos resultados em cada uma das seções seguem a seguinte dinâmica: primeiro será apresentado uma análise global dos resultados obtidos, aglomerados de acordo com o quadro de elementos teóricos, ou seja, será apresentado um panorama geral sobre os elementos elencados em cada dimensão do Desenvolvimento Sustentável, que conforme posicionamento anterior são as dimensões sociais, ambientais e econômicas e os elementos da Base da Pirâmide; e, num segundo momento serão analisados todos os elementos teóricos que direcionaram a presente pesquisa por grupo de respondente.

5.1 BOP 3.0 (PROPOSIÇÃO)

A terceira geração da BoP (BoP 3.0) que esta sendo proposta na presente pesquisa, dá um passo além dos conceitos da BoP 1.0 e BoP 2.0. Assim, ao invés de se concentrar avançando na idéia de mudança do papel das organizações no contexto da BoP, seja na inclusão comportamental e mercadológica desses (pobres), como é o caso da BoP 1.0, seja na forma mais participativa e por intermédio da co-criação com os integrantes da BoP, como é na BoP 2.0, considera-se o papel dos produtores da BoP como o foco central da análise.

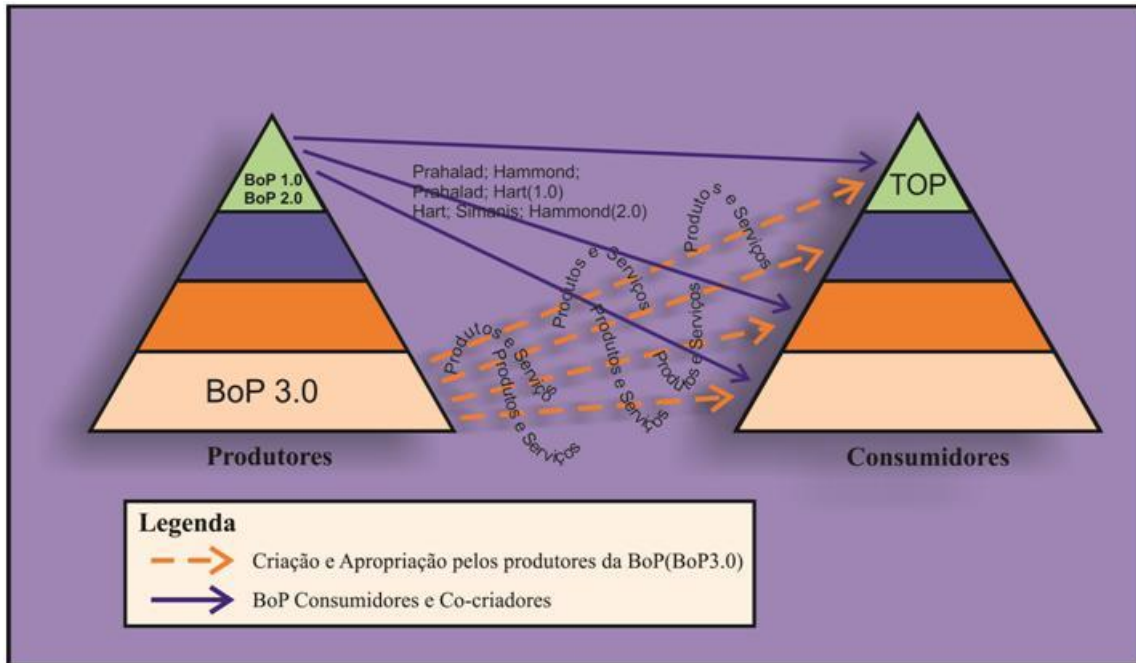
Normalmente, para que esses produtores da BoP possam atuar será necessário a constituição de organizações ou de instituições, mas, isso não será o foco central e o ponto de partida da análise, apesar, de depois de constituídas, essas organizações ou instituições serão importantíssimas para a viabilização da busca de uma melhor qualidade de vida para eles.

Portanto, a terceira geração da BoP considera os pobres como produtores empreendedores, no sentido literal, onde esses é que são ativos, na busca de parcerias, por exemplo, junto aos seus stakeholders para apoiarem suas decisões e ações. Esse apoio para, normalmente, múltiplas necessidades, ocorre, principalmente, no tocante a parte financeira, a gestão, a novas técnicas de produção sustentáveis, pesquisa e desenvolvimento de produtos e/ou subprodutos, bem como, para comercialização e abertura de canais de distribuição.

Nessa geração da BoP (BoP 3.0), o planejamento, a estratégia e a gestão da produção e da organização está sob a governança dos produtores da BoP; num processo contínuo de autogestão, que pode compreender desde as orientações e escolhas estratégicas iniciais, passando pela concepção do produto, processos industriais, inserção no mercado e comercialização. Isso envolve, também, a obtenção de recursos (de variadas naturezas, inclusive, financeiros), o seu gerenciamento e a distribuição dos lucros aos produtores da BoP pela agregação de valor aos produtos e serviços obtidos.

Entretanto, para que se possa construir e apresentar essa proposição, é necessário ampliar o quadro de relações entre a BoP e a ToP, bem como entre produtores e consumidores, podendo ser incluída, ainda, o alcance dos canais de distribuição, que poderia ser local, regional, nacional e internacional. Dificilmente, poder-se-ia falar de um mercado global nesse caso, pela própria natureza dos produtos e serviços que podem ser produzidos pelos produtores da BoP, assim como a impossibilidade de se trabalhar numa padronização e escala, necessárias para uma atuação global. Na figura 23, apresenta-se esse quadro de possíveis relações entre os eixos apontados, assim como é contextualizado a BoP 1.0 e a BoP 2.0.

Figura 23: Relação entre BoP e ToP e as abordagens teóricas da BoP



Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Nessa concepção da BoP 3.0 figura 23, os produtores da BoP imbuídos dos princípios da sustentabilidade, que é uma escolha voluntária sua, determinam o que produzir, como produzir, para quem produzir. Os produtos e serviços possuem todas as características sustentáveis, preconizadas pela BoP 2.0, acrescidas das características da proposta para a BoP 3.0 (quadro 11), podendo ser fornecidos tanto para mercados locais, em pequena escala, até mercados internacionais, em maior escala, tanto para outras organizações como para o consumidor, ou seja, tanto para a BoP como para a ToP.

Nessa nova forma de produção, com governança e auto gerida pelos produtores da BoP, o valor agregado, por exemplo, a apropriação dos resultados para os produtores da BoP pode ser imediata e decidida por eles mesmos, utilizando as próprias organizações ou instituições que serão criadas, sem necessidade de mediação de outros atores ou organização mediadora.

Em Relação às gerações anteriores (BoP 1.0 e BoP 2.0) a principal contribuição é no tocante a produção pela BoP (quadro 11):

Quadro 11: Quadro comparativo entre BoP 1.0, BoP 2.0 e BoP 3.0.

BoP 1.0	BoP 2.0	BoP 3.0
BoP como consumidor	BoP como parceiro de negócios (co-criador de valor)	Produtores da BoP responsáveis pela governança e num processo de autogestão
Escuta profunda	Diálogo profundo	Projetos ad hoc conjuntos com stakeholders propostos pelos produtores da BoP, para obtenção de recursos
Redução de preço	Imaginação expandida	Apropriação de valor imediata pelos produtores da BoP pelos produtos e serviços
Distribuição estendida	Capacidades casadas, construção de compromisso compartilhada	Capacidades e conhecimentos apropriados e compartilhados
Produto derivado da tecnologia (Redesenho de embalagens)	Novas Tecnologias Sustentáveis	Tecnologias sociais orientadas para a sustentabilidade
Relações mediadas por ONGs	Relacionamentos diretos, relações pessoais facilitadas por ONGs	Relacionamentos diretos com stakeholders, pela iniciativa dos produtores da BoP
Inovação Estrutural	Inovação incorporada	Inovação social e orientada para a sustentabilidade

- As características do quadro que menciona a sustentabilidade são pela especificidade da presente pesquisa, ou seja, voltada para recursos naturais sustentáveis amazônicos.
Fonte: BoP 1.0 e 2.0 (adaptado de Hart, 2008; 2011); BoP 3.0 (proposição).

- A BoP, principalmente os produtores da BoP, deixa a condição de consumidora e co-criadora e passa a ser a responsável pela governança de todo o processo produtivo, inclusive das ações mercadológicas;
- Deixa a condição passiva ou participativa e passa a ser o “sujeito” na relação com seus stakeholders, principalmente, realizando projetos conjuntos e de acordo com seus interesses específicos;
- Ao invés de imaginação expandida os produtores da BoP passa a fazer apropriação de valor imediato e cotidiano dos rendimentos oriundos dos seus produtos e serviços;
- As capacidades e conhecimentos são adquiridos por meio de parcerias (quando necessário) e compartilhados entre os produtores e/ou outros interessados;

- e) A adoção de Tecnologia de Produção sustentável passa a ser um utensílio natural, coletivamente articulada entre associação/cooperativa e produtores (filosofia da organização);
- f) Ao invés de relacionamentos diretos, essa (BoP) passa ter o controle total e absoluto sobre a gestão, a relação entre os produtores, stakeholders e produtor-sociedade;
- g) A Inovação passa a ser interativa, inclusiva, social e sustentável.

Outro fato que vale ressaltar é que, como a BoP tem o controle total e absoluto, o planejamento da organização e do produtor são integrados; e, a organização busca meios para a melhoria do preço e agregação de valor pelo aperfeiçoamento do processo produtivo ou certificações (produção sustentável) bem como, se utiliza de técnicas mercadológicas para inserir os produtos em nível, local, regional ou global.

As deficiências por falta de mão de obra qualificada (entre os próprios produtores) são supridas por parcerias firmadas junto a órgãos governamentais, ONGs, iniciativa privada, ou ainda, contratadas para esse fim.

Como o produtor é “a peça chave” nesse tipo de empreendimento, as preocupações vão além do processo produtivo. As preocupações quanto à sustentabilidade, são abrangentes, e envolve parcerias inclusive para suprir necessidades de qualificação, educação dos filhos, moradia, a fim de que realmente haja melhoria na qualidade de vida do produtor.

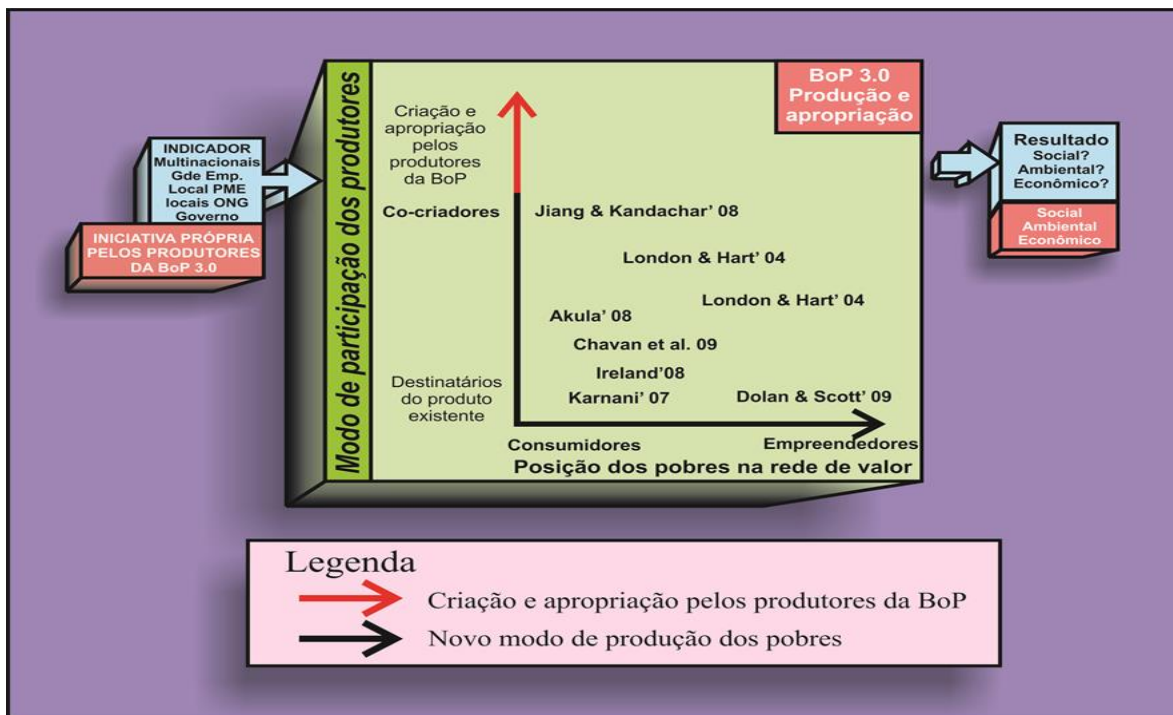
Essa nova postura em relação à teoria BoP, segue ao encontro das críticas de Karnani (2007) visto que dessa forma há um aumento real na renda e na qualidade de vida da família produtora, bem como, há uma produção sustentável que serve aos mais diversos mercados.

Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2012) ao analisar a produção científica durante dez anos de existência da BoP, afirmaram que não foi encontrado casos de produção com a BoP. A partir dos conceitos encontrados os autores organizaram um quadro chamado “Bop Definition” onde fizeram a localização/nível da pobreza de acordo com o modelo de negócio da BoP.

A BoP 3.0, proposta na presente pesquisa, não se enquadra nos modelos de negócios encontrados uma vez que essa transcende a lógica da primeira e da segunda geração da BoP.

Na terceira geração da BoP, a inovação social e sustentável vem como uma orientação natural do sistema de produção sustentável pela comunidade, a partir dos interesses dos produtores da BoP. Assim, foi necessário adicionar, novos elementos na figura de Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2012), para poder contemplar a terceira geração da BoP (figura 24).

Figura 24: Modelos de Negócios na BoP (1.0 e 2.0) adaptada para a BoP 3.0 (Iniciador produtores da BoP).



Fonte: Adaptado de Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2012).

De acordo com a figura 24, as principais diferenças em relação aos conceitos encontrados por Kolk, Rivera-Santos e Rufin, são:

- 1) o iniciador do processo é a própria BoP, que é apropriadora de valor imediato ou quotidiano;
- 2) em se tratando de destinatários do produto existente, esse novo conceito transcende a co-criação expandindo para criação em todos os sentidos pelos próprios produtores;
- 3) os produtores são considerados empreendedores, no sentido literal, no entanto os lucros são distribuídos (retornos) para esses como resultado da agregação de valor ao produto no processo de industrialização;
- 4) os resultados em função da adoção “natural” da produção sustentável com utilização de tecnologias de produção sustentável, inovação interativa, social e sustentável, em relação as dimensões, há uma inversão de valores, ou seja, o econômico passa a ser a consequência dos requisitos sociais e ambientais.

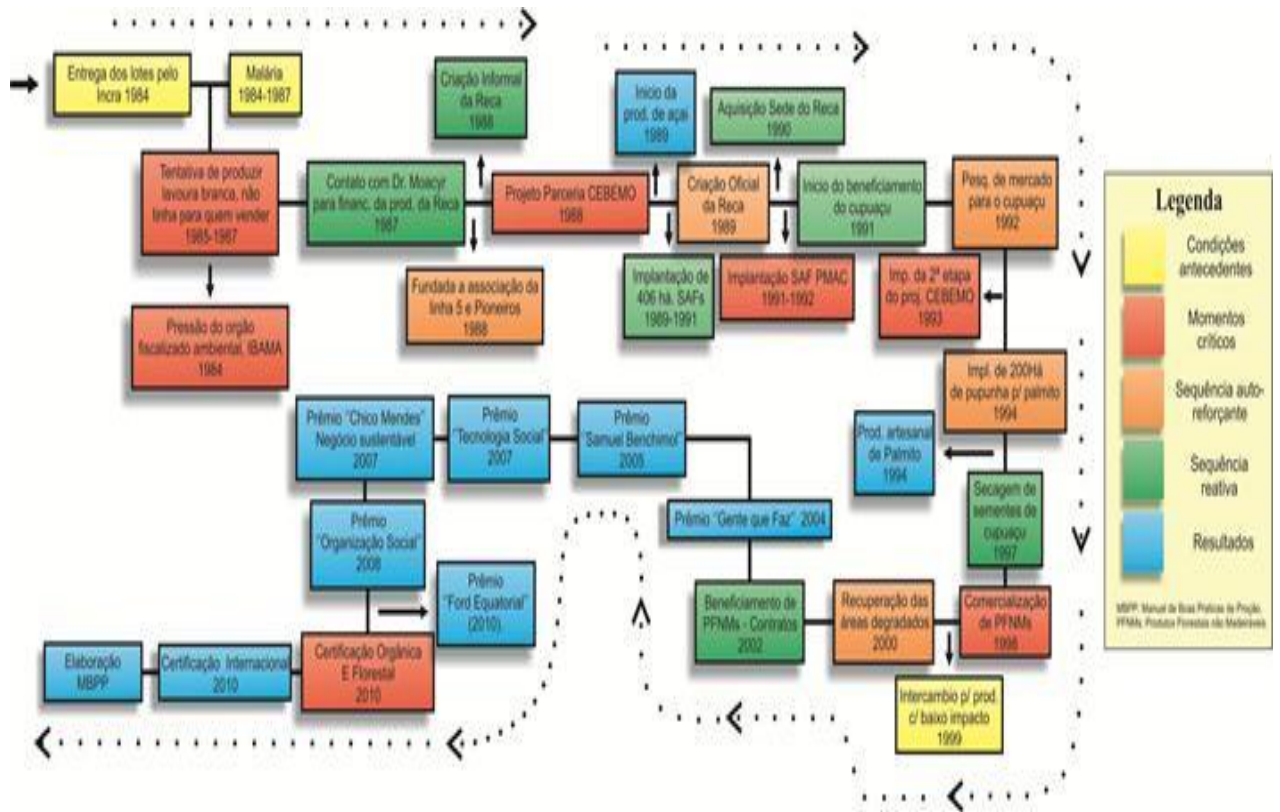
5.2 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DO RECA ATRAVÉS DA *PATH DEPENDENCE*

Hoff (2011) propõe e aplica uma estrutura de análise da trajetória histórica através da *Path Dependence*. No caso em estudo (Reca), primeiramente, estabelece-se um panorama básico da trajetória da empresa (condições antecedentes), onde as diretrizes da organização são definidas a partir do cenário vivido na região Amazônica; os momentos críticos estabelecem tomadas de decisão na organização, no sentido de iniciar novos percursos na trajetória histórica, que resultou, na maioria das vezes, em uma sequência reativa e gerou algum tipo de resultado.

É importante salientar que o fenômeno estudado refere-se à trajetória da organização Reca no contexto Amazônico, delimitando-se aos elementos de ordem institucional e estrutural, que geram uma conduta permanente, evidenciando o que chama de sequência autorreforçante.

A trajetória, analisada sob a proposição da metodologia de *Path Dependence*, é demonstrada de maneira esquemática (figura 25), onde observa-se os eventos na organização no contexto Amazônico e suas adaptações em busca de melhorias que gerem qualidade de vida a seus associados.

Figura 25: Análise da Trajetória Reca pela *path dependence*



Fonte: Elaborada pela autora (2013).

A linha pontilhada que se inicia nas condições antecedentes, guia a trajetória em ordem cronológica e de ocorrência dos fatos na organização Reca.

5.2.1 Discussão sobre a trajetória histórica do Reca

Para a análise da trajetória histórica do fenômeno estudado, a estrutura analítica referente a *path dependence* colabora no sentido de emoldurar o esquema apresentado na figura 23. Durante o processo histórico, são destacados os eventos ocorridos e os rumos traçados em busca da produção sustentável e da sustentabilidade da organização Reca e de seus produtores associados.

Assim, a construção do esquema apresentado, reflete as informações de origem histórica, que de alguma forma provocaram mudanças e tiveram algum significado, nesta trajetória. As informações estão organizadas de forma a evidenciar o cenário de surgimento da organização Reca, suas parcerias para financiamentos e capacitações, até o momento de

reconhecimento (resultados) dos seus produtos pelos clientes e órgãos premiadores e/ou fiscalizadores.

De acordo com a figura 23, tudo teve início com o recebimento dos lotes pelos produtores que ocorreu em 1984 (condições antecedentes). O Incra ao entregar o lote exigia que nesse fosse feito derrubadas, sob pena de perda da posse da terra, caso não a explorasse. Paralelo a isso, o atual Ibama, fazia pressão junto aos colonos para que não derrubassem (principalmente castanheiras) e não fizessem queimadas. Nas áreas que conseguiam abrir utilizando motosserras ou machados, tentavam realizar o sonho de plantar lavoura branca (1985-1987). No entanto, não havia ramais para escoar a produção e muito menos para quem vender (primeiro momento crítico). Paralelo a isso, desde o início da colonização havia a presença constante da malária, que matou membros de muitas famílias (condição antecedente).

O primeiro momento crítico evidenciado veio da percepção que a lavoura branca não traria retorno financeiro nem tão pouco o sustento da família; em 1987 fundaram a associação da Linha 5 e a Associação Pioneiros (sequência auto reforçante), vislumbrando conseguir algum apoio financeiro junto a algum órgão governamental ou não, para apoiar as famílias, o que conseguiram mediado pela igreja católica, um projeto para aquisição de vacas, touros e bois para carroça, que de imediato beneficiou famílias da associação da linha 05, pioneiros e também colonos do ramal Baixa Verde.

Ainda por causa das pressões ambientais e pelo pouco apoio conseguido com as 2 associações, um grupo de produtores, buscou apoio junto a igreja católica (sequencia reativa), através do Bispo Don Moacyr (1987) que indicou um representante de uma organização internacional (Cebemo) sugerindo que os apoiasse; esse (técnico da Cebemo) em parceria com alguns produtores elaborou um projeto adaptado as condições da região Amazônica que pudesse trazer retorno econômico e social, como consequência da proteção ambiental e encaminharam a Cebemo (na Holanda). Na elaboração da primeira versão do projeto foi proposto beneficiar 80 famílias, no entanto, como existia nas metas do projeto um limite de financiamento de até 3 hectares por família e existia uma previsão de 406 hectares de SAFs a serem formados, mais de 100 famílias foram beneficiadas quando do recebimento do recurso (RECA, 2003).

Nessa época (1988) o Reca já existia de forma informal (sequencia reativa) e a conscientização pela preservação ambiental passava a imperar.

Enquanto esperavam o recebimento do financiamento, paralelo a isso foi organizado a documentação para a fundação (formal) do Reca em 1989, uma sequencia auto reforçante,

Com vista a regularização e fortalecimento institucional.

Em 1989 foi recebida a primeira etapa do projeto (momento crítico) que tinha por objetivo principal a implantação de 406 hectares de Sistemas Agroflorestais. Com isso foi preparado a terra, viveiros e implantado os SAFs. Cada produtor tinha direito a receber de acordo com o que realmente implantasse, sendo limitado ao máximo de 3 hectares de SAFs; por acordo comum entre os associados, o recurso não foi entregue ao produtor - foi gerenciado pelo Reca, através de um técnico indicado por Don Moacyr, para ajudar na gestão até que a organização adquirisse competência técnica própria, para tal.

A primeira produção relevante originada desses SAFs foi a de cupuaçu, em 1991 (momento crítico). O primeiro beneficiamento foi totalmente artesanal, onde a despolpa ocorreu embaixo de uma mangueira por mulheres de produtores, utilizando tesouras domésticas e nessa época a semente foi descartada. Como a produção foi pequena foi comercializada no varejo.

Nesse mesmo ano (1991) com as sobras da diferença de moeda (projeto recebido em dólares) foi adquirido um terreno e posteriormente construído a sede do Reca, onde hoje funciona administração, indústrias, e outras atividades (uma sequencia reativa).

Paralelo a esses acontecimentos (1991-1992) os produtores do Reca enviaram projetos a outros órgãos visando aumentar as áreas de SAFs e foram financiados pelo PMACI⁸ (outro momento crítico).

Em 1992 foi realizada uma pesquisa de mercado direcionada ao cupuaçu; a partir dessa pesquisa buscou-se ampliar mercado – o que conseguiram (sequencia auto reforçante).

Em 1993 a Cebemo ampliou o primeiro projeto e enviou recursos para uma segunda etapa de implantação de 400 hectares de SAF, alcançando com isso um numero maior de famílias, conseguindo com isso, beneficiar a todos os grupos.

Ainda com as sobras de moedas da primeira etapa do financiamento concedido pela Cebemo foi construído a primeira agroindústria de polpas (1993) e foi beneficiado o cupuaçu.

Em 1994 em parceria com a Flora o Reca conseguiu implantar 200 hectares de pupunha para palmito, que beneficiou 200 famílias, outro momento crítico com consequências futuras em busta da institucionalização do Reca.

Em 1997, teve inicio o aproveitamento para fins comerciais da semente do cupuaçu, e a partir de 1998, teve inicio da venda dos produtos agroextrativistas para norte e nordeste do Brasil.

⁸ Programa de projeção ao Meio Ambiente e das Comunidades Indígenas.

Em 1999 teve início a produção da polpa do açaí por aquisição de frutos de não associados. Nesse ano, os gestores do Reca junto com os produtores, deram início aos primeiros intercâmbios com vista a conhecer outras produções no território brasileiro, a fim de produzir com baixo impacto ambiental e se tornar uma organização comunitária que produz e beneficia produtos agroextrativistas.

No ano de 2001 foi elaborado um projeto com objetivo de recuperar as áreas degradadas que estavam inutilizadas nas propriedades, que foi financiado pelo Preal.

A partir de 2002 começaram a surgir os primeiros resultados. Depois de consolidado a filosofia do Reca de produção em SAFs de forma ecologicamente correta, em 2002 o Reca recebeu o primeiro prêmio “Chico Mendes” em reconhecimento na prática de um “Negócio Social”.

Em 2002 houve a primeira grande safra e venda de cupuaçu (evento crítico importante), sementes de pupunha e palmito. Nesse ano, também, ocorreu a primeira grande capacitação destinada às mulheres produtoras do Reca. Elas aprenderam a fazer doces, compotas, geléias a partir de PFNMs, aproveitar alimentos, fazer artesanato de palha, pinturas, corte e costura, saúde alternativa, etc.

Em 2004 o Reca recebeu o prêmio “Gente que faz” como reconhecimento de organização de produção sustentável com retorno para o produtor – por inovação e desenvolvimento.

Em 2005 o Reca recebeu o prêmio “Samuel Benchimol” na categoria ambiental por ser considerada uma organização com produção ecologicamente correta.

Em 2007 recebeu o prêmio “Tecnologia Social”, através da Fundação Banco do Brasil.

Em 2007 recebeu o prêmio “Chico Mendes”, na categoria associação comunitária.

Em 2008 recebeu o prêmio ODM através do governo Federal, na categoria Organização Social.

Em 2010 Conseguiu certificação florestal para as propriedades que produzem palmito, açaí, castanha, etc. (PFNMs).

Em 2010 conseguiu certificação por produção orgânica de cupuaçu, rambutã, pupunha, açaí.

Em 2010 recebeu a certificação (momento crítico) como organização não governamental que desenvolve atividade socioeconômica através da exploração racional de sistemas agroflorestais – sem uso de agrotóxicos, desmate ou queimas de áreas, por exemplo. Esse reconhecimento vem também, porque o Reca, tem sido referência internacional e alvo de visitas de estudantes e pesquisadores de países como Peru, Bolívia e EUA que chegam,

para conhecer suas instalações e comunidades, vem fortalecendo seu espaço na economia local, graças ao trabalho de extrativismo praticado desde 1987, e ao plantio e a exploração de cupuaçu, pupunha, açaí, castanha-do-Brasil e rambutã. Além disso, extraem essências das oleaginosas como copaíba e andiroba (G2, 2012).

Em 2011 fez (oficialmente) adequação das agroindústrias de polpas e óleo. Implantou o Manual de Boas Práticas para Produção de todos os PFNMs, atendendo os procedimentos e exigências da ANVISA, Vigilância Sanitária e órgãos internacionais (devido as exportações).

Cabe reforçar que de início a orientação da produção do Reca era convencional; foram as pressões legais pelo não desmatamento e a desvalorização da lavoura branca, (sonho iniciou ao virem para Rondônia), que impulsionou os produtores a encontrar uma alternativa de sobrevivência condizente com a realidade da Amazônia.

A partir da elaboração do projeto que deu início oficial ao Reca, pela Cebemo que tinha orientação sustentável, é que os produtores passaram a pensar de imediato nas questões ambientais e posteriormente nas demais dimensões, sendo hoje, a dimensão social a principal orientação.

Com o decorrer dos anos e a aprendizagem foram entendendo que a sustentabilidade vai além das preocupações ambientais e das questões econômicas. A metodologia de gestão implantada, organização social de base comunitária, fez com que a orientação passasse de uma lógica ambiental para social, tendo como consequência a dimensão econômica.

5.3 ANÁLISES DOS DADOS GERAIS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA – ANÁLISE GLOBAL DOS ENTREVISTADOS

Nesse item será apresentado um panorama geral dos dados da pesquisa, por bloco de elementos pesquisados. Primeiro, serão apresentados dados sociodemográficos dos pesquisados ligados a organização Reca, tais como: sexo, grau de instrução e Estado de origem dos associados.

5.3.1 Dados sociodemográficos

5.3.1.1 Sexo

No total de pesquisados, incluindo os gestores (G1, G2 e G3), técnicos (T1 e T2) e produtores associados ao Reca (produtores, líderes/coordenadores e fundadores), há a predominância do sexo masculino (tabela 3).

Tabela 3: Pesquisados do Reca, por sexo.

PESQUISADOS	SEXO				TOTAL
	Feminino	%	Masculino	%	
Representantes da Organização (G1, G2 e G3, T1 e T2)	3	60,00	2	40,00	5
Produtores, Líderes/Coordenadores e Fundadores	12	21,43	44	78,57	56
TOTAL	15	24,59	46	75,41	61

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

É interessante observar a predominância do sexo feminino na gestão do Reca, com 60%. Inclusive, na fala de um dos respondentes pela organização quando perguntado sobre a participação das mulheres na composição da diretoria e na organização em si, esse se manifestou dizendo: “aqui é incentivado à participação da mulher em tudo; pode ver aqui na administração que a maioria é mulher” (G2, 2012) – isso é fato.

Já quando se trata de produtores/associados, apesar da participação das mulheres ser efetiva, percebida e respeitada por todos (conforme análise mais detalhada adiante) e realmente ser incentivada, assim como de toda a da família, essa ainda participa informalmente na composição geral, ou seja, onde é obrigatório por força de estatuto, no caso da composição dos grupos (Art. 19, m, Estatuto do Reca). O produtor de fato que se apresenta formalmente, quando se trata de representante de produção perante o Reca, são os homens, com 78,57% do total.

5.3.1.2 Formação dos Pesquisados

Na composição do total de entrevistados (tabela 4), há 03 respondentes pela organização Reça, 02 representantes da equipe técnica e 56 produtores, independente de serem líderes/coordenadores ou sócios fundadores, conforme já detalhado na metodologia.

A escolha da análise por grupo, nesse caso, foi considerando que a formação poderá, ou não, influenciar nas decisões internas dos grupos, ser considerada uma vantagem, ou, não trazer nenhuma consequência, o que poderá ser analisado, no decorrer da análise da presente pesquisa.

Tabela 4: Formação dos pesquisados do Reça

Pesquisados por grupo	FORMAÇÃO										Total de entrevistados por grupo
	Ensino Fundamental Incompleto	%	Ensino Fundamental Completo	%	Ensino Médio	%	Técnico Agrícola	%	Ensino Superior	%	
Gestores (G1, G2 e G3)	-	-	1	33,33	-	-	2	66,67	-	-	3
Eq. Técnica (T1 e T2)	-	-	-	-	1	50,00	1	50,00	-	-	2
Líderes/Coordenadores	13	59,09	3	13,64	4	18,18	1	4,55	1	4,55	22
Fundadores	6	54,55	3	27,27	1	9,09	-	-	1	9,09	11
Baixa Verde	16	76,19	1	4,76	1	4,76	3	14,29	-	-	21
Produtores diversos	13	81,25	2	12,5	-	-	-	-	1	6,25	16
Total	48	64,00	10	13,33	7	9,33	7	9,33	3	4,00	75

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

O ensino fundamental incompleto é predominante, visto que 64% do total de pesquisados só possuem essa formação; o ensino fundamental completo se apresenta como segundo maior resultado com 13,33% e o ensino superior com o menor percentual, apresentando 4% do total (tabela 4).

De acordo com os dados da educação no Brasil (IBGE, 2011) o nível de analfabetismo em Rondônia, chega a 9,7%, e de acordo com o Relatório da OCDE publicado em 2009, no Brasil, apenas 10% concluem o ensino superior. Entre os pesquisados na organização Reça não foi encontrado nenhum que se enquadrou como analfabeto e a média de ensino superior existente é de 4%, no momento, apesar de ser baixa, não poderá ser considerada alarmante considerando as condições existentes na região onde se encontram.

De acordo com a opinião de um dos gestores, por exemplo, uma melhor capacitação faz falta sim, no entanto a organização tem tentado suprir essa deficiência, por meio de parcerias com instituições como a EMBRAPA, Emater e outros parceiros como a Natura, por exemplo, e até mesmo consultorias para gestão (contabilidade), etc., e também quando é o caso contratam-se técnicos para apoiá-los; a formação, até agora, não tem sido um fator

limitante para poder, ou não, ter um cargo dentro dos previstos no estatuto do Reca e a falta dela tem sido suprida enquanto se busca saná-la pela qualificação dos filhos de produtores.

5.3.1.3 Estado de origem dos associados

Um fato interessante percebido no bloco “dados gerais” do roteiro de entrevista é que a maioria dos produtores (grupo composto por membros da organização, equipe técnica, Baixa Verde, líderes/coordenadores e sócios fundadores), é oriunda do sul e sudeste do Brasil (41 – 51%), se destacando com maior quantidade de origem o Estado de Santa Catarina (17 – 42%), Espírito Santo (7 – 17%) e Paraná (10 – 25%), regiões desenvolvidas onde a cultura do associativismo e cooperativismo é comum (tabela 5). Essa origem pode ter influenciado a forma como foi organizado o Reca.

Tabela 5: Estados de origem dos pesquisados, por grupo.

Grupo entrevistado	Estados de origem										Total	
	SC	RS	PR	SP	MG	ES	BA	CE	RO	AC		AM
Gestores (G1, G2 e G3)	2		1									3
Eq. Técnica (T1 e T2)	1								1			2
Líderes/Coordenadores	4		3	1	2	2			3	5	2	22
Fundadores	7		1						1	1	1	11
Baixa Verde	9		3	1		4	1		2	1		21
Produtores diversos	3	1	4			2		3	2	1		16
Total	26	1	12	2	2	8	1	3	9	8	3	75

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

O resultado quanto à origem dos cooperados (tabela 5) explica, parcialmente, o sucesso do Reca como associação e, agora, como associação e cooperativa, quando a realidade apresentada no Estado de Rondônia, em relação a esse movimento, é de falta de credibilidade.

Quanto a sobrevivência e sucesso das associações e cooperativas de produção, Kohler *at al.* (2011) fizeram uma pesquisa para levantar o porquê da falência de uma cooperativa de mesmo ramo de atividade que o Reca, e concluíram que dentre os fatores do insucesso está a “ausência de atores relevantes no sistema de redes multiconectadas da região”, origem e dispersão das moradias, forte envolvimento político, ausência de um quadro executivo competente, estrutura social que privilegia as relações interpessoais e o clientelismo, dentre outras.

Sobre o início das atividades produtivas para a criação do Reça, um dos associados fundadores, Senhor João Pereira da Linha 05, afirma:

“No início não foi fácil. Quando se decidiu criar uma associação tinha um colega, o Paulo Benone, que já tinha participado de uma associação lá de onde ele veio (do sul), aí ele foi explicando e todos nós entendemos que essa era a melhor opção. O Paulo disse que associação juntava todos os interessados da zona rural, tinha que ter um estatuto e registrar. Aí conseguiu um modelo de estatuto e nós criamos a primeira associação da linha 05”.

Assim, pode-se observar a contribuição das pequenas experiências dos membros oriundos do sul, que já conheciam como funcionava uma associação.

Atualmente o Reça funciona como associação e cooperativa interligadas, mesmo que para a maioria dos cooperados, ainda pensem que a associação e a cooperativa são a mesma coisa e aqueles que fazem a distinção, são categóricos em afirmar que a cooperativa cuida da parte comercial e a associação da social.

5.3.2 Análise Geral dos Entrevistados Sobre A Dimensão Ambiental do Desenvolvimento Sustentável - Recursos Mobilizáveis

Neste item serão apresentado a análise geral dos resultados referentes a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável que é composta pelos recursos físicos naturais mobilizáveis.

5.3.2.1 Análise Geral dos entrevistados sobre a Dimensão Ambiental do Desenvolvimento Sustentável - Os Elementos dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis

Nesse item será apresentada uma visão geral dos resultados encontrados na opinião dos entrevistados e de dados obtidos da instituição referente os elementos dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis que compõem a dimensão Ambiental do Desenvolvimento Sustentável.

A análise geral sobre a dimensão ambiental do Desenvolvimento Sustentável dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis, serão sobre os elementos descritos no quadro 12.

Quadro 12: Visão geral dos elementos dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis.

Dimensão Ambiental - Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis						
Elementos Analisados						
Solo	Sim		Não		Total	
	F	%	F	%	F	%
Solo - Corretivo	63	84,00	12	16,00	75	100%
Solo - Utilização de defensivos durante cultivo	44	58,67	31	41,33	75	100%
Produtos extraídos e cultivados						
PFNMs extraídos	Castanha, copaíba, andiroba, açaí, bacaba.					
PFNMs comercializados pelo Reca (extraídos e cultivados) *	Cupuaçu, castanha, açaí, pupunha, palmito, araçá-boi, acerola.					
Outros produtos cultivados pelos associados	Melancia, café, gado leiteiro e de corte, farinha, feijão, mandioca, banana e mudas (viveiro).					
Outros elementos						
Instalações e equipamentos	Toyotas, indústrias para beneficiamento de PFMNs, podões, roçadeiras, tratores com acessórios para colheita e gradeamento.					
Água	Existe sistema de irrigação apenas para o cultivo de Rambutã.					
Raro ou único	Castanha					
Sistema de produção Agroflorestais - SAFs	O sistema de produção adotado é a produção em SAFs, com diversificação de produtos.					
Acesso a matéria prima	Não foi encontrado relatos de nenhum tipo de tipo de dificuldades. Tudo que se extrai ou cultiva é vendido.					
Apoio Técnico	Dos técnicos do Reca e das parcerias estabelecidas, principalmente, EMBRAPA e Emater.					
Acompanhamento do modelo produtivo pelo cliente	Nem todos os clientes tem a preocupação de acompanhar. Os acompanhamentos são, principalmente, pelas empresas que mantêm contratos e pelos órgãos certificadores.					
Clima	Os oscilações climáticas tem favorecido ou prejudicado principalmente a produção de cupuaçu.					

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Na questão do solo, a maioria dos produtores, 84%, faz a correção do solo (quadro 12) por entenderem que essa prática influencia positivamente na produtividade; e, os que não fazem, 16%, consideram que não há necessidade, no entanto, ninguém se posicionou que jamais faria.

Quanto aos defensivos utilizados durante o cultivo, os 58,67% que afirmaram utilizar, na maioria trata-se da utilização de defensivos naturais a partir do fumo e urina de vaca (na

maioria) existindo, no entanto, um pequeno grupo (3 produtores) que ainda encontra-se em transição entre a filosofia preponderando no Reca – ecologicamente correto, e a tradicional. No detalhamento por elementos (que será tratado mais adiante) poderá ser percebido que quanto mais tempo de associação ao Reca, maior relação (utilização) com corretivos e defensivos naturais.

Dentre os produtos cultivados e beneficiados pelo Reca são extraídos a castanha e o açaí (que em média 90% ainda são nativos), copaíba, andiroba e bacaba. São cultivados em SAFs em maior relevância (volume de plantio e comercialização): o cupuaçu, a castanha, o açaí, a pupunha - palmito e sementes (certificados), araçá-boi e acerola.

Como uma das orientações aos associados é a diversificação, até mesmo como forma de manutenção do sustento e qualidade de vida, nas entre safras, também foi encontrado cultivado pelos associados: melancia, café, gado leiteiro e de corte, farinha, feijão, mandioca, banana e mudas (viveiro).

Vale ressaltar que os PFNMs, tanto os extraídos quanto os cultivados são comprados e beneficiados pelo Reca e sobre estes, os produtores também recebem os reajustes proporcionalmente a produção.

No Reca é adotada a gestão integrada, onde a instituição trabalha em função do produtor e o produtor trabalha contando com os recursos que são próprios do Reca; então, na medida em que os projetos foram e, ainda hoje, são implantados vai-se adquirindo recursos para apoiar a produção e colocando-os a disposição dos produtores, nas suas atividades diárias. Devido ao método de produção adotado, a maioria do trabalho efetuado durante o cultivo é manual. De acordo com a pesquisa, nem todos os produtores recordaram-se da existência dos bens e equipamentos a sua disposição. Atualmente os principais equipamentos e instalações que pertencem ao Reca, mas, que estão a disposição dos produtores, para suas atividades cotidianas, são: toyotas, indústrias para beneficiamento de PFNMs, podões, roçadeiras, tratores com acessórios para colheita e gradeamento.

Quanto a utilização de água, durante o cultivo, só foi encontrado relatos de irrigação para o cultivo de rambutã; nos demais cultivos houve manifestações em que a floresta conserva a humidade não havendo necessidades para isso.

Quanto ao Raro ou único, que Barney (1991) preconiza, em relação aos PFNMs a evidência com maior aproximação é em relação a castanha, onde houve manifestações de que esta só produz na Amazônia por necessidades climáticas e condições que só o megabioma Amazônico pode fornecer; no entanto, há necessidade de se aprofundar em pesquisas para que

consiga afirmar se é realmente único (só produz na Amazônia?). O que já é possível afirmar baseado nos dados obtidos a partir da opinião dos respondentes é que é no mínimo raro.

Quanto ao sistema de produção no Reca é adotado o Sistema Agroflorestal – SAF em mais de 95% das áreas e isso vem gerando muitos benefícios, como poderão ser observados mais adiante na análise da pesquisa detalhada.

Quanto ao acesso a matéria prima, não foi encontrado nenhum relato de dificuldades nesse sentido, relacionadas ao extrativismo ou aos SAFs. No Reca, até então, não há produção excedente, pelo contrário, está se buscando aumentar o volume produtivo para possibilitar a oferta da maioria dos produtos ao consumidor final, em formatos específicos para esses. As plantações na maioria são em função da demanda (contratos) e não existe dependência de mão de obra específica; e, quando há situações que exige algum tipo de conhecimento específico, as dificuldades têm sido sanadas pelas parcerias já estabelecidas.

Os apoios técnicos dados aos produtores são na maioria pela equipe própria do Reca, e, por apoio técnico das parcerias, principalmente com a Emater e a EMBRAPA.

Quanto ao acompanhamento do modelo produtivo pelo cliente, esse tem sido feito por alguns clientes que mantêm contratos para aquisição dos produtos do Reca, por amostragem nas propriedades, para verificar principalmente, se não há o emprego de mão de obra escrava e emprego de mão obra infantil, bem como, para acompanhamento a fim de verificar se está sendo ecologicamente correto cultivado e industrializado, e se são respeitados os meios corretos de produção, assim como, há também um efetivo acompanhamento pelos órgãos certificadores.

Os fatores climáticos não foram identificados como complicadores. Os relatos que aparecem se remetem a falta de chuvas que pode atrapalhar principalmente a produção de cupuaçu. Um fato que merece destaque, é que houve vários relatos que a produção em SAF é um facilitador e faz com que as alterações climáticas sejam menos danosas, ou seja, há relatos de que a floresta mantém a umidade e o clima necessário para o cultivo.

5.3.3 Análise Geral Dos Entrevistados Sobre A Dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável

A análise geral sobre a dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável será composta pelos elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores.

5.3.3.1 Análise Geral dos entrevistados sobre a dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável - os elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores

A análise dos elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores da dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável é composta pelos elementos descritos nos quadros 13 e 14, que foram subdivididos para facilitar o entendimento, devido ao volume de elementos. Assim, primeiro serão abordados os elementos do Diamante da Inovação Total (GIGET, 1997; GOLLO, 2006) e posteriormente os demais elementos que compoem os itens de análise da dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 13: Visão geral dos elementos do Diamante da Inovação Total - dos Recursos Organizacionais Mobilizadores (dimensão Econômica).

Dimensão Econômica - Recursos Organizacionais Mobilizadores		
Elementos Analisados		
Inovação de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> . Registrar os doces e geléias dos PFNM's fabricados pelas mulheres produtoras (em andamento); . Fornecer todos os produtos Reça em embalagens compatível para o consumidor final (em andamento).
Inovação de processo	Manejo de Solo e plantas	<ul style="list-style-type: none"> . Adubação orgânica; . Defensivos orgânicos; . Corretivo para o solo; . Irrigação para o rambutã.
	Reaproveitamento de resíduos	<ul style="list-style-type: none"> . Torta da castanha e do cupuaçu como adubo natural; . Torta da castanha e do cupuaçu para ração animal.
	Processo de envazamento	<ul style="list-style-type: none"> . Maquinário para agilizar o processamento do óleo da andiroba; . Nova fábrica para o cupuaçu e castanha e maquinário para o açáí.
Inovação de distribuição	Forma de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> . Tem concentrado as vendas para grandes indústrias; . Passar a vender para o consumidor final todos os produtos como faz com o palmito (local, regional);
	Forma de apresentação do produto	<ul style="list-style-type: none"> . Alteração no rótulo do palmito; . alteração nas embalagens; . Selos de certificação
	Ampliação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> . Vendas a varejo; . Formas de distribuição em supermercados e distribuidoras especializadas; . Restaurantes e lanchonetes; . Representantes comerciais em vários estados brasileiros; . Venda para o exterior
Inovação de Marketing	Divulgação dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> . Confecção de novos rótulos que traduzam o que o Reça realmente faz; . Maior divulgador é o visitante; . Participação em feiras, rodadas de negócios, degustação em eventos.
Inovação em P&D	Laboratório	<ul style="list-style-type: none"> . Pesquisa por parcerias com UFAC, EMBRAPA Acre
Inovação de gestão	Mudança na estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> . Participação efetiva das mulheres (exigida em estatuto);
	Mudança no modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> . Decisão coletiva (em reuniões);
		<ul style="list-style-type: none"> . Cooperativa funciona "germinada" com a associação;
	Implantação de controles gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> . Sim. Software contábil, fiscal e para controles gerenciais administrativos e da produção.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

A análise dos elementos que compõem o Diamante da Inovação Total (GIGET, 1997; GOLLO, 2006), foram analisados tendo como orientação as dimensões Social, Ambiental e Econômico do Desenvolvimento sustentável.

A inovação em produto no Reca, de acordo com os dados levantados na pesquisa, encontra-se em andamento: os procedimentos para registro de doces e geleias a partir dos PFNMs, fabricados pelas mulheres produtoras; e, estão trabalhando nos procedimentos e aquisição de maquinários para fornecimento de polpas para o consumidor final, local e nacional, como já fornecem o palmito de pupunha.

A inovação de processo ocorre, principalmente, no manejo do solo e plantas: pela adubação orgânica, uso de corretivo para solo e defensivos orgânicos e na irrigação para o cultivo de rambutã; no reaproveitamento de resíduos: utilização da torta da castanha e cupuaçu como adubo natural – já utilizando, e torta de castanha e do cupuaçu para ração animal – pesquisa em teste; pelo processo de envasamento: aquisição de maquinário para agilizar o processamento do óleo da andiroba, nova fábrica para o cupuaçu e castanha e maquinários para melhor no processamento e qualidade da polpa de açaí e equipamento para possibilitar o fornecimento da castanha *in natura* envazada a vácuo.

A inovação de distribuição foi percebida na forma de distribuição: o Reca tem concentrado suas vendas para grandes indústrias e passará, num curto prazo, a vender para o consumidor final local e nacional, todos os PFNMs, como já fazem no caso do palmito; pela forma de apresentação do produto: alteração nas embalagens e no rótulo do palmito; pela ampliação de mercado: vendas a varejo, forma de distribuição em supermercados e distribuidoras especializadas, restaurantes e lanchonetes, representantes comerciais em vários Estados brasileiros e venda para o exterior;

A inovação em marketing foi detectada nas preocupações com divulgação do produto: confecção de novos rótulos para o palmito que retratam o que o Reca faz, participações em feiras, rodadas de negócios, degustação em eventos e a abertura em receber visitantes, tanto para conhecer a organização como para obter orientações sobre cultivo ou industrialização e certificações de reconhecimento nacional e internacional por produção orgânica de cupuaçu, rambutã, palmito de pupunha e açaí.

A inovação em P&D ela ocorre por meio de parcerias com a EMBRAPA e UFAC na realização de pesquisas, de uso de fitoterápicos no cultivo de PFNMs e desenvolvimento de ração para aves e ruminantes a partir das tortas (sobras) de cupuaçu e castanha, respectivamente.

A inovação de gestão ela pode ser detectada a partir do modelo de gestão adotado – autogestão, ou seja, gestão integrada e participativa– produtor/Reca/produtor.

Quadro 14: Visão geral dos elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores da dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável (exceto inovações).

Dimensão Econômica - Recursos Organizacionais Mobilizadores						
Elementos Analisados						
Sistema formal de comunicação	Reuniões		Outros mecanismos		Total Produtores	
	F	%	F	%	F	%
	63	84,00	12	16,00	75	100%
Capacidade suporte financeiro	De maneira geral, os produtores do Reca possuem autonomia financeira e condições próprias para efetuarem seus empréstimos (quando necessário).					
Recursos Tecnológicos	Trator de esteira e trator de gradeamento, roçadeiras, agroindustrias para polpas e óleos e podões.					
Recursos reputacionais	A marca Reca - modo ecologicamente correto de se produzir na Amazônia; e, certificações.					
Filosofia (equidade entre as gerações)	Respeito a floresta, biodiversidade, produção em SAFs, preocupação em repassar a filosofia as futuras gerações.					
Controle e coordenação de seus sistemas	É mantida pela forma de gestão - grupos de líderes e coordenadores.					
Inserção no mercado	Aumentar o volume de produção para alcançar o consumidor final.					
Articulação SAF com extrativismo	O Reca manteve o que havia de nativo e aumentou a plantação utilizando o SAF					

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

O sistema formal de comunicação utilizado no Reca são as reuniões que acontecem mensais nos grupos, onde os coordenadores e líderes que tem funções articuladoras tanto repassam informações como discutem assuntos de interesses de todos, inclusive informativos. Isso pode ser confirmado pelas respostas obtidas (quadro 12) onde 84% dos pesquisados afirmaram que a reunião é o mecanismo de comunicação; os que responderam outros mecanismos não é porque negaram que não são as reuniões e sim por entenderem que existem outros mecanismos, como por exemplo, dia de campo, mutirões, etc.

Quanto a capacidade de suporte financeiro, de maneira geral, hoje, os produtores do Reca possuem autonomia financeira e condições próprias para efetuarem seus empréstimos e financiamentos junto as agências fomentadoras. No entanto, há o reconhecimento de que desde o início e quando necessário, até hoje, o Reca tem funcionado como o avalista. Atualmente o método mais comum são os financiamentos decorrentes de projetos de parcerias institucionais para implantação ou implementação de determinadas áreas que beneficiam os

interessados naquele fim. Os projetos de implantação de áreas normalmente são financiados por organismos internacionais (como foi por 3 ocasiões nos anos 1990) e órgãos do governo federal (Ministério do Meio Ambiente), onde a forma de prestação de contas é comprovar a total e correta aplicação do recurso. Já junto as instituições bancárias como o Basa (o mais comum na pesquisa), por exemplo, o produtor anualmente desembolsa o valor equivalente a parcela do financiamento.

Os recursos tecnológicos mais comuns para uso coletivo são: os tratores esteira e de gradeamento, as roçadeiras, as agroindústrias de polpas e de óleos e os podões. No entanto, nem todos se lembraram dos equipamentos que existem e se encontram a disposição para uso, distribuídos em cuidados dos grupos ou no próprio Reca, até porque, atualmente, muitos possuem seus próprios equipamentos, com exceção das indústrias que funcionam em função de todos.

Os recursos reputacionais do Reca é a sua marca, que tem sido premiada em nível nacional e internacional pelo modo de produção em SAFs de forma ecologicamente correta, e pelo seu jeito de organizar solidário que promove a sustentabilidade e o bem viver respeitando a sociobiodiversidade da Amazônia. A marca vem ganhando espaço dia após dia, principalmente, após a certificação da maioria de suas áreas que no momento estão fornecendo produtos a partir de PFNMs (palmito, sementes de pupunha, rambutã, cupuaçu) certificados a grandes empresas, principalmente do ramo de cosméticos.

Algo que foi percebido durante a pesquisa de campo é a preocupação dos associados ao Reca (pesquisados) em manter a filosofia de produção ou repassando para as gerações futuras. Isso vem ocorrendo por meio de registro na elaboração do livro “Reca - Nosso Jeito de Caminhar”, por meio de palestras nas escolas, e, principalmente no envolvimento da família tanto no cultivo, nas atividades em dia de campo, como também, nas atividades de gestão (participação das reuniões rotineiras).

O controle e coordenação dos sistemas no Reca são mantidos pelo modelo de gestão adotado desde o início, onde os coordenadores e líderes fazem a articulação entre os produtores e Reca para que ocorra uma gestão compartilhada/integrada entre Reca *versus* produtor *versus* Reca.

A inserção no mercado faz parte do planejamento estratégico que vem sendo posto em prática, onde até os próximos cinco anos, terá a produção aumentada (o aumento no plantio já está ocorrendo) para que possa além do cumprimento dos contratos expandir o mercado, principalmente para vendas a varejo.

A Articulação SAF com extrativismo, no início ocorreu por força legal (necessidade de reflorestamento), no entanto, de acordo com dados encontrados na pesquisa aos poucos se percebeu que o replantio das espécies nativas juntamente com espécies que se adaptam as condições regionais teria melhor produção e melhor ambiente de trabalho. Um fato que foi lembrado por um dos fundadores é que trabalhar na sobra na Amazônia é menos cansativo, considerando o calor e o forte sol durante todo o dia na região. Além disso, é fato comprovado (de acordo com opinião dos produtores) que desde que combinem as espécies (para não haver disputa de nutrientes no mesmo solo) a floresta fornece melhores condições para um maior volume de produção e um melhor aproveitamento da propriedade com menores custos de manutenção.

5.3.4 Análise Geral dos Entrevistados Sobre a Dimensão Social do Desenvolvimento Sustentável - Análise dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores

A análise dos Recursos Organizacionais Relacionais mobilizadores será composta pelos elementos identificados como sociais e que se enquadram na dimensão social do Desenvolvimento Sustentável.

5.3.4.1 Análise Geral dos entrevistados sobre a dimensão social do Desenvolvimento Sustentável - os elementos dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores

Os elementos que dão origem a análise dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores, da dimensão social do Desenvolvimento Sustentável que serão analisados nesse item, poderão ser visualizados no quadro 15, que após a tabela será fornecido uma visão geral sobre esses elementos.

Quadro 15.: Visão geral dos elementos dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores – dimensão Social do Desenvolvimento Sustentável

Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores	
Elementos Analisados	
Igualdade de gênero	Formalmente foi estabelecido a representação dos grupos no 1 homem e uma mulher; A escolha da pessoa para a composição de cargos ou realização de tarefas é baseado na competência.
Envolvimento da família	É incentivado a participação de todos os membros da família tanto nas reuniões, quanto nas atividades realizadas que envolvem o produtor. As reuniões de grupos, normalmente ocorre em um local próximo as propriedades do próprio ou no Reca e as assembléias ocorrem no Reca.
Capacidades humanas e competências	No Reca já foi oferecido vários tipos de capacitações, desde, como plantar até a gestão da propriedade, assim como, cursos de capacitações para as mulheres aprenderem a fazer doces, licores, salgados, etc., além dos cursos voltados para atividades administrativas
Troca de experiência	O conhecimento é adquirido e compartilhado
Equitabilidade	Não há privilégios para qualquer produtor em função do volume produzido, ou qualquer outro motivo. O tratamento é igual para todos.
Parcerias em projetos institucionais e parceiros externos	O Reca tem conseguido se relacionar com organizações de todas as esferas governamentais, bem como, com organizações privadas.
Sistema de produção coletivo articulado - organização - produtor	Modelo de Gestão integrada. os produtores podem realizar suas atividades cotidianas projetando o uso de recursos pessoais e organizacionais (do Reca).
Mecanismo de incentivo a participação do produtor	Não é cobrado nenhuma taxa para se manter associado ao Reca; É obrigatória a participação nas reuniões sob pena da perda da condição de associado. Mecanismo de incentivo a participação do produtor sem cobrança de taxas.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Em relação a igualdade de gênero durante a pesquisa não foi percebido nenhuma situação que privilegie ou faça distinção entre os sexos masculino e feminino, pelo contrário o Estatuto da organização Reca, no Artigo 19, Alínea “m” exige que na composição dos grupos haja, no mínimo, uma mulher. No entanto, apesar da participação das mulheres nas reuniões

rotineiras dos grupos e seu envolvimento nas atividades que envolvem produtores no dia a dia, essa não se manifesta como associada, ou seja, o marido é o representante da família e o associado. No geral, foi dito pelos pesquisados que todos têm os mesmos direitos e que a partir da participação das mulheres principalmente na organização, houve melhorias significativas no tocante a qualidade.

O envolvimento da família é uma das preocupações inerente à filosofia do Reca. Esse envolvimento é visto como uma forma de manter o modelo produtivo, de ir repassando os conhecimentos, bem como, no entendimento de alguns respondentes, funciona como um mecanismo para evitar o êxodo rural; isso ocorre de forma natural, nas reuniões de grupos e em outras atividades que envolva o produtor.

Quanto às capacidades e competências necessárias a um produtor do Reca, de acordo com os respondentes, é algo satisfatório, visto que na organização já foi “oferecido de tudo”, desde como plantar, cultivar, aproveitar os resíduos, bem como, administrar a produção. Também já houve capacitações voltadas para as mulheres, como, cursos para ensinar a fazer doces, salgados, aproveitamento de alimentos, etc. Também, já foram oferecido cursos específicos para os membros da coordenação e diretoria, bem como, voltados para área administração da instituição.

Quanto à troca ou compartilhamento de experiências é algo interessante o que foi encontrado. Os resultados da pesquisa demonstram que os produtores tem satisfação em compartilhar as experiências por meio do dia de campo, organizado em cada grupo, ou nos mutirões, não existindo egoísmo, ou retenção de conhecimento por algum motivo ou estratégia. Essa mesma disposição (satisfação) em compartilhar as experiências também foi encontrado junto a equipe executora, em repassar informações aos visitantes e pesquisadores.

A equitabilidade vem sendo uma preocupação desde o início das atividades do Reca, que inclusive traz em sua missão a meta de contribuir para uma sociedade mais humana e justa. Os dados encontrados na pesquisa vão ao encontro dessas preocupações, principalmente, quando do tratamento igualitário e projetos que privilegie os mais necessitados, com é caso, de um projeto em execução em parceria com a Caixa Econômica Federal para construção de casas para produtores e preocupações com educação para os filhos de produtores e melhor qualidade de vida.

Em relação às parcerias, o Reca desde o início, de acordo com os dados obtidos, contou com parcerias governamentais e privadas. No início o primeiro grande projeto que basicamente deu origem ao Reca, foi uma parceria com uma organização privada que impulsionada por um Bispo da Igreja Católica investiu recursos para implantação dos

primeiros SAFs. No decorrer de suas atividades, ao longo dos seus quase 25 anos de existência, outras parcerias surgiram como por exemplo, com órgãos voltados para pesquisa, como: IMPA, EMPRAPA, Emater, Grupo de pesquisa da Universidade Federal do Acre - UFAC; órgãos governamentais como: Ibama, Ministério do Meio Ambiente, Idaron, Escola Família Agrícola - EFA; parcerias privadas tais como: Natura, GTZ, Grupo de Trabalho Amazônico – GTA, Amigos da Terra, entre outras. Hoje, talvez as principais parcerias são: com a Natura, EMBRAPA, Emater, GTZ, UFAC e a EFA.

Quanto ao sistema de produção coletivo articulado – organização – produtor, é um modelo próprio, implantado como estratégia de gestão participativa, que vem fornecendo resultados, reconhecidos visíveis na presente pesquisa. É um sistema de produção de interdependência entre a organização e o produtor, onde este, como garantia de retorno da produção planta ou produz de acordo com a demanda institucional e a organização se porta como um facilitador no alcance dos objetivos – melhores retornos econômicos financeiros com menores custos e justiça distributiva. É um modelo de Gestão integrada; os produtores podem realizar suas atividades cotidianas projetando o uso de recursos pessoais e organizacionais (do Reca).

Como mecanismos de incentivo a participação do produtor, durante a pesquisa, foi percebido um diferencial do Reca em relação ao encontrado normalmente nas associações e cooperativas. No Reca não é cobrado nenhum valor para se tornar ou se manter associado. A exigência para ser associado ao Reca é ser produtor, atender ou estar disposto a se adaptar as regras de produção adotadas pela instituição (ecologicamente correto) e principalmente, participar das reuniões mensais, sob pena da condição de sócio, o que causa transtorno econômico financeiro, visto que, apenas os associados tem direito ao reajuste proporcionalmente a produção entregue ao Reca, após a comercialização. O Regimento Interno da Instituição, estabelece que o associado poderá ter até três faltas coerentemente justificadas ou perderá a condição de associado, algo que já ocorreu com alguns.

Nesse contexto, a análise dos Recursos Ambientais - Físicos Naturais Mobilizáveis, Econômicos – Organizacionais Mobilizadores e Sociais – Relacionais Mobilizadores, se faz relevantes, tendo em vista que esses determinam a trajetória da organização no processo de busca pela consolidação do negócio, representando assim um dos principais motivos pelos reconhecimentos nacionais e internacionais enquanto organização, fomentadora dos Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFNMs.

5.3.5 Análise Geral Dos Entrevistados Sobre Os Elementos da Base da Pirâmide (BoP)

Neste item será apresentada uma visão geral, sobre os resultados encontrados na pesquisa, a partir dos elementos que darão subsídios a teoria da Base da Pirâmide (BoP).

Serão analisados os seguintes elementos:

- a) BoP na produção comunitária local baseado nos próprios produtores da BoP (BoP 3.0);
- b) Oportunidade local de crescimento;
- c) Melhoria na qualidade de vida para produtores locais;
- d) Diversificação da produção e aprendizagem contínua;
- e) Mecanismos de remuneração pelas atividades e/ou produtos;
- f) Confiança;
- g) Inovação orientada para a sustentabilidade; e
- h) Importância dos elementos analíticos das dimensões de sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis.

5.3.5.1 BoP baseada na produção comunitária local baseada nos próprios produtores da BoP (BoP 3.0)

Os dados da pesquisa demonstram a existência de um de negócio, diferente dos preconizados por Prahalad (2010) - BoP 1.0, e, Hart (2008; 2011) - BoP 2.0. Trata-se de uma produção a partir dos produtores da BoP baseada na produção familiar comunitária local, sob a governança dos próprios produtores desde o manejo do solo, cultivo, colheita e beneficiamento, que ocorre através do Reça Cooperativa/associação, que também é responsável pela comercialização e rateios dos lucros aos produtores.

De acordo com essa metodologia implantada e funcionando, os produtores recebem pelo produto, bem como, pelos lucros resultantes da agregação de valor pelo beneficiamento.

Esse modelo vigente no Reça, favorece um novo modo de “ver” a teoria BoP, que antes era vista como meio de inserção comercial do pobre (BoP 1.0), ou o pobre como um mercado potencial e co-criadores (BoP 2.0).

A partir dessa nova lógica de produção comunitária local baseada nos próprios produtores da BoP (BoP 3.0) os produtores saem da condição de “meros pobres consumidores” e passam a ser produtores e fornecedores para a BoP e para outras classes

sociais. No estudo apresentado na presente pesquisa, os produtos são vendidos para grandes indústrias que os transformam em cosméticos, ou até mesmo, medicamentos, e também são vendidos para indústrias de alimentos (em menor quantidade), o que fazem chegar a todos os níveis sociais.

5.3.5.2 Oportunidade local de crescimento

O Reca é reconhecido pelos associados e pode-se dizer pela comunidade local, uma vez que esse direta ou indiretamente beneficia mais da metade da população da cidade de Nova Califórnia, como uma oportunidade local de crescimento.

Na região onde se encontram os associados ao projeto Reca (amazônica), esses recebem renda média superior a predominante no Estado de Rondônia e superior a renda média de muitos Estados brasileiros, considerando que esses produzem a alimentação básica e ainda tem acesso à educação e boa qualidade de vida (de acordo com as opiniões dos produtores).

5.3.5.3 Melhoria de qualidade de vida para produtores locais

Pelos relatos encontrados durante a pesquisa, os resultados evidenciam que a partir do Reca os associados passaram a ter um novo modo de vida. Há relatos de que no início havia produtores que ficava anos sem ver dinheiro, porque viviam do que plantava e não tinha para quem vender. Não tinha estradas para escoar a produção, não havia escolas e muito menos hospitais, próximo as propriedades ou em cidades próximas.

Hoje, o Reca compra toda a produção, e remunera os produtores de forma justa (de acordo com a opinião da maioria), todos tem acesso à educação, saúde, meios de transporte próprio (a maioria) e casas com energia e acesso a informação. Os que não possuem casas próprias estão sendo beneficiados com um projeto específico para construção de casas e por meio do Reca e com apoio de um dos clientes do Reca, conseguiu-se implantar e colocar em funcionamento (por meio de parceria com a Secretaria de Educação de Rio Branco/AC) uma escola com filosofia apropriada ao campo (pedagogia da alternância), onde os filhos dos produtores estudam e permanecem junto as suas famílias, evitando com isso o êxodo rural.

De acordo com os pesquisados, a boa renda mensal, o acesso a saúde, educação e informação, fez com que tivessem melhor qualidade de vida sem sair ou vender suas propriedades.

5.3.5.4 Diversificação da produção e aprendizagem contínua

De acordo com dados encontrados na pesquisa, logo no início os produtores perceberam que diversificar a produção era um meio de sobrevivência e manutenção da qualidade de vida nas entre safras. Como a maioria dos PFNMs, tem a safra, ou maior produção, concentrada em um determinado período do ano, a diversificação veio como uma estratégia de se ter recursos financeiros durante todo o ano, e também como uma estratégia comercial. Um dos participantes da pesquisa comentou que em determinados anos, alguns produtos estavam mais valorizados que outros e a situação se inverte constantemente, e se não possuírem o plantio, deixam de usufruir de tal vantagem – então era melhor cultivar os mais diferentes tipos de produtos.

Hoje a diversificação vem como uma estratégia familiar para manter um filho na faculdade, adquirir um carro novo, etc. (dados da pesquisa).

Um fato que vale ressaltar é que para diversificar o produtor do Reca, basta estar disposto a aprender plantar e cultivar. Se o produtor não possui conhecimento prévio, esse aprende por meio dos técnicos do Reca ou em dia de campo; se estiver disposto a aprender, sempre estará inovando cultivando novos produtos e o Reca comercializa tantos quantos produzirem, seja por demanda, ou por busca de novos mercados.

5.3.5.5 Mecanismos de remuneração pelas atividades e/ou produtos

No Reca é adotado o seguinte mecanismo de remuneração pelas atividades e/ou produtos entre ao Reca:

- 1) Quando da entrega da atividade e/ou produto ao Reca, o produtor recebe a vista, o valor equivalente a unidade daquele item, geralmente, é o quilo, ou, lata para produtos como a castanha. Esse valor foi determinado na assembleia que antecede a safra, baseado no valor de mercado (geralmente superior ao pago pelo mercado vigente);
- 2) O Reca beneficia e comercializa, paga todas as despesas inerentes a comercialização, e ao final da safra, faz o rateio das sobras aos produtores, proporcionalmente a produção entregue, por cada um naquele período – o que chamam de reajuste. O rateio é feito uma vez por ano (após a safra) e o reajuste é

geralmente superior a 50% do já recebido quando da entrega do produto, podendo chegar ao mesmo valor ou até superior, como já ocorreu.

No geral, os produtores do Reça encontram-se satisfeitos com os valores pagos por seus produtos e/ou atividades, até pela forma de gestão adotada, esses são de certa forma, também responsáveis pela definição dos preços.

5.3.5.6 Confiança

Durante a pesquisa *in loco*, algo notável e que talvez seja um dos motivos de sucesso na relação entre os associados e a organização é o fator confiança. Em nenhum momento foi evidenciado o descrédito seja com a gestão, parceiros ou até mesmo entre os produtores; pelo contrário, pode-se presenciar durante a entrega de cupuaçu por um produtor a não preocupação do mesmo com o controle ou documento que comprovasse a quantidade entregue, e ao averiguar junto a esse foi dito “entregando aqui ta seguro”. O elemento confiança ou a “transparência” como um dos gestores (G2, 2012) se refere traz segurança tanto para o produtor quanto para a equipe de execução.

5.3.5.7 Inovação de gestão orientada para sustentabilidade

O Reça possui um modelo de gestão integrado e compartilhado e em pleno funcionamento; isso por si só, pode ser considerado um novo modelo de gestão num ramo de atividade que só o fato de se manter existindo já é um sucesso.

No entanto, tudo que se pratica em termos de gestão traz preocupações em relação à sustentabilidade. Essa opção vem desde as primeiras discussões da criação do Reça, quando optaram por manter a “floresta em pé” e considerar a “floresta como alimento” e meio de sobrevivência, em detrimento da agricultura de produtos tradicionais (“branca”). Essa escolha, no megabioma amazônico, privilegiando a dimensão ambiental vai influenciar as escolhas posteriores, pois, vão condicionar as ações e inovações futuras. Além disso, pelo contexto onde vivem, a dimensão social veio, futuramente, reforçar esse foco inicial sobre a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável.

Durante a pesquisa foi observado à prática constante de conscientização e acompanhamento pela instituição, das atividades executadas pelos produtores. É

acompanhado para que tudo aconteça de forma orgânica, sem defensivos químicos para que os produtos sejam ecologicamente corretos e traga qualidade definida, bem como, qualidade de vida para os produtores. De acordo com os gestores (mais detalhamento mais adiante) esse acompanhamento tem sido feito para que não se perca o que já conseguiram – as certificações.

Quanto ao desenvolvimento de produtos, a pesquisa apontou que existem várias ações em andamento visando agregar valor aos produtos produzidos pelos associados, seja lançando novos produtos ou subprodutos, ou ainda, melhorando o processamento a fim de obter melhor rendimento.

Além do investimento na produção orgânica e na sensibilização quanto as certificações, o Reça no período em que a pesquisa foi aplicada, estava adquirindo maquinários para melhorar o processamento do óleo da andiroba e para envasamento de polpa em sachês, assim como, estava em fase de aquisição também, envasadeira e embalagens para fornecer castanha *in natura* embalada a vácuo.

Também se encontra em fase de pesquisa e teste, a torta de cupuaçu e castanha para ração de ruminantes e aves.

Vale ressaltar que o Reça possui mais de 50% das propriedades certificadas como produção ecológica, para produção de palmito de pupunha, cupuaçu, rambutã e açai; isso em 2010 lhes rendeu um prêmio internacional o que de acordo com a opinião de um dos gestores, trouxe maior reconhecimento e visibilidade, bem como, proporcionou a abertura de novos mercados. As demais propriedades estão em processo e adaptação, buscando num curto prazo também serem certificadas.

Para o Reça o desenvolvimento de produtos e a inovação de gestão sustentável estão diretamente relacionados ao método de cultivo em SAFs, às novas ideias em buscar descobrir sempre o que seja natural e que contribua para um maior volume produtivo de forma saudável sem agredir ao meio ambiente e as pessoas, bem como, esta relacionada ao comportamento durante o processo produtivo trazendo preocupações futuras tanto com a natureza quanto com a qualidade de vida das pessoas.

5.3.5.8 Importância dos elementos analíticos das dimensões de sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis.

Toda a análise da presente pesquisa foi conduzida pelos pressupostos das dimensões social, ambiental e econômica do Desenvolvimento Sustentável. Os elementos analíticos de

sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis possibilitaram os achados e as proposições a partir dos dados empíricos encontrados.

O modelo de negócio preponderante na organização Reça, o tipo de cultivo em SAF, as preocupações ambientais, as certificações, as remunerações pelos produtos e serviços as possibilidades apresentadas para uma melhor qualidade de vida do produtor evidenciada por melhores rendas e moradias, educação, saúde, inserção social, etc, evidenciam a importância dos Recursos Naturais Renováveis no contexto da presente pesquisa.

5.4 ANÁLISES DE DADOS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA – ANÁLISE POR GRUPO DE ENTREVISTADOS

Nesta seção serão apresentadas considerações com relação aos elementos teóricos e empíricos sobre os Recursos Ambientais - Recursos Físicos Naturais; Econômicos - Recursos Organizacionais; e, Sociais - Recursos Relacionais, sob a opinião dos diferentes grupos de respondentes, tanto da organização (Reca) como dos produtores da BoP.

Os grupos analisados são: gestores (G1, G2 e G3) e equipe técnica (T1 e T2) por parte da organização - Reca, e os produtores que foram subdivididos em quatro grupos principais: Líderes/Coordenadores, Fundadores, Baixa Verde e Produtores Diversos.

A partir desse item os elementos teóricos que visam atender os objetivos da pesquisa serão analisados a partir dos dados e opiniões levantadas em cada grupo, conforme explicitado no capítulo 3, dos procedimentos metodológicos.

5.4.1 Dimensão Ambiental do Desenvolvimento Sustentável - Análise dos Recursos Naturais Mobilizáveis por grupos de entrevistados

Os elementos que compõem os Recursos Físicos Naturais da dimensão ambiental do Desenvolvimento Sustentável são:

- a) Solo - corretivo; e,
- b) Solo – defensivos para proteção ou melhoria da qualidade de PFNMs;
- c) PFNMs – Extraídos;
- d) PFNMs comercializados pelo Reca/
- e) Produtos comuns cultivados pelos associados;
- f) Instalações e equipamentos;
- g) Água;
- h) Raro ou único;
- i) Sistemas de produção agroflorestais;
- j) Acesso a matéria prima;
- k) Apoio técnico;
- l) Acompanhamento do modelo pelo cliente; e,
- m) Clima.

5.4.1.1 Análise dos elementos dos Recursos Físicos Naturais Mobilizáveis - por grupo pesquisado

5.4.1.1.1 Solo – Corretivo

A análise dos Recursos Físicos Naturais, item solo, se relaciona diretamente a forma de cultivo que se relacionam diretamente com os PFNMs, foco da presente pesquisa (tab. 6)

Tabela 6: Utilização de corretivo para solo, por grupo.

Solo	É utilizado algum tipo de corretivo para o solo?				TOTAL
	SIM		NÃO		
Grupo Pesquisado	F	%	F	%	
Gestores (G1, G2 e G3) **	2	66,67	1	33,33	3
Técnicos (T1, T2)	2	100	0	0	2
Fundadores (F1 a F11)	10	90,91	1	9,09	11
Lider/coordenador (L1 a L 22)	19	86,36	3	13,64	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	18	85,71	3	14,29	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	12	75	4	25	16
TOTAL	63	84	12	16	75

* F = frequência

** 1 dos respondentes pela organização não é produtor; é apenas gestor da organização.

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

As opiniões emitidas pelos respondentes da organização, gestores e técnicos, referem-se aos produtores de maneira geral devido ao seu amplo conhecimento e relacionamento com todos os produtores da associação e cooperativa. Os gestores disseram que a correção do solo pode influenciar no volume produzido e essa é feita nas propriedades com calcário solomético ou calcário dolomítico, que são os mais comuns. A correção feita com calcário para fins agrícola corrige a acidez do solo, ao mesmo tempo em que faz essa correção, também fornece cálcio e magnésio indispensáveis para a nutrição das plantas. A aplicação de calcário aumenta a disponibilidade de elementos nutrientes que possibilita um aumento substancial da capacidade produtiva da terra (T1, 2012).

A manifestação “não” pelos gestores se refere ao não uso pessoal, visto que esse registrou: “eu não utilizo; há muitos produtores que utilizam a torta (sobra do cupuaçu e da castanha) e outras coisas orgânicas” (G2, 2012);

Já a equipe técnica (T1 e T2) foi unânime em afirmar que é utilizado para correção do solo, adubação orgânica variando entre tortas, coberturas e calcário;

Dos 11 sócios fundadores, 90,91% afirmaram utilizar corretivo para o solo ratificando as afirmações feitas pela equipe técnica; o sócio que disse não utilizar acrescentou não sentir necessidade. Dos 100% que afirmaram corrigir o solo, acrescentaram que a adubação/correção é feita de forma orgânica, destacando: “sim, faço a correção com adubação orgânica: torta de cupuaçu e pó de rocha e uso homeopático” (F3, 2012).

Dos 21 que compõem o grupo Baixa verde, 85,71% foram enfáticos em responder que utilizam corretivo para o solo prevalecendo entre as técnicas utilizadas a utilização de calcário (15) e adubação orgânica, e, 14,29% se manifestaram afirmando não utilizar por não entender “necessário por enquanto”.

No grupo de líderes e coordenadores (22), a maioria (86,36%) se manifestaram afirmando que utilizam corretivo para o solo se destacando entre as técnicas mais utilizadas: calcário, uréia, adubo orgânico, torta de cupuaçu, sulfato de potássio e pó de rocha; dentre os 13,64% que afirmaram não utilizar ninguém disse que jamais utilizaria, levando a entender pelo contexto que não consideram que seja necessário no momento, talvez pela localização geográfica e/ou qualidade de suas terras (explicação dada pelo 02, organização).

5.4.1.1.2 Solo - defensivos para proteção ou melhoria da qualidade de PFNM's

Sobre os defensivos utilizados para proteção ou melhoria da qualidade dos produtos (PFNMs) cultivados, de acordo com a pesquisa, tabela 7, a maioria (58,67%) utilizam, se destacando em percentual, as afirmativas dos gestores e técnicos.

Tabela 7: Utilização de defensivos no solo, para proteção ou melhoria da qualidade dos PFNMs.

Solo	É utilizado algum tipo de defensivo para proteção ou melhoria da qualidade em algum produto ou espécie?				TOTAL
	SIM		NÃO		
Grupo Pesquisado	F	%	F	%	
Gestores (G1, G2 e G3) **	3	100	0	0	3
Técnicos (T1, T2)	2	100	0	0	2
Fundadores (F1 a F11)	5	45,45	6	54,55	11
Líder/coordenador (L1 a L 22)	15	68,18	7	31,82	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	10	47,62	11	52,38	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	9	56,25	7	43,75	16
TOTAL	44	58,67	31	41,33	75

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Tanto os gestores como os técnicos (tabela 7) foram categóricos em opinar que 100% dos produtores utilizam algum tipo de defensivo para proteção ou melhoria da qualidade de algum produto ou espécie cultivada, afirmando ainda, que tudo que se utiliza é orgânico, tendo entre as opiniões, a seguinte afirmação:

Sim, é utilizado nas áreas, defensivos orgânicos, como: calda da bordoleza, urina de vaca, biofertilizantes, água de fumo, cinzas, etc.” (T2, 2012).

No entanto, ao analisar por grupo de produtores respondentes evidenciou-se divergências significativas. No grupo dos sócios fundadores, apenas 45,45% afirmaram utilizar defensivos e produtos para melhoria da qualidade dos PFNMs, destacando-se:

Durante a produção, utilizo biofertilizantes, adubos (uréia, cloreto de potássio para convencionais); adubo orgânico: torta de cupuaçu, sulfato de potássio, pó de rocha, etc. (F11, 2012).

Sim, eu utilizo Biofertilizante para ajudar na melhoria da qualidade da produção e urina da vaca como defensivo natural (F10, 2012).

Ainda no grupo dos sócios fundadores (tab. 7), os 54,55% que disseram não utilizar, a maioria não justificou e os que justificaram disseram não ver necessidade, visto que o cultivo pelo SAF possibilita naturalmente uma diminuição das pragas.

Já no grupo Baixa verde (tab. 7), encontrou-se afirmações ratificadoras das opiniões dos demais grupos pesquisados e 3 citações não encontradas em nenhum outro grupo. Dos 10 (47,62%) que disseram utilizar defensivos, 7 disseram fazer uso de produtos naturais (biofertilizantes, urina de vaca, etc.) e 3 (9; 14; 16, BAIXA VERDE) afirmaram fazer uso de “Roundup”⁹. Considerando a cultura predominante no Reca, tal fato despertou curiosidade e ao buscar entender tais afirmações divergentes em relação aos demais produtores do grupo, observou-se que os usuários de Roundup são associados ao Reca há 5, 10 e 12 anos, enquanto os demais são associados há mais de 16 anos; a produção de cupuaçu e açaí pelas informações da pesquisa é recente, e apesar de fazerem o corretivo do solo de forma orgânica, ainda se valem da utilização desse tipo de herbicida. Vale ressaltar, que nenhum deles, definiu em qual tipo de produção é utilizado o produto.

Do grupo dos líderes e coordenadores (tab. 7), 68,18% afirmaram fazer uso de defensivos e produtos para melhoria da qualidade dos produtos cultivados, evidenciando o biofertilizante como o mais utilizado e os defensivos naturais (água de fumo e urina de vaca);

⁹ Roundup é um herbicida não seletivo, sistêmico e de ação total, indicado para o controle de plantas daninhas. Classificação ambiental: III – produto perigoso ao meio ambiente. Fonte: <http://www.forestech.com.br/produtos/defensivos/roundup-original.php>

dos pesquisados nesse grupo, 31,82%, afirmaram não fazer uso de nenhum tipo de produto como defensivo ou para contribuir com a qualidade dos produtos, durante o cultivo.

Já o grupo de produtores diversos (tab. 7) sobre os defensivos, dos 16, 9 (56,25%) responderam utilizar, sendo que 2 destes, afirmaram utilizar como defensivo o “Roundup” e “Gramoxil”¹⁰ e os demais frisaram fazer uso de “produtos verdes” ou “naturais”. Ao observar os que afirmaram fazer uso do Roundup e/ou Gramoxil, foi identificado que esses defensivos são utilizados principalmente no cultivo do café. Os que responderam não utilizar (43,75%) nenhum tipo de defensivo ou produtos para melhoria da qualidade durante o cultivo, utilizam o cultivo em SAF e fazem apenas a correção do solo de forma orgânica.

Ao comparar as convergências e divergências apresentadas entre os grupos, principalmente quanto ao uso de defensivos naturais e/ou químicos (adotados pelos três associados), há de se inferir que o produtor necessita de um tempo de aprendizagem para a adoção do cultivo ecologicamente correto – filosofia adotada pelo Reca -, ou seja, é a partir dos resultados percebidos principalmente quanto ao volume produzido e o retorno financeiro que isso vem ocorrendo (F1, 2012) isto é, quanto maior o tempo de associação ao Reca mais reforçado fica o posicionamento em favor da adubação orgânica e aos defensivos naturais.

Outro fator que justifica o não uso de defensivos está na forma de cultivo adotada pelo projeto Reca e seus associados que é o cultivo em SAFs; esse tipo de cultivo apresenta à redução de pragas das diferentes espécies cultivadas e conseqüentemente da necessidade de defensivos agrícolas, bem como, a redução da erosão em comparação aos monocultivos (F1, 2012).

Ao que se refere ao solo, um recurso mobilizável, pode-se inferir que o que se utiliza nele interfere diretamente no volume e qualidade de PFNMs produzidos. Outro fato percebido, que como o conhecimento e habilidades podem ser adquiridos (aprendidos) existe um tempo para aprendizagem o que pode refletir inclusive no retorno econômico financeiro, visto que, o método de cultivo, ainda utilizado por poucos produtores, dificulta, por exemplo, certificações e produção ecologicamente correta. No Geral, é um número ínfimo de produtores que ainda estão se adaptando, num processo de aprendizagem (menos de 1%), ou seja, as maiorias dos produtores já estão adaptados ao modelo produtivo adotado pelo Reca.

¹⁰ Equivalente ao Roundap.

5.4.1.1.3 Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFMNs - Extraídos

Os Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFMNs de acordo com os respondentes, tem uma importância fundamental para a organização Reca.

De acordo com a opinião dos gestores (G1, 2012) e de um dos técnicos respondente (T2, 2012), o projeto RECA constitui uma “floresta de alimentos” cultivados em sua maioria em Sistemas Agroflorestais – SAFs que totalizam cerca de 2.700 hectares de consórcios agroflorestais com vários tipos e esquemas de plantios, com pouquíssimas áreas de monocultura.

Ainda na opinião dos gestores (G1; G2; G3, 2012) é extraído da floresta uma diversidade de produtos, sendo os de maior volume: a castanha, o açaí, a copaíba e a bacaba. Tal entendimento é reforçado pelos técnicos (T1 e T2) aonde juntos chegam a afirmar que mais de 95% das áreas são de SAFs, chegando a produzir mais de 20 espécies frutíferas e madeiras, assim como, plantas medicinais.

Ao verificar junto aos produtores quais PFMNs extraem da floresta, obteve-se as seguintes informações, conforme tabela 8.

Tabela 8: PFMNs Extraídos pelos produtores do Reca.

Produtos Florestais Não Madeiráveis - PFMNs EXTRAÍDOS						
Grupo Pesquisado	SIM - EXTRAÍ			NÃO - EXTRAÍ		Total de entrevistados
	Quant.	%	Produto	Quantidade	%	
Fundadores (F1 a F11)	9	81,82	Castanha, copaíba, açaí e andiroba	2	18,18	11
Líder/coordenador (L1 a L 22)	17	77,27	Castanha, açaí e bacaba	5	22,73	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	19	90,48	Castanha e açaí	2	9,52	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	11	68,75	Castanha	5	31,25	16
TOTAL	56	80,00		14	20,00	70

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Dos 11 sócios fundadores do Reca, 9 (81,82%) extraem castanha, açaí, copaíba e andiroba e 2 (18,18%) afirmaram não extrair nenhum tipo de produto da floresta e sim cultivar em SAF (tab. 8).

Entre o grupo dos líderes e coordenadores (tab. 8) 17 (77,27%) deles praticam a extração de PFMNs para fins comerciais sendo a castanha, açaí e a bacaba os produtos extraídos; 5 (22,73%) desse mesmo grupo, se manifestaram afirmando não extrair para fins comerciais, no entanto, 3 desses que afirmaram não extrair, comentaram ceder para vizinhos efetuarem a coleta a título de doação ou colaboração e até mesmo em troca de “pequenos

percentuais” visto que entendem que dessa forma estão contribuindo com a melhoria da qualidade de vida dos vizinhos associados a outras associações, e indiretamente, também, contribuem com o Reca que compra esses produtos extraídos (coletados) de não associados, apesar deles (não associados) não receberem nenhum repasse adicional (não participam da distribuição de lucros).

No Grupo Baixa verde (tab 8) apenas 2 (9,52%) afirmaram não extrair nenhum produto e 19 (90,48%) praticam a extração para fins comerciais de castanha e castanha e açaí.

Ao buscar uma explicação devido a nem todos grupos extraírem açaí fomos informados, por um dos gestores (G1, 2012), que pode ser pela localização geográfica que o açaí não seja tão abundante. Os grupos são constituídos por produtores aglomerados nos ramais (linhas) e normalmente as propriedades são bem próximas umas das outras, onde o mais distante deve ficar no máximo cinco quilômetros do centro do grupo.

Já os produtores diversos, dos 16 pesquisados, 11 (68,75%) extraem apenas a castanha para fins comerciais e 5 (31,25%) não extraem nenhum produto, tendo encontrado entre as justificativas para a não extração: vale mais a pena focar na produção mais rentável.

5.4.1.1.4 PFNMs – comercializados pelo Reca

Para os gestores e técnicos têm recebido dos associados: cupuaçu, castanha da Amazônia, pupunheira para frutos e pupunheira para sementes certificadas, acerola, aração-boi, patoá, bacaba, seringa, copaíba, andiroba, teca, cedro, mogno, cumaru de cheiro, rambutã¹¹, abiu, cerejeira, açaí de touceira e açaí solteiro, ipê e amarelão.

Vale ressaltar que todos os produtores pesquisados, por grupo (fundadores, líderes/coordenadores, Baixa Verde e Produtores Diversos), são produtores de cupuaçu e que os PFNMs produzidos pelos associados são 100% comercializados pelo Reca, bem como, o Reca também compra os PFNMs produzidos por associados a outras organizações da região.

No entanto, os produtos de maiores volumes, que sustentam as atividades do projeto Reca e dão visibilidade econômica e financeira, e que se apresentam com maior relevância são (quadro 16):

¹¹ Rambutã - é nativa da Malásia, porém se adaptou muito bem ao clima do Norte do Brasil, sendo cultivada em Rondônia, Amazonas e Pará.

Quadro 16: Produção Reça (principais produtos) de 1995 a 08/2012.

Ano	CUPUAÇU			CASTANHA		ACAÍ		PUPUNHA		Palmito (kg)	Araçá-Boi	Acerola
	frutos brutos	Polpa	Manteiga	Frutos	Óleo	Frutos	Polpa	Haste	semente lisa			
1995	155.000	50.856							1.200			
1996	192.881	66.539							2.370			
1997	166.174	77.000						60.000	4.715			
1998	361.036	120.345						70.000	6.855			
1999	535.187	151.979						-	7.000			
2000	415.927	129.643				17.130	8.000	80.000	9.578			
2001	814.445	184.597	14.819			1.800	845	80.000	7.747			
2002	799.285	196.300	10.335			90.150	42.075	57.863	14.904	16.229		
2003	968.083	270.748	11.433			1.860	808	118.286	30.654	27.688		
2004	870.104	200.726	40.450			28.635	14.200	296.460	31.116	70.706		
2005	924.419	239.933	57.000			3.345	4.500	192.919	37.520	45.239	3.046	497
2006	533.761	134.109	10.000	15.000	6.850	7.500	2.476	201.215	18.371	51.871	719	332
2007	1.359.295	353.325	40.000	18.000	7.150	192.000	90.000	176.018	17.710	39.258	700	400
2008	863.421	214.349	35.000	4.455	2.970	92.145	41.935	184.906	16.638	46.031		231
2009	1.087.370	276.691	18.900		1.000	83.266	35.480	234.388	10.734	69.808	500	250
2010	700.680	184.381	31.991	14.819	19.395	142.579	34.771	371.565	27.505	75.422		
2011	1.064.892	286.893	37.125	14.930	30.690	70.870	44.996	236.706	20.090	660.083	200	350
2012	1.054.004	292.129	35000	30.254,50	35000	293200	166878	256535	32890,5	71971	-	-
Total	12.865.964	3.430.543	342.053	97.459	103.055	1.024.480	486.964	2.616.861	297.598	1.174.306	5.165	2.060

Fonte: Reça (2012).

De acordo com os gestores (G1; G2, 2012) a produção do cupuaçu é orgânica e esse é o produto mais abundante nas propriedades, onde todos os anos são produzidos toneladas de frutos (quadro16) que são transformados em polpa, manteiga e em outros derivados e as sobras que são chamadas de “tortas” retornam para o solo em forma de adubo, e estão sendo pesquisadas (parceria com a EMBRAPA Acre e UFAC) juntamente com as sobras da castanha, para ração de animais e aves, além da adubação orgânica.

A pupunha tem registro no Ministério da Agricultura, com garantia de germinação e percentual de plântulas lisa e juntamente com o palmito é a segunda maior produção.

O palmito Reça tem certificado de produto orgânico, é industrializado sob os rigorosos controles de qualidade estabelecidos pela vigilância sanitária e manual de boas práticas (na indústria) para garantir a qualidade (RECA, 2012).

O Açaí também é um produto relevante no montante produtivo, é processado na fábrica, transformado em polpa e vendido, em sua maioria, para uma empresa da área de cosméticos (G1, 2012). É um dos produtos que o Reça compra em maior volume de não associados.

Quando questionado os pesquisados sobre o volume dos demais produtos, como a castanha, por exemplo, foi informado que cerca de 90% é nativa e existem plantios de em média 12 anos (período para começar a produzir) já produzindo, mas, a maior quantidade é

adquirida de não associados, ou, de associados que oferecem percentual para não associados extrair como forma de apoio a vizinhos e a outras associações.

No entanto, há produtores que vem comparando e analisando desde o início se “valeu a pena investir na floresta”. Para seu Selvino Sordi, um dos fundadores do Reça e, ainda, baseado em registros encontrados no Reça (2003, p. 64): Nas contas de Leonir (RECA, 2003, p. 64), que não considerava os seus SAFs tão produtivos: 32 hectares de pastagem rendiam por ano R\$ 16.000,00 com venda de bezerros, ou seja, R\$ 500,00 por há/ano. Em 5,5 hectares de SAFs com rendimento médio, ele conseguiu R\$ 10.000,00 por ano, ou seja, R\$ 1.818,00 por há/ano. Resultado: os SAFs rendem quase quatro vezes mais que o gado (RECA, 2003). Essa comparação de rentabilidade ainda continuam fazendo e conforme o fundador Selvino Sordi “certamente continua valendo a pena continuar com a produção de PFNMs em SAFs”.

Essa situação (de análise competitiva dos PFNMs) remete ao que Davidson (2012) afirma sobre os PFNMs no Brasil. O autor diz que o Brasil está prestes a se tornar uma grande potência sem destruir a maioria de suas florestas. Apesar de no PIB não representar grandes relevâncias é evidente no caso do Reça, uma significativa melhoria na qualidade de vida e ascensão social dos associados.

Ainda nesse sentido, apresenta-se um comentário interessante de Selvino Sordi (2012) quando perguntado durante uma entrevista sobre a origem dos produtos Reça:

O grande mérito do Reça, está em produzir aquilo que já existe na região, com um novo jeito de produzir sem destruir a floresta, originando um novo produto competitivo com a cara da Amazônia, sem introdução de cultivos exóticos (SELVINO SORDI, 2012).

Pela forma de produzir (SAF e ecologicamente correto), em maio de 2010 o Reça recebeu do Instituto Internacional Biodinâmico - IBD a certificação como organização não governamental que desenvolve atividade socioeconômica pela exploração racional de sistemas agroflorestais, sem uso de agrotóxicos, desmate ou queimas de áreas (RECA, 2012).

A certificação obtida é para produção de polpas e manteiga de cupuaçu, açaí e sua polpa, palmito de pupunha, andiroba e rambutan que são vendidos para distribuidores de alimentos e para indústrias de cosméticos como a Natura, que há 9 anos utiliza as essências em seus cremes e hidratantes.

De acordo com um dos gestores (G1, 2012) a produção Reça beneficia diretamente 360 famílias e indiretamente aproximadamente 700 famílias, tendo como principio a consciência da importância da produção orgânica, tanto em função da exigência do mercado como dos benefícios que esse tipo de atividade proporciona na saúde das pessoas. Além disso,

esse tipo de produção adotado pelo Reca, tem proporcionado outros benefícios práticos; já recebeu apoio financeiro de empresas (clientes) para as quais fornecem matéria prima. Por exemplo, a Natura (empresa do ramo de cosméticos) tem responsabilidade social junto ao Reca, praticando preço justo, além de já ter investido mais de R\$ 120 mil em educação e melhoria na qualidade de vida e educação através da Escola Família Agrícola – EFA, que atende em média 80 crianças, através da pedagogia da alternância (G1, 2012).

Ainda sobre a produção, os gestores (G1; G3, 2012) acrescentam que nem a metade das famílias foram certificadas “mas estamos trabalhando no estímulo a outras famílias, e elas, estão vendo vantagens” e estão buscando se adaptar à nova realidade.

Nesse sentido, outro gestor (G2, 2012) acrescenta que o mercado é exigente quanto à origem do que compra - “ecologicamente correto e socialmente responsável” e nos temos um consórcio produtivo capaz de vender parte de sua produção e derivados a mercados como Europa e Estados Unidos, além do Brasil, por conta da certificação que ocorreu no ano de 2010, por isso, nosso planejamento e aumentar o volume de produção para os próximos anos.

5.4.1.1.5 Produtos comuns cultivados pelos associados

Quanto aos produtos comuns cultivados pelos associados do Reca há uma unanimidade de afirmações que a orientação que se tem é que se produza a maior diversidade possível tendo como predominância, conforme responde o representante 03 (organização): milho, feijão, café e gado, justificando que a pecuária ainda é o forte da economia local.

Ao averiguar essa informação junto aos demais pesquisados não foi encontrado divergências e sim a existência de vários outros produtos.

Independente do grupo pesquisado os produtos cultivados de maior relevância são: acerola, café, gado leiteiro e de corte, farinha, milho, feijão, mandioca, banana, melancia e viveiros (comercialização de mudas).

Vale ressaltar que os produtos que não são PFNMs (demais produtos), são vendidos (pelo próprio produtor) para o comércio local, laticínios e frigoríficos (mais próximos) ou para empresas do Acre como é o caso da banana e da melancia (que aparece como produtos produzidos e comercializados por produtores).

Um fato interessante dito por uma produtora é que esses “produtos fora da rotina de comercialização do Reca” faz muita diferença para a renda familiar:

Nós plantamos e comercializamos melancia e mudas. A melancia nós passamos a plantar porque ela vem num período entre safra dos PFNMs e aí

ajuda a manter as despesas dos filhos na faculdade (1 faz medicina e 01 faz engenharia agrônômica – fora daqui) e as mudas além da gente fazer nas horas vagas todo mundo junto ainda rende um valor razoável porque é em qualquer época do ano (L15, 2012).

Esse tipo de atitude em relação a diversificação da produção é um fato que foi percebido ênfase em comentários presentes em todos os grupos pesquisados. Por exemplo:

Nós incentivamos plantar de tudo. Hoje o forte é plantar e cupuaçu, pupunha e palmito porque é venda garantida; tudo que colhemos é só repassar, mas, novos mercados estão se abrindo. Tem muita gente que planta alguma coisa diferente para manter coisas específicas, tipo, comprar uma moto, um carro, manter filho estudando, e isso que é certo (G2, 2012).

Durante as reuniões rotineiras no Reca decidimos e discutimos tudo e sempre é falado para diversificar e produzir não só para atender as demandas do Reca mas para ter sempre algo para suprir alguma necessidade, principalmente fora da safra. Se todo mundo só produzir cupuaçu vai ter que comprar o resto. Como já se sabe que o SAF é a melhor alternativa de produção, porque não produzir de tudo e num mesmo espaço (T1, 2012).

A diversificação além de ser uma orientação da organização Reca, ela funciona como um autoabastecimento e manutenção da renda e da qualidade de vida na entressafra.

Ainda sobre diversificação da produção, em uma visita a um fundador, ele disse:

Quando começou os primeiros plantios no Reca não se tinha tanta pesquisa sobre sistemas agroflorestais. Hoje se sabe que é preciso escolher as plantas que se combinam e aumentar a variedade de espécie para o sistema funcionar melhor. Agora aqui, os agricultores do Reca plantam essências florestais que dão madeiras de lei, óleos, extratos medicinais, plantas forrageiras e adubadoras (...). Eu mesmo estou plantando cumaru de cheiro dentro do cupuaçu e de outras espécies (SELVINO SORDI, 2012).

Nesse contexto, e baseado nas respostas encontradas em todos os grupos pesquisados, há de se inferir que a diversificação está como uma condição fundamental para se alcançar os meios para melhores condições e qualidade de vida e conseqüentemente melhores renda, sendo considerada uma filosofia de produção para os produtores Reca ou um jeito de se viver e produzir na Amazônia (T1, 2012).

Algo que vale ressaltar, nesse contexto, é que o gado representa para os produtores/agricultores uma espécie de caderneta de poupança, pela disponibilidade e facilidade de se vender. Uma produtora comentou: “alguém da família fica doente ou precisa pagar um tratamento é só vender umas vacas” (ZELINDA SORDI, 2012). Ao perguntar como se criam o gado, fomos informados que o sistema comum ainda empregado em muitas

propriedades é a criação extensiva: poucas cabeças numa grande área quase sem cercas. No entanto, o Reca vem desenvolvendo um trabalho de orientação por meio dos técnicos, para recuperação de pastagens. Esse sistema prevê a rotação de pastos, com uso de cercas e formação de piquetes menores e também o plantio de gramíneas mais produtivas (já adotado por vários produtores).

5.4.1.1.6 Instalação e equipamentos

Procurou-se saber sobre as instalações/equipamentos a disposição dos associados Reca. Entre todos os entrevistados houve afirmações sobre a existência de algum tipo de equipamento, assim como, foi percebido o desconhecimento por parte dos produtores em todos os grupos, o desconhecimento ou a existência de equipamentos a disposição desses (uso coletivo).

Os gestores e técnicos, 100% afirmaram existir algum tipo de equipamento, sendo comum em todas as respostas a disponibilidade de: toyotas, as indústrias para beneficiamento de PFNMs, podões, roçadeiras e tratores com acessórios para colheita e gradear.

Também foi ressaltado pelos gestores e técnicos que a manutenção das propriedades e a colheita, em grande parte é manual porque o cultivo em SAF diminui as pragas e para a colheita não dá para utilizar equipamentos porque em SAF a plantação é bem próxima uma da outra e dependendo do equipamento torna-se difícil seu manuseio, sendo comum o uso de tratores para transporte dos PFNMs. Um dos da técnicos (T1) fez o seguinte comentário para justificar ser manual:

Na produção orgânica no final é manual (cupuaçu é o principal). Açaí em grande parte é nativo, mais de 80% natural, e a castanha mais de 90% é nativa, então o máximo que se usa é o trator para carregar os produtos coletados. O Açaí para colheita, foi capacitado um grupo extrativista que usa equipamentos de segurança, mas é feito manualmente, tem que subir no pé e colher (01, EQ. TÉCNICA).

Os demais grupos pesquisados 100% responderam que a manutenção e a colheita são feitos de forma manual e aqueles que citaram utilizar algum apoio (a maioria) utilizam roçadeiras, podões e tratores para facilitar o transporte dos produtos.

Essa informação também foi encontrada junto aos pesquisados: líderes e coordenadores, fundadores, Baixa verde e produtores diversos, valendo ressaltar que além dos equipamentos citados foi encontrado o equipamento “costeiras” como adicional.

5.4.1.1.7 Água

Sobre se existe ou não algum sistema de irrigação, em todos os grupos pesquisados, só foi encontrado afirmações para produção de rambutã (F11; G3, 2012). Nos demais grupos os comentários que se aproximam dizem respeito à floresta: “quando falta chuva, tem a floresta que favorece com a sombra” (L1, 2012).

5.4.1.1.8 Raro ou único

Quando perguntado se saberiam informar se algum dos PFNMs por algum motivo só produz na Amazônia, a maioria dos pesquisados (54,29% do total dos grupos pesquisados) se posicionaram afirmando que a castanha seria o produto que precisa das condições existentes na Amazônia para produzir, sendo o grupo Baixa Verde e o dos fundadores com maior percentual de afirmação (tabela 13).

Os técnicos (100%) responderam não saber informar; 01 dos gestores (G1, 2012) respondeu que seria a Castanha, baseado na experiência e observação dos produtores. Segundo essa respondente, para polinização é necessário “um bichinho chamado mangangá” e “árvores em diferentes tamanhos para facilitar a subida do besouro”, e, os 02 outros gestores responderam:

Já ouvi falar que a castanha, só produz aqui pela necessidade do bichinho para polinização (mangangá) e do clima daqui (G3, 2012).

Não temos nenhum estudo aprofundado sobre isso. Nós vendemos sementes para o Brasil todo e até para outros países e acompanhamos se nasce, porque não nasce, qual o percentual de aproveitamento, etc., e até capacitamos. Mas nunca ouvi dizer se a castanha dá frutos fora daqui (G2, 2012).

A pesquisa junto aos produtores evidenciou o seguinte resultado (tabela 9).

Tabela 9: PFNMs raro ou único.

PFNMs que só produz na Amazônia						
Grupo Pesquisado	SIM - EXTRAI			NÃO - EXTRAI		Total de entrevistados
	Quant.	%	Produto	Quantidade	%	
Fundadores (F1 a F11)	6	54,55	Castanha	5	45,45	11
Lider/coordenador (L1 a L 22)	11	50,00	Castanha	11	50,00	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	13	61,90	Castanha	8	38,10	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	8	50,00	Castanha	8	50,00	16
TOTAL	38	54,29		32	45,71	70

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

No grupo dos líderes e coordenadores, dos 22 pesquisados 11 (50%) responderam que a castanha só reproduz na Amazônia pelo clima e vegetação; e, 11 (50%) afirmaram não ter conhecimento, valendo destacar a seguinte afirmação, que explica a existência de produção da castanha da Amazônia, apenas na região Amazônica, na opinião do pesquisado:

Sim, a castanha só produz aqui na região amazônica. Nós começamos a observar que as pessoas que plantaram a castanha em outros Estados, lá ela cresceu, ficou adulta (12 anos) mas não ouvimos falar que dá frutos. Para a castanha produzir ela precisa da polinização que só é feita por um besouro chamado mangangá¹² e para ele conseguir fazer a polinização é preciso ter árvores em vários tamanhos, próximo a castanheira, para ele ir escalando e chegar ao topo. Eles conseguem levar a semente da castanheira daqui mas ainda não conseguiram levar o mangangá e nem conseguiram oferecer a ela as condições que ela tem aqui (L22, 2012).

Entre os sócios fundadores dos 11 pesquisados, 05 (45,45%) afirmaram não ter conhecimento se algum produto só existe ou só produz apenas na Amazônia; 6 (54,55%) afirmaram ser a castanha o produto a dar frutos apenas na Amazônia, justificando a exigência do besouro e alguns comentários sobre condições da floresta, valendo destacar a seguinte afirmação:

Nós desde o início plantamos castanha mas só com o tempo descobrimos que ela é muito exigente. Ela só produz se reproduzirmos condições parecidas a que ela teria antes do desmatamento. Hoje produzimos em SAF mas eu acredito que ela só produz o mesmo tanto que a nativa quando tem por perto árvores de tamanhos diferentes que chegam próximo ao tamanho que ela fica, senão o mangangá não consegue voar até lá (F11, 2012).

¹² Mangangá: besouro que faz a polinização da castanheira.

Ainda sobre produtos únicos na Amazônia, no grupo Baixa verde 13 (61,9%) ratificam que a castanha só produz na Amazônia, de acordo com o conhecimento que eles tem e 8 (38,10%) afirmaram não ter conhecimento para fazer nenhuma afirmação.

Já no grupo dos produtores diversos as opiniões foram semelhantes, visto que 50% dos pesquisados, foram categóricos em afirmar que a castanha só é capaz de se reproduzir aqui e 50% disseram não ter conhecimento a esse respeito.

Se partirmos das afirmações baseadas no conhecimento empírico e experiências relatadas pelos produtores pesquisados, tem-se aqui, o caso da produção da castanha, o que Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007) caracterizam como raro ou único, além das condições do megabioma amazônico já o ser por sua natureza, localização geográfica, clima, etc., ou seja, não se pode afirmar que é único, mas, no mínimo raro.

5.4.1.1.9 Sistemas de produção Agroflorestal

O Sistema Agroflorestal como uso ou manejo da terra, combinando espécies arbóreas (frutíferas e/ou madeiras) com cultivos agrícolas de forma simultânea, como é hoje, não foi a primeira opção de cultivo adotado pelos produtores do Reça.

Logo de início, ao tomar posse da terra, fizeram o tradicional: derrubavam e iniciaram o sonho da lavoura branca. No entanto, devido a inúmeras dificuldades como: não haver estradas, não ter para quem vender, pragas e formigas na região, fizeram com que ao longo dos anos, encontrassem uma alternativa de sobrevivência na Amazônia.

A partir de relatos de produtores, é possível observar como chegou-se ao SAF. O produtor Selvino Sordi (2012) relata que:

Houve uma época em que eu colhi 130 sacos de arroz e não e não consegui vender. Quem morava aqui em Nova Califórnia, todos tinham sítio, todos plantavam, todo mundo colhia. Tirar fora era muito longe, só no cavalo. Estrada não existia. Aí resolvemos não plantar mais lavoura branca. Sem falar na formiga; essa sim acabou com o nosso sonho. Eu tinha cacau mas a gente não conseguia eliminar a formiga. Nós trabalhávamos de dia, anoitecia, jantava e voltava para o roçado de novo, com a lanterninha e um saquinho de veneno para a saúva (SELVINO SORDI, 2012; 2003, p. 50).

Ainda nesse sentido num documentário, editado pelo Reça (2003, p. 50), fornecido durante a pesquisa *in loco*, tem depoimentos de vários produtores nesse sentido, o que leva a se concluir que o SAF foi uma alternativa intermediária (viável). A produtora Leonir Camelo (RECA, 2003, p. 50), afirma:

Nós pensávamos que íamos trabalhar plantando milho, arroz, feijão, lavoura branca mesmo. Mas chegava na época de vender, para quem vender? Vendia um saco para cá, outro saco para lá (...). As vezes tinha esses marreteiros com uns burros pra tratar. Como os únicos que plantavam milho aqui era nós, eles vinham e compravam (LEONIR CAMELO, 2003, p. 50).

Ainda nesse sentido há o relato de Paulo Benone (RECA, 2003, o. 51) que complementa afirmando que o Sérgio Lopes, teve a ideia de começar a pensar na floresta e disse:

Olha gente, nós temos que começar a pensar também na floresta. Se vai todo mundo nessa ideia de abrir, além de não ganhar nada, porque lavoura não dá nada, a gente também está se prejudicando (...). Depois dessa conversa chegamos a conclusão de que a alternativa viável seria a implantação de uma cultura adaptada a nossa região. O Sérgio citou exemplos de pessoas que vivem dentro de 01 hectare de terra e tem uma dignidade maior do que quem vive numa área do tamanho da nossa (PAULO BENONE, RECA, 2003, p. 51)

Nesse contexto e após conhecer como o teve início o Reca conclui-se que a partir desses relatos foi-se ao encontro da alternativa que faltava: espécies que se adaptavam a região. A primeira opção foi o cupuaçu, a pupunha e a castanha já extraíam da floresta.

Em 1987, de acordo com relatos de produtores (JOÃO PEREIRA, 2012; G3, 2012) e Reca (2003, p. 55) a sorte começou a mudar. “Em 1989 começa a implantação nas áreas preparadas em mutirões organizados pelos líderes e coordenadores em reuniões mensais” e quando receberam o recurso do primeiro projeto no Reca de fato, teve início os SAFs.

Assim, aos poucos os produtores foram percebendo que a integração da floresta com as culturas agrícolas oferecem uma alternativa para enfrentar os problemas de degradação ambiental, desmatamento e ainda reduz o risco de perda da produção. Além das árvores servirem como fontes de renda ainda servem de abrigo do sol, numa região tão quente como a Amazônica (JOÃO PEREIRA, 2012), além das agroflorestas se encaixarem no modelo ideal de agricultura sustentável.

5.4.1.1.10 Acesso à matéria prima

Quanto ao acesso a matéria prima, não foi mencionado nenhum tipo de dificuldade. Os produtores plantam na maioria baseado na demanda, não existe dependência de mão de obra específica e quando exige determinado conhecimento não há dificuldades para acesso devido as parcerias que o Reca possui; tudo que se extrai ou produz é vendido, nunca se perdeu

produtos por falta de compradores/demanda, o que ocorre é que em função de preços ou rentabilidade e até mesmo pelos contratos firmados pela instituição, a produção de determinados produtos são privilegiados, inclusive no planejamento futuro em função dos contratos.

Isso para a organização Reca e associados, pode ser um diferencial positivo em relação a outras organizações existentes no Estado de Rondônia e região, por ter domínio e acesso sobre toda a matéria prima produzida, o que vai ao encontro do que Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007) mencionam em relação ao fator vantagem competitiva.

5.4.1.1.11 Apoio técnico

Perguntado se recebe ou não apoio técnico para o cultivo e produção dos PFNMs, houve afirmações positivas em todos os grupos.

Dos respondentes, tanto da organização quanto da equipe técnica 100%, afirmaram que os produtores recebem Assistência Técnica Rural – ATER do quadro do Reca e também de outros técnicos que existem disponíveis, principalmente, por parcerias com a Emater, EMBRAPA Rondônia e Acre, Idaron, valendo destacar as seguinte afirmações:

O quadro de apoio técnico é pequeno mais é eficiente” (T1, 2012);

Tem seus próprios técnicos e também tem parcerias com EMATER, e também tem parcerias de pesquisa com a EMBRAPA Acre e Rondônia (G1, 2012).

Ao confrontar tais afirmações proferidas pela organização e equipe técnica sobre apoio técnico ao produtor associado, obteve-se as seguintes dados:

Dos líderes e coordenadores pesquisados (22) 21 se manifestaram dizendo que recebe assistência Técnica Rural se destacando o apoio recebido da equipe do Reca e Emater; e, 01 dos pesquisados disse não precisar de apoio técnico afirmando: “não tenho pragas; não preciso”, no entanto comentou sobre os benefícios do dia de campo e das visitas técnicas.

No grupo dos sócios fundadores, dos produtores diversos e Baixa verde, 100% afirmaram receber apoio de ATER do próprio Reca citando também como instituições muito importante no dia a dia o apoio recebido da Emater, EMBRAPA e Idaron.

O apoio técnico é um recursos mobilizador (CONSTANTIN; LUSCH, 1994; VARGO; LUSCH, 2004) que no caso do Reca está disponível o que favorece na

disseminação do conhecimento e na geração de outras capacidades tais como: social e econômica.

5.4.1.1.12 Acompanhamento do modelo produtivo pelo cliente

Outro item relevante sobre os PFNMs é se há acompanhamento pelos principais clientes compradores dos PFNMs Reca. Nesse contexto, observou-se que nem todos os clientes tem a preocupação de acompanhar toda a cadeia produtiva; no entanto, existe aqueles que acompanham toda a cadeia e se preocupam principalmente no sentido de evitar o emprego de mão de obra infantil, preço justo, educação e qualidade de vida.

Sobre isso, foi encontrado afirmações em 100% dos respondentes, gestores e técnicos, valendo destacar:

Sim. Vários clientes visitam e acompanham. Envia técnicos, verificam se não há emprego de mão de obra escrava, qualidade de vida, se são respeitados os meio corretos de produção [...] (G3, 2012).

Sim. Geralmente além de acompanhar eles oferecem capacitação para gerente (parceria) enviam técnico, intercambio, (como por exemplo: Natura, Ferminish, Dafruta, Rigos) intercâmbio com outros consumidores, acompanham a gestão, custos, certificação (G1, 2012).

Sim. Há cliente que se preocupa com toda a cadeia produtiva; faz acompanhamento de perto para saber se a há trabalho infantil, se o preço pago é justo, etc. (T1, 2012).

Tais afirmações (da equipe técnica e organização) foram ratificadas pelos pesquisados do grupo Líderes e Coordenadores (22), onde apenas 4 afirmaram não receber acompanhamento, talvez por não trabalhar com produtos certificados ou ainda não terem sido sorteados na amostragem, valendo destacar entre os que disseram já ter recebido equipe para acompanhamento, as seguintes afirmações:

Sim. Principalmente os produtos que são orgânicos, há incentivo para que tudo que se utilize neles seja orgânico, então seguimos os critérios exigidos pelos clientes (L15, 2012).

Sim. As vezes aparece aqui todos os parceiros Emater, Reca e parcerias: Embrapa, Natura, o povo do governo federal, etc (L,22 2012).

Entre os sócios fundadores, produtores diversos e Baixa verde 100% afirmaram receber acompanhamento, citando entre os parceiros que acompanham a Natura e outras equipes técnicas “tirando fotos” para “acompanhar o manejo”.

Um fato percebido é que onde são categóricos em afirmar que recebem acompanhamento é principalmente onde se produz os produtos 100% orgânicos ou possuem exigências específicas de manejo e industrialização, como é o caso do palmito, cupuaçu e castanha que possuem normas específicas por meio do “Manual de Boas Práticas de Fabricação” que foram elaborados conforme as portarias e resoluções da Vigilância Sanitária Nacional e seguem as Normas Técnicas do *CODEX ALIMENTARIUS*.

5.4.1.1.13 Clima

Quando perguntado se tem percebido alguma mudança (+/-) na quantidade e/ou qualidade produzida de alguma espécie em função do clima, em todos os grupos pesquisados, a espécie mais citada como exemplo foi o cupuaçu que em função do clima pode prejudicado ou favorecido.

Nesse sentido, vale ressaltar a opinião dos técnicos e gestores da organização Reça:

Sim. Com certeza, dependendo das chuvas é o que acontece com o cupuaçu, que depende delas para segurar as flores (T1, 2012).

Sim. Tem ano que a produção chega mais cedo (em novembro), outro mais tarde (em janeiro). As derrubadas diminuíram nessa região (T2, 2012).

Sim. Se a chuva vem mais cedo e não continua, a florada do cupuaçu não segura e aí a colheita daquele ano está com certeza prejudicada (G2, 2012).

No grupo Líderes e Coordenadores dos 22 pesquisados, a maioria (13) afirmaram ter percebido diminuição da produção em função do clima e 9 afirmam que não tem percebido nenhuma diferença de ano para ano, porque produzem em SAF e se não tem chuva a floresta com a sombra supre a umidade necessária (opinião), valendo destacar:

Não. É por ano (um mais e outro menos) quando falta chuva, tem sombra da floresta. Não tenho visto nada prejudicial (L22, 2012).

Sim. O clima está mudando então a produção está diminuindo (L20, 2012).

Entre os sócios Fundadores, Baixa Verde e Produtores diversos, a opinião não foge ao que já foi dito pelos demais grupos pesquisados, prevalecendo aquela em que o clima tem influenciado sim, na quantidade ou qualidade das espécies produzidas, valendo destacar:

Não. É por ano (um mais e outro menos) quando falta chuva, tem sombra da floresta. Não tenho visto nada prejudicial nos produtos extraídos da floresta, não mudaram (F1, 2012).

Sim. Constante modificações por causa do tempo e clima. A produção não aumenta a diferença do clima afeta tudo (F5, 2012)

Sim. Diminuição dos produtos, por causa da seca (BV13; P6, 2012).

Um fato que chama atenção quando da análise dos Recursos Físicos Naturais mobilizáveis, é a semelhança de respostas entre todos os grupos pesquisados e a convergência de opiniões em relação aos PFNMs; de alguma forma a maioria enfatizam que a floresta em pé “é a nossa vida”.

Uma percepção que vale registrar é o orgulho de se produzir em SAF e a certeza que essa é a melhor opção porque “ta dando certo” e “é perceptível a melhoria na qualidade de vida das pessoas” (T1; L15, 2012).

Isso é reforçado no planejamento da organização que prevê um aumento da produção em 05 anos, com contratos renovados e garantia de compra para tal volume, além de implementações em andamento, como a fábrica para processamento do óleo de andiroba, envasadeiras para fornecer polpas de frutas em pequenos saches, envasadeira a vácuo para fornecer castanha *in natura*, etc.

5.4.2 Dimensão Econômica do Desenvolvimento Sustentável - Análise dos Recursos Organizacionais Mobilizadores - por Grupos de Entrevistados

Nesse item serão analisados os elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores por grupo pesquisado.

5.4.2.1 Análise dos elementos dos Recursos Organizacionais Mobilizadores da dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável

A análise do grupo Recursos Organizacionais Mobilizadores dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável, compõe-se dos seguintes elementos:

- a) Diamante da inovação Total:
 - a.1) Inovação em Produtos;
 - a.2) Inovação de processo;
 - a.3) Inovação de distribuição;
 - a.4) Inovação de Marketing;
 - a.5) Inovação em P&D; e,
 - a.6) Inovação de gestão.
- b) Sistema formal de comunicação;
- c) Capacidade de suporte financeiro;
- d) Recursos tecnológicos;
- e) Recursos reputacionais
- f) Filosofia
- g) Controle e coordenação de seus sistemas
- h) Inserção no mercado
- i) Articulação SAF com extrativismo

5.4.2.1.1 Análise dos Recursos Organizacionais Mobilizadores por elemento e grupos pesquisados, da dimensão econômica do Desenvolvimento sustentável

A análise dos Recursos Organizacionais Mobilizadores por elemento e grupos pesquisados iniciará com a análise do grupo de elementos que compõem o Diamante da Inovação Total (GIGET, 1997; GOLLO, 2006) e depois será analisado os demais elementos.

5.4.2.1.1.1 Diamante da Inovação Total

A análise dos elementos que compõem o diamante da inovação total (GIGET, 1997; GOLLO, 2006) serão analisados tendo como direcionadores as dimensões Sociais, Ambientais e Econômicas do Desenvolvimento Sustentável, conforme quadro de elementos teóricos, elencado na metodologia, no capítulo 3, desta tese.

Serão analisados a inovação de produtos, inovação de processo, inovação de distribuição, inovação de P&D, inovação de marketing e inovação de gestão.

5.4.2.1.1.1.1 Inovação de Produtos

Perguntado se existe a preocupação com o desenvolvimento e lançamento de novos produtos a partir do cultivo existente da castanha, do cupuaçu e do açaí, os gestores e técnicos se posicionaram conforma quadro 17.

Quadro 17: Diamante da Inovação Total - Inovação em produto

Diamante da Inovação total - Inovação de Produto			
Grupo pesquisado	Existe a preocupação com o desenvolvimento e lançamento de novos produtos a partir do cultivo existente da castanha, do cupuaçu e do açaí?		
	Não	Sim	Como?
Técnico - T1	-	x	Nós sempre estamos preocupados em avançar para atender as demandas de mercado ou até lançar novidades. Temos muitas intenções que estamos trabalhando para concretizar: pasteurizar o cupuaçu, vender a castanha <i>in natura</i> embalada a vácuo, registrar os doces, geléias, e outros produtos que os associados fazem, para colocar no mercado em grande escala
Tecnico - T2	-	x	Temos ideia de num curto prazo pasteurizar o cupuaçu, fornecer castanha embalada a vácuo, conseguir registrar os produtos feitos pelas mulheres produtoras: doces, geléias e licores, para colocar no mercado fora daqui
Gestor - G1	-	x	Queremos implantar nova fábrica de cupuaçu e castanha; fornecer castanha embalada a vácuo, Cupulate – que estamos esperando resultado da pesquisa EMBRAPA, farinha da castanha para ruminantes; farinha da castanha e cupuaçu para aves - pesquisa da UFAC
Gestor - G2	-	x	Estamos adquirindo uma envasadeira para lançar polpas em embalagens de 100 ml; estamos pensando em como levar a castanha ao consumidor final, etc.
Gestor - G3	-	x	Nós pretendemos fornecer a castanha para o consumidor final, suco pasteurizado, polpas em sachês. Temos várias pretensões, mas com o pé no chão. Nossa intenção é chegar também ao mercado local (Rondônia)

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Em se tratando de inovação em produto, de acordo com as respostas elencadas no quadro 17, todos os gestores e técnicos, mencionaram que existe algum tipo de inovação, citando, principalmente, inovação com vista a ampliar o rol de produtos fornecidos e a alcançar novos mercados; o lançamento de subprodutos a partir das tortas de cupuaçu e castanha que por enquanto só utilizadas apenas como adubo orgânico é uma expectativa uma vez que se for vendido como ração animal, esse poderá trazer maior retorno, pelo valor agregado.

Ainda nesse contexto, foi perguntado se a produção de castanha, cupuaçu e açaí tem a intenção de atender sempre demandas específicas, ou também procura-se lançar produtos não

existentes na região com vistas a conquistar mercados. Sobre isso os técnicos e gestores se manifestaram conforme respostas elencadas no quadro 18.

Quadro 18: Diamante da Inovação Total – Lançamento de novos produtos e tecnologias adotadas

Grupo pesquisado	Diamante da Inovação total - Inovação de Produto (lançamento de novos produtos e tecnologias adotadas)			
	a produção de castanha, cupuaçu e açaí tem a intenção de atender sempre demandas específicas, ou também procura-se lançar produtos não existentes na região com vistas a conquistar mercados?			quais são essas tecnologias adotadas?
	Não	Sim	Como?	
Técnico - T1	-	x	Estamos aumentando a estrutura para lançar novos produtos	queremos investir na indústria, aumentar a estrutura e passar a produzir e fornecer também o copulate
Técnico - T2	-	x	Pretendemos aumentar a estrutura, lançar novos produtos, alcançar outros mercados com novos produtos e com os que já temos em embalagens para o consumidor, como acontece com o palmito	há a pretensão de investir na indústria, aumentar a estrutura e passar a produzir e fornecer também o copulate
Gestor - G1	-	x	Não temos produção excedente	Sim. Por exemplo, máquina para açaí (assoprador), aquisição de maquinários tipo envasadeira para polpa de frutas, maquinaria para andiroba, etc.
Gestor - G2	-	x	Por enquanto não temos produção excedente. Tudo que produzimos temos contrato para entregar, mas, temos muitas pretensões com pé no chão	A nova fábrica de cupuaçu, o intercambio para verificar como melhorar o processamento da andiroba, tem a intenção de verificar e adquirir novos maquinários, etc.
Gestor - G3	-	x	Tem que primeiro aumentar a produção. Por enquanto estamos adquirindo maquinários para começar lançando produtos para o consumidor final.	Por exemplo, máquina para açaí (assoprador), aquisição de maquinários tipo envasadeira para polpa de frutas, maquinaria para andiroba, etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Algo que merece ênfase são as preocupações da T2 (quadro 18) em se aproximar do consumidor final. Apesar de manter contratos e ter venda garantida por alguns anos, isso é algo para o qual o Reca se prepara, pois consideram que, ao se tornar conhecido pelos seus produtos junto ao consumidor final, isso é garantia de mercado e maior agregação de valor nos produtos. Ao fragmentar as embalagens e ter a marca reconhecida por boa qualidade e produção sustentável, terá maior agregação valor e maior retorno para o Reca e o produtor, assim como, maior fatia de mercado e garantia de sobrevivência e possibilidade garantida para o aumento de produção.

No quesito conquistar mercado ou novos mercados regionais a organização Reca teve um início inverso às associações de mesmo porte. Logo nos anos iniciais de suas atividades conseguiram fechar contratos para toda a produção, passando a vender para grandes empresas, sendo o palmito um dos poucos produtos a chegar no consumidor final, e mesmo assim, em sua maioria, em embalagens de 5 quilos que faz com que seja adquirido geralmente por lanchonetes, restaurantes ou grandes consumidores. Assim, depois de alguns anos planeja-se aumentar a produção para além de atender contratos, com embalagens apropriadas e chegar até o consumidor final.

Para inovar os produtos, as tecnologias adotadas (quadro 18) de acordo com os gestores, são os novos maquinários para agilizar o processamento, principalmente, do óleo de andiroba e do envasamento de polpas.

Já a equipe técnica se manifestou acrescentando que além das tecnologias citadas pelos respondentes pela organização, “há a pretensão de investir na indústria, aumentar a estrutura e passar a produzir e fornecer também o copulate” (quadro 18).

5.4.2.1.1.1.2 Inovação de processo

Para verificar se existe inovação de processo, perguntou-se: O Reça tem incentivado a inovação no sistema de produção (manejo do solo, adubação, plantas, forma de colheita, seleção) e as respostas foram sintetizadas no quadro 19.

Quadro 19: Diamante da Inovação Total – Inovação de processo

Grupo pesquisado	Diamante da Inovação Total - Inovação de Processo		
	O Reça tem incentivado a inovação no sistema de produção (manejo do solo, adubação, plantas, forma de colheita, seleção)?		
	Não	Sim	Como?
Técnico - T1	-	x	Sim, por meio de orientação técnica e com apoio técnico, já está se fazendo o reaproveitamento de resíduos, estamos apresentando as vantagens, também esta em teste a fitoterapia mas já esta apresentando resultados positivos, entre outras ações
Tecnico - T2	-	x	Sim, por meio de orientação técnica e com apoio técnico, já está se fazendo o reaproveitamento de resíduos, estamos apresentando as vantagens, também esta em teste a fitoterapia mas já esta apresentando resultados positivos, entre outras ações
Gestor - G1	-	x	Sim, temos feito isso por meio dos nossos técnicos e parceria com Emater, EMBRAPA, e outras parcerias, e com isso procuramos repassar para os produtores melhores técnicas que resultem em maior volume de produção, menor custo e claro de forma ecologicamente correta e sustentável
Gestor - G2	-	x	Sim, temos incentivado a correção do solo, proteção e recuperação das matas ciliares, proteção das fontes naturais, torta de cupuaçu no lugar de uréia, adubação verde - por parceria com a EMBRAPA Acre (adubacre), etc.
Gestor - G3	-	x	Sim, temos, por exemplo, a torta da castanha e cupuaçu que são aproveitados na produção, serve de adubo. Também temos parcerias com a EMBRAPA e Emater. Outro exemplo é a fitoterapia como alternativa de cuidar das pragas.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

A resposta comum entre os técnicos (quadro 19) foi que o incentivo a inovação no sistema produtivo vem sendo feito por meio de orientação técnica. Já os gestores além da orientação técnica, lembraram de parcerias para esse fim, acrescentando a preocupação em repassar para os produtores melhores técnicas que resultem em maior volume de produção e menor custo de forma ecologicamente correta.

A inovação no processo produtivo durante visitas *in loco* pode ser percebido uma preocupação quase que “urgente” ate como forma de agregar valor, como por exemplo, o caso das certificações, que abre maiores possibilidades de mercados. O teste da fitoterapia (que já dura mais de 2 anos) é algo que vem sendo acompanhado de perto por vários produtores e eles veem isso como um diferencial, principalmente para levar a marca Reça adiante, enquanto produtores de PFNMs, ecologicamente correto.

Outra inovação no processo industrial é a aquisição de maquinários para melhorar a qualidade da polpa de açaí produzida – a assopradeira e o maquinário para melhorar o processamento do óleo de andiroba, conforme lembrado por G1 (2012).

Nós estamos indo para um intercambio para verificar como melhorar o processamento da andiroba, tem a intenção de verificar e adquirir novos maquinários, etc. (G2, 2012)

Ainda nesse sentido G1 (2012) complementa que existe também o Manual de Boas Práticas para Produção de Cupuaçu, Açaí e Palmito, elaborados segundos as normas legais (ANVISA e Vigilância Sanitária, etc.) assim como o *Lay Out* da fábrica esta sendo adaptado para um melhor funcionamento.

5.4.2.1.1.1.3 Inovação de distribuição

A inovação na distribuição, de forma geral, pode ser observado que vem sendo tratada com cautela. Apesar de ter a intenção e estar trabalhando nesse tipo de inovação, também, é algo que depende também do aumento no volume de produção, isso porque existem contratos renovados para vários anos vindouros, e a proposta de inovação na distribuição é principalmente com os excedentes produtivos.

Ao verificar qual a Estratégia de mercado adotada para castanha, cupuaçu e açaí, fomos informados que: “por enquanto são os contratos que já renovamos por mais anos (G2, ORGANIZAÇÃO); e, “nosso maior marketing são nossos visitantes, mas também levamos amostras de nossos produtos nas feiras, conferências e também enviamos para fora do Brasil (G3, ORGANIZAÇÃO).

Já a equipe técnica, nesse sentido, respondeu afirmando:

Tudo começa antes da produção do produto. Fazemos intercâmbios, visitas aos possíveis clientes, observamos as demandas de mercado, as perspectivas dos clientes, e nos preocupamos cuidando para fornecer o melhor”; também participamos de feiras, exposições, etc. (T1; T2, 2012).

Perguntado se há a intenção de se ampliar mercado (interno/externo) do Reca, todos os respondentes responderam que “sim”, ressaltando principalmente a pretensão de chegar ao consumidor final com embalagens específicas, assim como já o fazem no caso do palmito, valendo destacar:

Sim, queremos ampliar mercado. Primeiro estamos cuidando do que temos, renovando contratos e estamos investindo para chegar ao consumidor final com o nosso nome (02, ORGANIZAÇÃO).

Sim. Já foi iniciado conversas para exportação de palmito para França e já foi enviado amostra do cupuaçu e açaí para experimento, mas não há contrato fechado ainda, estamos trabalhando nisso (02, EQ. TÉCNICA).

5.4.2.1.1.1.4 Inovação de Marketing

Sobre inovação em marketing, em várias ocasiões foi frisado que o maior divulgador dos produtos Reca são os visitantes; no entanto, é perceptível a preocupação de várias maneiras, para tornar mais conhecida a marca Reca no mercado como um todo, e também no Estado de Rondônia além de cuidados rotineiros, ecologicamente corretos para fazer disso juntamente com a qualidade, um dos requisitos a ser lembrados dos PFNMs comercializados pelo Reca.

Para verificar se há a inovação de marketing ou o que essa representa para a organização, foi perguntado se existe preocupação quanto à apresentação do produto (rotulagem, qualidade das embalagens, etc). Tanto os respondentes pela organização quanto os pela equipe técnica, responderam que essa preocupação está presente há algum tempo, e já foi contratada uma equipe para reformular os rótulos, principalmente do palmito; espera-se um rótulo que represente melhor o “Reca”, ressaltando que ambos mencionaram dificuldades em conseguir embalagens ecologicamente corretas, principalmente para o palmito que até agora só conseguiram vidros, e esses ocupam muito espaço, sem falar nas perdas no transporte e armazenamento, valendo destacar uma das opiniões:

Claro. Estamos pesquisando embalagens ecologicamente corretas, mas temos dificuldades principalmente com o palmito (G2, 2012).

Ainda procurou-se saber o que é feito para a promoção/divulgação da castanha, cupuaçu e açaí e foi informado que por enquanto a maior divulgação tem sido feita pelos visitantes, participação em feiras, degustação em eventos que o Reça é convidado, palestras, encontros promovidos pelo MDA, FENA e rodada de negócios (G1; G2, 2012).

Nesse contexto, a inovação em marketing é percebida principalmente nas preocupações com rótulos que vem sendo reformulados a fim de representarem a marca “Reca” tanto em relação a qualidade quanto a forma de cultivo (ecologicamente correto e certificado).

5.4.2.1.1.1.5 Inovação de P&D

A inovação em P&D no Reça vem ocorrendo desde pouco depois da implantação por meio de parcerias universidades, EMBRAPA, Emater e outros parceiros.

Perguntado se a organização tem investido em pesquisa e desenvolvimento, em várias ocasiões durante as entrevistas, foi mencionado que existem parcerias para esse fim com a EMBRAPA, UFAC e Emater, e que existe pesquisa em andamento (por exemplo) para desenvolvimento de ração animal a partir das sobras da castanha e cupuaçu (EMBRAPA/AC), bem como, uma pesquisa sobre fitoterápicos para combate as pragas das lavouras cultivadas(UFAC) (G2, 2012). A organização tem encomendado e feito pesquisa em parcerias com os referidos órgãos, não por pagamento para esse fim, mas, por parceria entre ambos.

5.4.2.1.1.1.6 Inovação de Gestão

A inovação de gestão buscou verificar se houve alguma mudança na estrutura ou no modelo de gestão da organização nos últimos 5 (cinco) anos, bem como, se foi implantado algum tipo de controle gerencial. No geral, o processo de gestão do Reça vem se aprimorando (ou profissionalizando) e além de implementações internas, tem buscado suprir as deficiências por contratações de assessorias e consultorias.

Para verificar se existe sinalização da inovação de gestão, foi perguntado aos gestores e técnicos se foi implantado nos últimos 5 anos algum tipo de controle gerencial. Quanto a

isso, foi informado, além de verificado *in loco*, que nos últimos 3 anos foram adquirido softwares contábil, fiscal e para controle de estoques, além de aprimorar os controles por planilhas em Excel (G1; G2, 2012; T1, 2012). Como nenhum dos membros possui formação contábil ou em administração de empresas a organização contrata uma assessoria contábil e fiscal de uma empresa de Rio Branco que acompanha diariamente (via intranet) e no mínimo um dia por semana acompanha na organização, os lançamentos e os controles contábeis e administrativos (*in loco*).

Ainda procurou-se saber, como é o processo decisório no Reca ou se houve mudança no processo decisório. No geral, todos respondentes afirmaram que “tudo é decisão coletiva, exceto coisas corriqueiras”, ressaltando a participação mais ativa da figura “mulher” que se passou a cumprir o Artigo 19, Alínea “m” do Estatuto da Associação do projeto Reca. Outro fato lembrado foi à exigência efetiva da participação em reuniões sob pena de perder a condição de cooperado – que causa a perda do direito sobre os rateios.

Após algumas visitas a organização Reca e entrevistas junto aos gestores, acesso a documento do Reca (RECA, 2012), em entrevista junto a um dos fundadores, esse conta que tudo se iniciou da seguinte forma:

Segundo o produtor Sr. João Pereira e Reca (2012), desde o início já se pensou na coordenação vindo dos grupos e em um executor geral; o que não tinha concebido era uma coordenação representativa e sem eleição. Na primeira assembleia não foi organizado nada e quando pensaram quem poderia ser o coordenador e colocaram os nomes na lousa, quando foi votado, saiu mais ou menos, um coordenador por grupo. A partir de então se percebeu que era legal ter um representante de cada grupo para formar a coordenação e partir daí passou a ser uma metodologia, ou seja:

. O Coordenador - é escolhido pelo grupo para constituir a cabeça da diretoria do Reca. Os 11 coordenadores, escolhidos em seus próprios grupos, entre eles dividem os cargos da diretoria, de acordo com as aptidões de cada um, destacando que “o que vale na coordenação não é ser homem ou mulher; o que vale é a competência, e a competência é fruto de um estudo, mas, sobretudo, de uma prática” (RECA, 2012, p. 42);

. Líder – a figura do líder foi criada para fazer o trabalho no interior do grupo. A sua função é coordenar a reunião mensal, é provocar os mutirões, ser a ponte do Reca no grupo, fazer o acompanhamento dos trabalhos técnicos e sociais (RECA, 2012, p. 43);

. Executor geral – é a pessoa responsável pelo dia a dia, gerenciar os recursos, executando o que a coordenação e a assembleia decidiram. Na maioria das vezes a função de presidente e executor geral é acumulada (RECA, 2012, p. 43);

. Equipe de execução – é formada pelos assessores do executor geral: secretárias, equipe técnica, gerentes de fábrica e o pessoal que dá o suporte para a organização funcionar no dia a dia (RECA, 2012, p. 43);

. Os grupos – há grupos que fazem praticamente só a reunião mensal e há grupos que preferem trabalhar mutirões. Todos os grupos devem mutirão ao líder e ao coordenador, como forma de pagamento pelo trabalho deles (RECA, 2012, p. 43);

Em resumo, como disse o produtor João Pereira, assim funciona o reca: uma coordenação formada por representantes dos 11 grupos; dentro dos grupos há um líder do sexo feminino, um líder do sexo masculino e um coordenador (masculino ou feminino); e, a assembleia geral formada por todos os grupos de associados.

Perguntado se houve algum tipo de mudança na estrutura organizacional nos ultimo cinco anos, vale registrar: “na estrutura organizacional apenas a cooperativa ficou mais forte, e ajustamos a participação das mulheres no estatuto” (G2, 2012).

Perguntado como a organização tem buscado a profissionalização familiar, foi citado pelos respondentes a implantação da Escola Família Agrícola – EFA que eles consideram como uma ferramenta que auxilia nesse fim; no campo a mão de obra familiar é capacitada nos cursos de capacitações, trocas de experiências, intercâmbios e acompanhamento técnico; na indústria existe o “Manual de Boas Práticas” para a fabricação de cada produto de acordo com a legislação pertinente (G1; G2; G3, 2012), valendo acrescentar: “as EFAs é uma forma de fazer o elo para permanecerem no Reca. Todos os técnicos vem das EFAs e muitos já estão lotados na Emater e Idaron que são parceiros e voltam e contribuem com o Reca” (T2, 2012).

Nesse contexto pode se inferir que a metodologia de gestão adotada pelo Reca é inovativa. Ao envolver o produtor nas tomadas de decisões (gestão integrada – Reca => Produtor => Reca) compartilha-se responsabilidades; se sucesso ou fracasso é responsabilidade de todos.

Outro fato incomum na gestão é o mecanismo utilizado para “manter” a participação nas reuniões; não se cobra taxas mensais nem anuais. No entanto se não atender ao Regimento do Reca, nesse quisito, perde o direito de associado; como disse um dos gestores: “se fere o bolso, não esquece” (G1, 2012). Assim, as inovações ocorridas no Reca podem ser verificadas de forma consolidada na quadro 20.

Quadro 20: Diamante da Inovação Total – Características das inovações

DIAMANTE DA INOVAÇÃO TOTAL			
Variáveis	Características	Conteúdo	Inovação Implantada (I) ou em andamento (A)
Inovação de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	. fornecer a castanha <i>in natura</i> embalada a vácuo;	A
		. Fornecer polpas de frutas em sachês;	A
		. Registrar os doces e geléias dos PFNM's fabricados pelas mulheres produtoras;	A
		. Fornecer todos os produtos Reça em embalagens compatível para o consumidor final	A
Inovação de processo	Manejo do solo e plantas	. Adubação orgânica;	I
		. Defensivos orgânicos;	I
		. Corretivo para o solo;	I
		. Irrigação para o rambutã.	I
	Reaproveitamento de resíduos	. Torta da castanha e do cupuaçu como adubo natural;	I
		. Torta da castanha e do cupuaçu para ração animal.	A
	Processo de envazamento	. Embalagens a vácuo para a castanha <i>in natura</i> ;	A
		. Sachês para fornecer polpas de frutas em embalagens de 100 mg;	A
		. Maquinário para agilizar o processamento do óleo da andiroba;	A
		. Nova fábrica para o cupuaçu e castanha e maquinário para o açaf.	I
Inovação de distribuição	Ampliação de mercado	. Tem concentrado as vendas para grandes indústrias;	I
		. Passar a vender para o consumidor final todos os produtos como faz com o palmito (local, regional);	A
	Forma de apresentação do produto	. Alteração no rótulo do palmito;	A
		. alteração nas embalagens;	I/A
		. Selos de certificação	I
	Forma de distribuição	. Vendas a varejo;	I (só o palmito)
		. Formas de distribuição em supermercados e distribuidoras especializadas;	A
		. Restaurantes e lanchonetes;	I
		. Representantes comerciais em vários estados brasileiros;	I
	. Venda para o exterior	I	
Inovação P&D	Laboratório	. Pesquisa por parcerias com UFAC, EMBRAPA Acre	A
Inovação em Marketing	Divulgação dos produtos	. Confecção de novos rótulos que traduzam o que o Reça realmente faz;	A
		. Maior divulgador é o visitante;	I
		. Participação em feiras, rodadas de negócios, degustação em eventos.	I
Inovação de gestão	Mudança na estrutura organizacional	. Participação efetiva das mulheres (exigida em estatuto);	I
	Mudança no modelo de gestão	. Decisão coletiva (em reuniões);	I
		. Cooperativa funciona “germinada” com a associação	I
Implantação de controles gerenciais	. Software contábil, fiscal e para controles gerenciais administrativos e da produção.	I	

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

O que pode ser observado de acordo com o quadro 20, é que a maioria das inovações estão diretamente ligadas ao modelo de gestão participativa e integrada, o que faz todo o diferencial nesse tipo de negócio envolvendo cooperativa/associação.

Nesse contexto, as inovações dos elementos do “Diamante da Inovação Total” (GIGET, 1997; GOLLO, 2006) analisadas do ponto de vista dos produtores e dos gestores e técnicos, em termos de aplicação, se encontram na seguinte situação (quadro 20).

5.4.2.1.1.2 Sistema formal de comunicação

Com o objetivo de entender melhor a organização, principalmente quanto a sintonia percebida entre todos os grupos pesquisados e a organização, no roteiro de entrevista da organização e da equipe técnica, iniciou-se perguntando sobre o sistema formal de comunicação na organização Reca.

Logo de início baseado em observações durante as visitas percebeu-se que a organização tem regras e rotinas previamente definidas e a equipe de execução, que é composta pelo coordenador presidente, vice-presidente, gerente, técnicos e uma secretária, tem autonomia administrativa, no entanto, é regra que as determinações novas ou maiores sejam comunicadas e determinações que influenciam ou podem influenciar na vida do produtor, devem ser consultadas.

Sobre o sistema formal de comunicação, tanto os gestores quanto os técnicos, responderam que tudo se decide em reunião, exceto as coisas corriqueiras que a equipe de execução tem autonomia para resolver. Um fato inegável, é que na maioria das associações a participação em reuniões é um grande problema pela não participação ativa dos membros. Ao perguntar sobre isso junto à coordenação da organização e ao observar as atas, pode-se analisar que a participação em reuniões é ativa e contínua pelos membros, e de acordo com a opinião de vários pesquisados a justificativa para tal participação é a seguinte:

Aqui no Reca ninguém tem que pagar mensalidade ou taxa anual para manter o Reca funcionando. A obrigação aqui é participar das reuniões, sob pena de perder a condição de associado, ou seja, se é associado tem direito a receber o rateio dos lucros dos produtos entregue no Reca que chega as vezes a ser igual ao valor pago por quilo do produto entregue no Reca. Então se dói no bolso ninguém esquece das reuniões (G2, 2012).

Os respondentes pela organização (gestores e técnicos), se posicionaram afirmando que tudo se decide em reunião, valendo destacar, entre esses dois grupos, a seguinte afirmação:

Em reunião é decidido tudo e repassado para os grupos. Também há decisões que ocorrem em função de demanda e é comunicado em reunião posterior. Nós os executores, fazemos o que é decidido nas reuniões e temos autonomia para resolver as coisas do dia a dia. Por exemplo, o presidente resolve as coisas relacionadas a administração comercial, documentações, marketing, contratos, bancos, projetos, coisas que precisam resolver externamente. O Vice cuida mais da parte da execução ligada a produção, consertos de peças da indústria, carros, apoio ao produtor, coisas que precisam ser resolvidas mais internamente. Se é algo relevante, na próxima reunião comunica-se aos líderes e coordenadores e esses repassam aos produtores dos seus grupos (T1, 2012).

Nos demais grupos, quando perguntado sobre o sistema formal de comunicação, obteve-se o resultado conforme tabela 10 que traz resultados da pesquisa sobre sistema formal de comunicação e apoio financeiro recebido.

Tabela 10: Sistema formal de comunicação do Reca.

Grupo Pesquisado	Sistema Formal de Comunicação				Total Entrevistados
	Reunião		Outros		
	F	%	F	%	
Fundadores (F1 a F11)	11	100,00	0	0,00	11
Lider/coordenador (L1 a L 22)	15	68,18	7	31,82	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	16	76,19	5	23,81	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	16	100,00	0	0,00	16
TOTAL	58	82,86	12	17,14	70

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

No grupo dos líderes/coordenadores (tabela 10) sobre o sistema formal de comunicação 68,18% se manifestaram afirmando que tudo se decide em reunião e assembleias; os 31,82% que responderam no grupo outros, teve-se o entendimento que deveria ficar separado dos que responderam sim, não porque não citaram que as decisões não são em reuniões, mas, porque esses discordam que a organização “deve ditar as regras”, ou seja, há o entendimento que a organização pode apenas informar qual a demanda ou quais contratos para vendas de produtos existem. Segundo esses líderes (atuais), os produtores não têm que saber de detalhes administrativos, e frisaram que “é o produtor quem deve decidir o que quer produzir” (L3, 2012) independente das demandas da instituição (contratos).

No grupo dos fundadores e produtores diversos (tabela 10), 100% ratificam e concordam que tudo é decidido em reuniões e assembleias, acrescentando que “a empresa (Reca) compra a quantidade que for produzida; não tem quantidade determinada” (F2, 2012) e outros comentários incisivos que diz: “a empresa nos garante a venda” (P2, 2012) e entendem que a forma que vem sendo conduzido é importante para o produtor. Algo que fica claro nesses resultados encontrados é o fator segurança, pois existe a garantia de entrega e recebimento pelos produtos produzidos, conforme diz: “eles dão a meta, o conhecimento é absorvido por nós, onde e o que plantamos e o que tem comercio para ser vendido; é claro que vamos fazer o que pedem; até hoje ta dando certo” (P12, 2012).

No grupo Baixa Verde (Tabela 10), 76,19% afirmaram que tudo é decidido em reuniões e assembleias, valendo destacar:

Antes da safra em reuniões de grupo são feitos levantamentos para se ter uma base de produção, mas, não se tem uma quantia determinada de produção e a empresa compra tudo que for produzido (BV1, 2012).

Ainda no grupo Baixa Verde, os 23,81% que foram categorizados em outros, vale ressaltar que, não é porque negaram que não seja decidido tudo em reunião e sim porque entendemos que vale destacar o motivo da manifestação. No entendimento desses a instituição não deve “ditar regras”, conforme Baixa Verde (13): “eles (Reca) não decidem. Quem decidirá é o produtor. Cada um tem que saber o que quer plantar”; e, o Baixa verde (21): “nós não temos opção; o cupuaçu é o que tem mais pedido, então fazer o que? Tem que produzir o que querem; não que eu ache certo”.

Ao que parece, apesar de seguirem todas as regras, há uma discordância pelos respondentes que se manifestaram se posicionando que não deveria.

O que pode ser percebido em relação ao modelo adotado pela organização, onde tudo se decide em reuniões e assembleia, é que a satisfação manifestada está diretamente relacionada a satisfação financeira, ou garantia financeira pela aceitação dos produtos, principalmente entre àqueles que se enquadraram na situação “outros”, ou seja, participam das reuniões, concordam no entanto, sentem-se “presos” às demandas institucionais.

5.4.2.1.1.3 Capacidade de suporte financeiro

Sobre capacidade de suporte financeiro, empréstimos, financiamentos ou apoios financeiros, hoje os produtores do Reca de maneira geral possuem autonomia financeira e

condições próprias para efetuarem, quando necessário, seus próprios empréstimos junto às instituições financeiras. No entanto, há ainda aqueles que ainda estão “se firmando” financeiramente e ainda precisam do apoio do Reca, como por exemplo, para construção de casa própria, ou projetos específicos para aquisição de maquinários ou implantação de áreas onde o Reca pode fazer o papel de avalista do produtor junto ao financiador (G1, 2012).

No início (1989 a 1991) para implantação das 406 hectares de sistemas agroflorestais a partir do projeto iniciado pelos 11 fundadores que na verdade na primeira leva beneficiou 80 famílias, o projeto foi apoiado pela Cebemo da Holanda e cada família recebeu o equivalente a 958 dólares em 4 parcelas – naquela época era muito dinheiro – isso ainda lembrado por alguns produtores (G1, 2012; RECA, 2003).

Depois vieram outros apoios como financiamento pelo FNO, Petrobras, e outros projetos submetidos pelo Reca para implantação de, por exemplo, área para produção de palmito, mais áreas de SAF, etc., que nesses casos beneficiam a todos, mas hoje a situação é bem mais tranquila (G1, 2012).

Perguntado aos membros representantes da organização (gestores e técnicos) de que forma o Reca, hoje, apoia aos produtores nas questões financeiras, obteve-se as seguintes respostas:

O Reca tem elaborado projetos que beneficia os produtores, ou grupo de produtores. Por exemplo: Elabora projeto, motivado ou não, pelos agricultores, a coordenação do Reca, primeiro discute entre o grupo ou grupos e então busca o financiamento junto ao Pronaf, Basa, Banco do Brasil, Natura e outros clientes ou submete a editais abertos em algum órgão (G1, 2012).

O Reca tem contribuído de várias formas, por exemplo: fizemos uma parceria com uma empresa para construirmos casas para alguns produtores; elaboramos um projeto para construção de 30 casas pelo projeto “minha casa minha vida” da Caixa Econômica Federal. O projeto está em execução, algumas casa já estão quase prontas e para beneficiar diretamente a produção, também já elaboramos projetos para o Pronaf, Basa, etc. (G2, 2012).

Perguntado aos demais grupos pesquisados, Lider/Coordenadores, Fundadores, Produtores diversos e Baixa Verde, sobre capacidade de suporte financeiro ou recebe ou não algum tipo de apoio financeiro, obteve-se a seguinte situação (tabela 11).

Tabela 11: Capacidade de suporte financeiro dos produtores do Reça.

Grupo Pesquisado	Recebe Apoio Financeiro				Total Entrevistados
	Reunião		Outros		
	F	%	F	%	
Fundadores (F1 a F11)	9	81,82	2	18,18	11
Lider/coordenador (L1 a L 22)	19	86,36	3	13,64	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	12	57,14	9	42,86	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	11	68,75	5	31,25	16
TOTAL	51	72,86	19	27,14	70

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

No grupo Líderes/Coordenadores 86,36% afirmaram já ter recebido apoio financeiro destacando entre os viabilizadores dos recursos o próprio Reça, a Natura, o Banco Basa, Banco do Brasil e a Petrobrás. Os que manifestaram não receber (13,64%) pelo que se pode observar esses já receberam em anos anteriores, como por exemplo, para implantação dos SAFs iniciais e nos anos recentes possuem recursos próprios para investimentos ou aumento de áreas produtivas, como é o caso da maioria dos financiamentos (para acréscimo de cultivo do cupuaçu, aquisição de implementos agrícolas, tratores, carros, etc.).

No grupo dos fundadores 9 (81,82%) afirmaram já ter recebido apoio financeiro, pelos mesmos motivos já listados, e 2 (18,18%) afirmaram não receber. No grupo de produtores diversos 11 (68,75%) afirmaram receber ou ter recebido e 5 (31,25%) responderam não receber nenhum apoio financeiro. Já no grupo Baixa Verde apenas 12 (57,14%) se manifestaram dizendo receber ou já ter recebido e 9 (42,86%) disseram não receber nenhum apoio financeiro, sendo assim, o grupo que apresenta menor percentual de recepção de apoio financeiro.

Verificados de quem recebe ou já recebeu recursos para investimento nas propriedades, verificou-se que os financiadores mais comuns se repetem em todos os grupos de produtores pesquisado (Reça, Natura, Banco Basa, Banco do Brasil e Petrobrás) e os objetivos para os quais receberam também se repetem; ou, não receberam - possuem recursos próprios para os investimentos ou preferem investir na medida da capacidade financeira própria.

A capacidade de suporte financeiro é considerada por Barney (1991) um importante recurso que contribui para o alcance da vantagem competitiva; e, de acordo com os entendimentos de Cosntantin e Lusch (1994) e Vargo e Lusch (2004) pode ser compreendida como um recurso mobilizador que influencia outras capacidades e aí sim, ocorre uma movimentação e/ou implementação de novas ideias/projetos.

5.4.2.1.1.4 Recursos tecnológicos

Os recursos existentes no Reca a disposição do produtor (uso coletivo) ou com a finalidade de agregar valor aos produtos que de certa forma também beneficia o produtor por agregar valor e as sobras retornarem em forma de distribuição de lucro, na foram adquiridos por meio de projetos ou recursos próprios.

Perguntado sobre quais recursos tecnológicos possuem para apoio na produção/extração, pelos membros da organização e equipe técnica foi informado que a organização Reca possui os seguintes equipamentos que por agendamento entre os grupos podem ser utilizados pelos produtores: trator de esteira (convênio com o governo do Estado), trator de gradear, toyotas, roçadeiras, indústrias: para pupunha, palmito, extração de óleos, despulpadeiras e podões. Vale ressaltar que tanto os membros da organização quanto a equipe técnica mencionaram que a maioria dos produtores possui seus próprios equipamentos. Nesse caso, vale ressaltar:

Tem os equipamentos da fábrica que serve a todos. Para uso nas áreas produtivas, tem equipamentos próprios e de uso coletivo como: trator equipado para coleta, roçadeiras, etc. (T2, 2012).

Tem a fábrica do Reca e todos usam. Para as áreas tem de uso coletivo trator equipado para arar terra, para colheita, roçadeiras, podões (T1, 2012).

Temos trator de esteira (convênio governo), trator de gradear; toyotas, roçadeiras, indústria para pupunha, extração de óleos, polpa de frutas (G2, 2012).

Já nos demais grupos pesquisados (líderes/Coordenadores, fundadores, produtores diversos e baixa verde, as respostas foram juntadas por aproximação conforme quadro 21.

Quadro 21: Recursos tecnológicos do Reca.

GRUPO PESQUISADO	RESPOSTAS	QUANTIDADE
Líderes/ Coordenadores (22)	. Trator, colheitadeira, roçadeira, quando precisa tem caminhão do RECA, que a gente paga por Km;	. 3
	. Maquinários agrícolas (tratores, roçadeiras, pulverizadores);	. 10
	. Reca;	. 4
	. Só caminhões e tratores;	. 2
	. Indústria	. 3
Fundadores (11)	. Roçadeira costal, micro-tratores, quebrador, separador e lavador de sementes;	. 2
	. Faço tudo manual; quando preciso pego do Reca;	. 1
	. Máquinas e equipamentos agrícolas (tratores, roçadeiras,	. 5

	caminhões); . Reca	. 3
Prod. Diversos (16)	. Tratores, roçadeiras, grades, plantadeiras, batedor de grãos, pulverizadores, motor bomba, motor serra;	. 11
	. Só roçadeiras;	. 2
	. RECA, equipamentos para gradimento, roçadeiras;	. 2
	. Não existe;	. 1
Baixa Verde (21)	. Máquinas agrícolas e equipamentos (roçadeira costal, micro-trator, quebrador, separador, lavador de sementes, despoldadeiras, destocador e gradagem);	. 18
	. Nenhum;	. 1
	. Só roçadeiras	. 2

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

A partir do quadro 21, pode-se afirmar que nem todos os produtores têm conhecimento do que a organização possui para uso coletivo. Mesmo no grupo dos líderes/coordenadores há 2 que acredita ser de uso coletivo apenas “caminhões e tratores”, sendo os mais conhecidos ou talvez mais utilizados (indicado por 10) “Maquinários agrícolas (tratores, roçadeiras, pulverizadores)” e o “Reca” sendo o segundo mais lembrado.

O grupo dos fundadores (quadro 21) apresentou um conhecimento mais equilibrado do que existe a disposição na instituição para uso coletivo. O item Máquinas e equipamentos agrícolas (tratores, roçadeiras, caminhões) foi indicado por 5 dos 11 fundadores e o Reca foi o segundo mais lembrado com 3 indicações.

O grupo dos produtores diversos (quadro 21) demonstrou ter bom conhecimento do que existe a disposição na instituição para uso coletivo, sendo os itens mais lembrados (citado por 11) “tratores, roçadeiras, grades, plantadeiras, batedor de grãos, pulverizadores, motor bomba, motor serra” e 2 se manifestaram dizendo que existe para uso coletivo “só roçadeiras”.

O grupo Baixa verde é o que apresenta ter mais conhecimento do que existe para uso coletivo, visto que dos 21 respondentes, 18 afirmam que existe a disposição dos produtores “Máquinas agrícolas e equipamentos (roçadeira costal, micro-trator, quebrador, separador, lavador de sementes, despoldadeiras, destocador e gradagem)” e apenas 2 disseram existir “só roçadeiras”.

No geral, pode-se afirmar que na organização Reca existe mais carros, equipamentos e implementos agrícolas do que a maioria afirma ter conhecimento, que de acordo com os membros da organização os mesmos foram adquiridos via projetos ou recursos próprios.

Um fato interessante observado, é que o sistema produtivo, da maioria dos produtores, inclui (ou conta) com maquinários próprios, articulados com os equipamentos e maquinários do Reca (uso coletivo).

Ainda sobre recursos tecnológicos procurou-se saber se existe ou não bens de uso coletivo ou recursos tecnológicos que apóiam os produtores na produção/extração de seus produtos. No geral, disseram que existem bens de uso coletivo e os principais lembrados foram: roçadeiras, indústrias e veículos para transporte de produtos.

Quando perguntado aos produtores (líderes/coordenadores, fundadores, produtores diversos e baixa verde) se é incentivado a aquisição de bens para uso coletivo, dos 22 líderes/coordenadores pesquisados 3 responderam que “não” e 19 responderam sim, principalmente via projetos, observando que cada grupo fica com uma quantidade para facilitar o acesso e a divisão entre os produtores e que a entrega do “bem” para uso ocorre por meio de termo de responsabilidade, destacando: “Sim é incentivado. Cada grupo fica com uma quantidade para dividir entre eles” (L3, 2012).

Os fundadores pesquisados a maioria (10) afirmaram que é incentivado: “sim. Em reuniões decide o que comprar e aí faz os investimentos que foram indicados e votados pela maioria (F1, 2012). No grupo dos produtores diversos 100% afirmou que é incentivado a aquisição de bens de uso coletivo, salientando inclusive como é feita a gestão: “sim, é incentivado. Para utilizar usa de avisos, conformes a necessidade” (P16, 2012). No grupo Baixa verde dos 21 pesquisados, 03 se manifestaram que entendem que “não é incentivado” e 18 afirmaram que sim, destacando: “sim. A critério dos produtores”.

Assim, pode-se inferir que não existe a dependência desses equipamentos para uso pelos produtores. As indústrias apesar de serem de uso coletivo é equiparada a um patrimônio do Reca que beneficia a todos enquanto beneficiadora e agregadora de valor aos produtos processados.

Nesse contexto pode-se inferir que os produtores já são dotados das capacidades essenciais para manipulação do cultivo e o fato de ter “mais” ou ter “menos” equipamentos no caso do modelo adotado (SAF) não interfere no dia a dia, diretamente no volume produzido.

5.4.2.1.1.5 Recursos reputacionais

A organização Reca é conhecida principalmente por seu modo de produção em SAFs e vem tornando-se referência pelo seu jeito de se organizar solidário que promove a sustentabilidade e o bem viver respeitando a sociobiodiversidade da Amazônia. A marca Reca

vem ganhando destaque nacional e internacional por seus PFNMs certificados fornecidos a grandes empresas que divulgam o “ecologicamente correto” como forma de responsabilidade social, e também em função das premiações, como por exemplo: em 2004 - prêmio “gente que faz” categoria inovação e desenvolvimento; 2005 - prêmio Samuel Benchimol – categoria área ambiental; 2007 – premiada organização de base comunitária e social (America Latina e Caribe); premio Ford de Conservação Ambiental (Brasil); prêmio Chico Mendes - categoria associação Comunitária; prêmio tecnologia social através da fundação Banco do Brasil; 2008 – organização social - premiação ODM através do governo federal; 2010 – prêmio equatorial; entre outros significativos como as certificações de produção orgânica.

Nesse contexto de “modo de produção” Reca é reconhecido como uma marca pelos produtores associados da qual se orgulham em ser parte e entendem que possuem um modo de viver e produzir diferente na região.

Perguntado como é “esse novo modo de viver e produzir na Amazônia”, lema e como é conhecida a organização RECA, obteve-se respostas semelhantes em todos os grupos e em todos se pode notar um orgulho em pertencer a instituição, valendo transcrever as seguintes afirmações:

O RECA é uma forma de conhecimento, que aproveitaram o que a floresta tem para oferecer; conseguiram ver que maior lucro seria a floresta em pé. O RECA começou produzindo desde o início para grandes empresas, só agora está se pensando em estratégias para atingir locais menores – consumidor final (T2, 2012).

O Reca é Produzir de forma sustentável. Eu vejo o RECA como uma floresta de alimentos. Aqui é como uma família; há preocupações com a educação para os filhos, que tentou-se resolver com a Escola Família Agrícola – EFA; preocupação social; do bem estar dos sócios, etc.(G1, 2012).

Eu sempre pensei no RECA como floresta de alimentos, um novo jeito de caminhar, de fazer as coisas. Falta conseguir chegar no produtor, fazer produzir mais diferentes espécies nas propriedades. O que é diferente no RECA é a união, a clareza e o jeito de acreditar no que realmente quer fazer (T1, 2012).

Eu considero o Reca uma organização social. Aqui nos preocupamos com a qualidade de vida, educação, distribuição justa de renda, somos transparente (G1, 2012).

O RECA nasceu por necessidade para não ir contra o meio ambiente. Surgiu a ideia plantio na defesa do homem no campo. Iniciou com pupunha (alimento) e cupuaçu; hoje o Reca, tem seu próprio jeito de fazer as coisas que vem dando certo; temos orgulho disso (G3, 2012).

Nos demais grupos (líderes/coordenadores, fundadores, produtores diversos e baixa verde) as afirmações sobre como é “esse novo modo de viver e produzir na Amazônia” (Reca) não difere do que foi dito pela equipe técnica e pelos membros da organização, valendo ressaltar as seguintes afirmações:

É uma maneira muito boa, se não fosse o RECA, nós agricultores não seríamos nada. Vivemos através de nosso trabalho, pois nós gostamos de mexer com a natureza; é lugar de muita fartura (L12, 2012);

É viver de forma favorável a região, cultivar de acordo com o clima, sistema de consorcio – é seguir o ritmo da floresta (F1, 2012).

Esse jeito é trabalhar de forma para que não prejudique o meio ambiente, usando SAF's, de modo que agregue valores e renda sustentável (BV3, 2012).

É viver e produzir de forma saudável, e com boa qualidade de vida, sempre respeitando o que Deus criou, e que não devemos desmatar e fazer queimadas (P13, 2012).

A partir das respostas dos pesquisados pode-se afirmar que o recurso reputacional considerado mais importante, é o modo de produzir de forma sustentável, e o “jeito de caminhar diferente e solidário está promovendo a sustentabilidade e o bem viver, respeitando a sociobiodiversidade da Amazônia e contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa.

Vale observar que de acordo com o entendimento de Constantin e Lusch (1994) pode-se dizer que a reputação é um recursos neutro, podendo ser mobilizado por algum evento para melhor ou pior, assim como, pode ser um recurso mobilizador enquanto diferencial de imagem – na valorização do produto, marca, etc.

5.4.2.1.1.5 Filosofia

Algo que pode ser percebido principalmente durante as visitas *in loco* na organização Reca e visitas a alguns produtores (propriedades) é que existe uma preocupação em envolver e repassar para as gerações futuras como tudo começou, bem como, uma satisfação em compartilhar o que alguns chamam de “nossa cultura” e outros de “nossa filosofia” de vida. Uma das justificativas, além da satisfação pessoal, é que o envolvimento dos filhos no modo de produção e se veem que vale a pena tem-se com isso a inexistência do êxodo rural, algo que é trabalhado na escola que funciona de acordo com a pedagogia da alternância, método adotado para o campo.

Nesse contexto, procurou-se saber, como são repassadas a filosofia de produção, a preocupação e manutenção da cultura do Reça? Os técnicos se manifestaram de forma semelhante:

Temos o livro "Nosso jeito de caminhar" é uma forma de repassar a filosofia ou cultura com depoimentos de produtores, fazemos palestras nas escolas e nas EFA's, onde estuda os filhos de produtores, que também de alguma forma repassa um pouco da cultura Reça, e incentivamos o envolvimento dos filhos dos produtores nas reuniões (T1; T2, 2012);

Juntos aos gestores da organização também se encontrou a mesma percepção em relação à forma de manter a cultura e filosofia de produção, tendo um dos membros pesquisados se manifestado da seguinte forma: “troca de experiências, intercâmbios, dia de campo, reuniões, palestras, pesquisadores que recebemos e publicam algum material, etc. Dessa forma entendemos que estamos passando adiante” (G1; G2, 2012).

Nos demais grupos também se obtiveram opiniões semelhantes conforme o resultado constante no quadro 22, por aproximação das respostas.

Quadro 22: Filosofia do Reça.

Grupo pesquisado	Respostas	Quantidade
Líderes/ Coord.(22)	É repassado nos grupos para que incentive os jovens a participar, nas reuniões de coordenação e assembleia e também envolver os filhos nas decisões produtivas;	16
	Em forma de visitas, estágios, pesquisas, etc.;	04
	A maior preocupação do Reça são as pragas que afetam a produção	02
Fundadores (11)	Nos grupos participa toda a família, todos se envolvem, família trabalha junto, investimento em escolas, assim os filhos se formam e voltam;	04
	É repassado em visitas e intercâmbios entre grupos de visitantes;	03
	Reuniões mensais e assembleias.	04
Prod. Diversos (16)	Reuniões de grupos, grupos de visitantes e intercâmbios;	04
	A preocupação do RECA é repassada através de cursos, palestras, reuniões e assembleias;	09
	A maior preocupação do Reça são as pragas; tem que achar um jeito de combater, produzir sem agrotóxico e repassar isso.	03
Baixa Verde (21)	Envolvendo todas as famílias nas reuniões, com ajuda dos técnicos, e da organização	16
	Através de intercâmbios, palestras, visitas e feiras;	05

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Pelas respostas juntadas no quadro 22, a principal forma de repassar adiante a filosofia de produção e a manutenção da cultura do Reça é o envolvimento da família nas decisões produtivas e através de intercâmbios, visitas, feiras e pesquisas.

Ainda nesse contexto foi perguntado sobre o quanto acha que a filosofia do Reça é creditada aos aspectos sociais e mercadológicos, os gestores, não hesitaram em afirmar que: “Não dá para separar e dizer é x% social e y% mercadológico” (G1, 2012), valendo destacar, ainda o seguinte comentário:

Não dá para separar. Não sei se a filosofia é mais importante; acho que a preocupação é geral. Não pode deixar de ver os aspectos mercadológicos, assim como não pode tirar o foco do produtor. Nós sempre estamos preocupados com uma melhor qualidade de vida para todos, melhor educação para nossos filhos; não dá para separar porque o mercado acaba ditando regras e os aspectos sociais são nosso objetivo maior. Nós somos uma organização social, mas não podemos tirar o olho do mercado (G2, 2012).

Após esse comentário, perguntou-se ao mesmo membro da organização (02): quem é o Reça? Esse fez e faz sempre questão dizer que o Reça é uma organização social, então perguntamos em seguida: acha que é possível coexistir a lógica mercadológica e a lógica de um negócio social simultaneamente? Mais uma vez não hesitou em responder: “sim. Tudo bate na questão financeira. Temos que prestar atenção no mercado, nas questões sociais e tudo acaba batendo na questão financeira”. Esse ponto de vista também foi ratificado pelos demais membros que se posicionaram: “acredito que sim. Não dá para fugir temos que produzir e pensar para quem e como vender”(G3, 2012); e, “sim; não tem como fugir da lógica financeira e mercado. Tem que saber o que o mercado espera e até se antecipar lançando novidades” (G1, 2012).

Verificado junto aos demais grupos pesquisados, sobre o quanto acha que a filosofia do RECA é creditada aos aspectos sociais e mercadológicos, no grupo dos Líderes/coordenadores não houve nenhum que se manifestou opinando em termos percentuais ou destacando um aspecto mais importante que outro. Por exemplo:

O RECA era sempre mais preocupado com o lado social, mas hoje tem as duas causas juntas; aí as coisas melhoraram. Não dá para separar (L15, 2012).

Ainda nesse contexto e nesse mesmo grupo (líder/coodenador) procurou-se saber se “acha que é possível coexistir a lógica mercadológica e a lógica de um negócio social

simultaneamente”. A resposta que mais se repetiu: “Sim. É possível, e o RECA já adotou esse método e ta dando certo”.

No grupo dos sócios fundadores houve semelhança nas manifestações, valendo destacar:

Acho que a grande sacada do Reca foi manter a floresta em pé e usufruir dela sem destruir; mas não acho que dá para dizer que a filosofia esta diretamente relacionada as questões sociais. Não dá para separar social e mercado. Ta dando certo não tá? (L1, 2012).

No grupo dos produtores diversos as opiniões também foram direcionadas ao crédito das questões sociais e mercadológicas: “as 2 coisas. Sim. É possível, o Reca já usa dessa pratica” (P5, 2012).

No grupo Baixa Verde também não se encontrou divergência de opinião em relação aos demais grupos. Na opinião dos produtores “é o compromisso com os associados e a qualidade de produção” que faz a diferença.

Sendo assim, pode-se afirmar que o crédito a filosofia do Reca de início foi motivado por questões ambientais, hoje, é a soma dos aspectos sociais e mercadológicos (ambientais + econômicos) que em termos percentuais (o quanto) não foi possível saber; se esta dando certo, seria 50% de cada?

Quanto a coexistência da lógica mercadológica e da lógica social isso é visto pelos produtores de forma muito natural. A maioria simplesmente diz: “o Reca já adotou isso e ta dando certo” (BV15, 2012) então o sucesso é creditado a ambas.

Nesse contexto é possível afirmar que a “cultura ou filosofia” Reca já está consolidada enquanto capacidade social.

5.4.2.1.1.6 Controle e coordenação de seus sistemas

Como tudo é decidido em reuniões e essas são parte da rotina mensal da instituição, o controle e coordenação parecem funcionar muito claramente para todos os associados (pesquisados). Como em todos os grupos existem representatividade e rotatividade de cargos entre os membros, talvez isso facilite esse processo de controle e coordenação e justifique essa clareza quanto ao funcionamento.

Assim, perguntado sobre o controle e coordenação do sistema (organização formal) da organização Reca, para os membros da organização e da equipe técnica, recebemos como resposta informações verbais acompanhadas da leitura de um documento da instituição, dizendo que o Reca funciona da seguinte forma (RECA, 2012):

Os associados são divididos em onze grupos onde cada grupo tem um líder e um coordenador para representar o Reca em seu dia a dia de discussão de trabalhos. O líder organiza os trabalhos de grupos, como por exemplo: mutirões, reunião de grupo etc. e o coordenador os trabalhos mais direcionados a organização do Reca, como execução de um projeto, compra de veículo, construção etc. Consideramos os grupos como o alicerce de todo o “nosso querido Reca”.

Dentro das composições, temos as chamadas equipes: Equipe de Educação, Equipe de Comercialização e Apoio a Execução do Reca, equipe do Conselho Fiscal e o grupo de Execução do Reca. Temos duas assembleias por ano, uma em fevereiro ou março, assembleia representativa, e outra em agosto ou setembro, assembleia geral. É nesta assembleia geral que reunimos todos os associados para discutir todas as decisões finais aprovação de balanço de safra e a cada dois anos, uma eleição de diretoria (RECA, 2012), ou seja, o controle e coordenação do sistema Reca é feito pelos coordenadores e líderes, alicerçado pelos grupos.

Tem um centro de difusão de tecnologias da associação, que é constituído de um dormitório, um refeitório, um auditório para reuniões e salas de escritório. Este centro é usado para os encontros e as reuniões de toda a associação. Ali recebemos, grupos de visitantes, alunos de escolas, agricultores de outras regiões e seringueiros. Fazemos as nossas reuniões internas, assembleias, reuniões de coordenação e, ainda apoiamos a comunidade de Nova Califórnia, com reuniões sobre documentação, estradas, saúde, operação documento, etc.

Dentro do escritório é que temos todo o controle da associação, realizamos os recebimentos e pagamentos, balanços, prestações de contas etc..

Temos 03 unidades de beneficiamento e outras instalações:

1 – Unidade de beneficiar polpas: A gestão é feita através de um gerente e seus auxiliares, nesta beneficiadora há o seu próprio escritório de controle, nela beneficiamos polpa de cupuaçu, de açaí, de araçá-boi e de acerola.

2 – Unidade de beneficiamento de palmito de pupunha: Também há um gerente com apoio de uma secretária que trabalha no escritório da própria fábrica realizando os controles de qualidade e produção (estamos beneficiando o palmito para uma empresa na França que trabalha na compra e venda através de mercado justo e solidário).

3 – Unidade de beneficiamento de manteiga e óleo. Na unidade de extração da manteiga de cupuaçu, há um gerente que realiza a administração dos trabalhadores. Ali extraímos a manteiga de cupuaçu, o óleo da castanha e o óleo de andiroba.

4 – Temos um barracão para depósito e nele temos uma repartição onde realizamos o tratamento das sementes de pupunheira (comercializamos a venda das sementes de pupunha, com registro no Ministério da Agricultura e com certificado de garantia).

5 – Acabamos a construção de nossa EFA (Escola Família Agrícola), com apoio da Secretaria de Educação do Governo do Acre. É uma escola que trabalhará a Pedagogia da Alternância, um sistema de estudo onde o aluno fica 15 dias estudando na escola e 15 dias desenvolvendo o seu aprendizado na propriedade rural com sua família.

Assim funciona o Reca (01, ORGANIZAÇÃO; 01, EQ. TÉCNICA; RECA, 2012).

Quando perguntado para os demais grupos pesquisados controle e coordenação do sistema da organização Reca (organização formal) para averiguar a percepção ou se conhecem a organização a quem pertencem, não houve surpresa quanto às respostas (quadro 23)

Quadro 23: Organização formal do Reca

Grupo pesquisado	Coordenação do sistema da organização Reca (organização formal)	Quantidade
Líderes/coordenadores	Como está no estatuto	13
	somos divididos em grupo e cada grupo tem 1 coordenador, 1 mulher líder e 1 homem líder	8
Fundadores	Como está no estatuto	7
	somos divididos em grupo e cada grupo tem 1 coordenador, 1 mulher líder e 1 homem líder	4
Baixa Verde	Como está no estatuto	9
	somos divididos em grupo e cada grupo tem 1 coordenador, 1 mulher líder e 1 homem líder	13
Produtores Diversos	Como está no estatuto	5
	somos divididos em grupo e cada grupo tem 1 coordenador, 1 mulher líder e 1 homem líder	11
Total		70

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

De acordo com o quadro 23 a maioria dos respondentes se manifestou dizendo “é como está no estatuto” e vários lembraram a obrigatoriedade da participação da mulher na composição da coordenação de cada grupo, como um diferencial positivo. Assim vale destacar as seguintes afirmações:

É dividido em grupos, cada grupo tem um líder e coordenador, e na sede o presidente e a diretora (L3, 2012);

É formada por 11 grupos, tem as reuniões mensais, assembleias gerais e é regulamentada pelo estatuto (F3, 2012);

A associação é dividida em 11 grupos, em cada grupo tem um coordenador e um líder que representa os grupos nas reuniões de coordenação (BV4, 2012);

Cada grupo de sócios tem um líder e uma coordenadora como representante. O presidente (do grupo) eleito é sempre um coordenador (P7, 2012).

O grupo Baixa Verde foi o grupo que mais lembrou da organização formal, detalhando a composição dos grupos e o grupo dos líderes/coordenadores o que mais se reportou ao estatuto da organização.

Nesse contexto, essa sintonia entre as respostas, leva a uma observação feita por um sócio fundador e por um dos representantes da organização que em resumo diz: o Reca não cobra mensalidade nem taxas para manutenção da organização; cobramos a participação nas reuniões mensais e quem faltar 2 reuniões consecutivas sem justificativa perde a condição de sócio e conseqüentemente o direito de receber a participação nas sobras das vendas dos produtos. E isso acontece de fato; se dói o bolso não esquece as responsabilidades. Aqui tem que participar e conhecer o Reca, pois é assim que ajuda a instituição (G1, 2012); esse é um mecanismo de incentivo de participação do produtor.

5.4.2.1.1.7 Inserção no mercado

Os produtos até então, produzidos, pelos produtores associados ao Reca, são fornecidos para grandes empresas, saem em embalagens que comportam grandes quantidades e são transformados em outros produtos que não levam diretamente a marca Reca.

De acordo com a equipe técnica e os respondentes pela organização, o incentivo a plantação ou ao volume a ser produzido é repassado para os produtores em função da demanda de mercado, ou seja, em função dos contratos firmados e/ou renovados e também pela determinação que existe em fazer com que o Reca seja uma organização conhecida pelo consumidor final, o que ocorre até então apenas pelo produto “palmito” que leva o nome Reca. No entanto, baseado nas metas da organização e nos contratos renovados existe o planejamento de:

aumentar a produção em 05 anos em: **Cupuaçu** -50%; **palmito de pupunha** - 150%; **sementes de pupunha** - 76%; a **castanha** temos condições de trabalhar com as áreas de extrativismo, mais a produção das áreas implantadas (SAFs) em - 200%; **açaí** - 100% (RECA, 2012).

No planejamento também esta previsto a implementação da indústria de andiroba, cupuaçu, maquinários para envasamento de polpas em sachês de 100 gramas, envasadeira a vácuo para fornecimento de castanha *in natura*, dentre outras aquisições de maquinários e implementação de áreas produtivas, etc. (RECA, 2012).

5.4.2.1.1.8 Articulação SAF com Extrativismo

Os produtores do Reça motivado de início por problemas legais relacionados à conservação ambiental descobriram cedo as múltiplas vantagens da manutenção de sistemas agrícolas multidiversos, como é o caso do Sistema Agroflorestal, bem como, as vantagens de se recuperar as áreas degradadas da floresta.

A pesquisa evidenciou por meio de vários produtores, que há vantagens em “manter a floresta em pé” (L22, 2012), visto que, ao mesmo tempo em que se recuperam, conserva-se a biodiversidade, revitaliza culturas e modos de vida responsável pelo uso sustentável dos recursos naturais.

Procurando saber sobre o cultivo, foi perguntado aos produtores quantos hectares de SAFs existem em suas propriedades, obteve-se o seguinte resultado (tabela 12).

Tabela 12: Quantidade de hectares dedicados ao SAF

Grupos Pesquisados					H E C T A R E S D E D I C A D A S A O S A F
Quant. Prod.	Baixa Verde	Fundadores	Líder/Coord.	Prod. Diversos	
1	7	16	6	12	
2	32	6	4	6	
3	10	5	2	10	
4	6	6	4	7	
5	12	2	2	3	
6	3	2	7	4	
7	7	2	10	5	
8	13	8	3	3	
9	8	15	13	5	
10	3	6	3	13	
11	15	21	14	6,5	
12	3		8,5	2	
13	17		7	7	
14	26		8	6	
15	17		9	20	
16	8		21	2	
17	10		16		
18	5,5		6		
19	6		6		
20	2		2		
21	8		6		
22	8				
TOTAL	226,5	89	315,5	111,5	
Média	10,30	8,09	15,02	6,96	

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Conforme tabela 12, o grupo com maior média de SAFs plantados é o grupo dos líderes/coordenadores com a média de 15,02 hectares por produtor, seguido pelo Baixa Verde e assim sucessivamente.

Valem ressaltar que esse resultado trata-se apenas de SAFs plantados, as demais áreas das propriedades onde foram reflorestadas são utilizadas e não consideradas pelos produtores por serem na maioria composta por floresta nativa (original), no entanto, dessas áreas também se extraem PFNMs.

Para o produtor do Reca os SAFs são complemento das florestas nativas ou reflorestadas; são altamente produtivos pela diversificação de produtos e de baixo custo de manutenção por serem pouco dependentes de insumos externos.

Ao articular o SAF com o extrativismo sustentável, há maior produtividade, com pouco esforço físico e econômico, além da garantia do sustento da sociobiodiversidade e da agrobiodiversidade.

A articulação do SAF com o extrativismo poderá ser a metodologia a ser adotada para a Amazônia, por promover o uso adequado da biodiversidade pelas populações locais ao mesmo tempo em que proporciona melhor qualidade de vida e ascensão social, como vem sendo evidenciado na presente pesquisa.

5.4.3 Dimensão Social do Desenvolvimento Sustentável - Análise dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores - por grupos de pesquisados

Nesse grupo serão analisados os elementos dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores, da dimensão social do Desenvolvimento Sustentável, por grupo pesquisado, que será composta pelos seguintes elementos:

- a) Igualdade de gênero;
- b) Envolvimento da família;
- c) Troca de experiências;
- d) Equitabilidade;
- e) Parcerias em projetos institucionais e parceiros externos;
- f) Sistema de produção coletivo articulado organização-produtor;
- g) Mecanismo de incentivo a participação do produtor.

5.4.3.1 Análise dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores da dimensão social do Desenvolvimento sustentável por grupo pesquisado

Nesse grupo dos Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores, a análise ocorrerá em dois momentos. Primeiro será analisado o bloco de questões sob o ponto de vista da organização (gestores e técnicos) e em segundo momento as questões que são comuns a todos os pesquisados, ou seja, para todos os grupos (sob o ponto de vista de ambos).

5.4.3.1.1 Igualdade de gênero

Em relação ao gênero não foi percebido nem ouvido qualquer situação que diminua ou privilegie o sexo masculino ou feminino em detrimento a tarefas ou cargos, nem junto aos respondentes pela organização nem mesmo junto aos grupos de produtores.

Perguntado sobre preocupações em relação ao gênero, na composição da diretoria, coordenação de grupos ou na equipe de execução ou de determinadas tarefas na organização Reca, 12 informaram que a participação é livre que nenhum cargo é escolhido baseado no sexo feminino ou masculino.

Um dos respondentes pela organização disse: “é baseado na competência; se uma mulher for indicada para ser presidente ela será presidente. Nós já tivemos uma mulher vice presidente e aqui na administração a maioria são mulheres” (G2, 2012). Outro respondente pela organização além de afirmar a livre participação de gênero fez lembrar a necessidade de ser cumprir as exigências legais, constantes no estatuto do Reca:

Não importa se é homem ou mulher. O que é obrigatório é que cada grupo tem que ter uma mulher, porque no estatuto tem a exigência da figura mulher como uma das lideranças, em cada grupo. Na diretoria se for indicado também é mulher (G1, 2012).

É conforme o estatuto. No estatuto prevê que a mulher participe com decisões; temos mulheres nas lideranças, que já foram vice-presidente. Com certeza uma mulher ainda será presidente e nós vemos a mulher do mesmo jeito que o homem. O importante é fazer um bom trabalho (L15, 2012).

Ao verificar o Estatuto da organização Reca, constatamos a exigência da existência da figura feminina na composição dos grupos, no Artigo 19 que trata do dever de cada grupo, onde a alínea “m” diz: é dever do grupo “participar da Assembleia Representativa com 3 representantes, sendo no mínimo uma mulher”.

Ainda sobre gênero abordamos os técnicos e os gestores perguntando “como tem percebido a atuação das mulheres na organização formal da instituição” e “quais cargos as mulheres costumam ocupar dentro da coordenação”. Nas respostas anteriores sobre preocupações em relação a gênero já ficou evidente que não há fator de empecilho; o fator limitante se chama capacidade para atuação.

Assim, quanto a atuação das mulheres: “tem sido muito boa, da maior credibilidade as ideias, percebem mais as coisas e melhora a qualidade” (G2, 2012) e quanto aos cargos, 100% dos respondentes pela organização e equipe técnica disseram: “todos” desde que seja capaz.

Nos demais grupos (quadro 24) ao analisar a percepção sobre gênero, encontrou-se a seguinte situação (respostas juntadas por aproximação de conteúdo):

Quadro 24: Considerações sobre igualdade de gênero na Organização Reca.

Grupo pesquisado	Preocupações quanto ao gênero na composição da diretoria, coordenação de grupos ou equipe de execução Reca	Como tem sido a atuação das mulheres na organização formal do Reca?	Quais cargos as mulheres costumam ocupar dentro da coordenação?
Líderes/ Coordenadores (22)	<ul style="list-style-type: none"> . Não existe nenhuma preocupação. Se tiver capacidade, é livre (12); . Defendemos os mesmos direitos para todos (6); . A única preocupação é colocar alguém que trabalha e faz o que realmente precisa (4); 	<ul style="list-style-type: none"> . Na equipe de execução do Reca tem mais mulheres que homem (6); . Tem sido boa; elas percebem mais as coisas (7); . Excelente; depois que as mulheres começaram a participar melhorou a qualidade (5); . Falta mais interesses das mulheres – pode melhorar (4) . 	<ul style="list-style-type: none"> . Todos (11) . Secretárias (4) . Líder de grupos (3); . Coordenadora de grupos de mulheres (4);
Fundadores (11)	<ul style="list-style-type: none"> . Mulheres fazem parte da liderança e nos grupos de mulheres, produção de doces, geleias, centro de vendas são coordenadoras (3); . Não existe nenhuma preocupação; é livre (7); . Informalmente, ainda há preocupação quanto a atuação das mulheres (1) 	<ul style="list-style-type: none"> . Muito boa, dá maior credibilidade as ideias, melhora a qualidade (6); . As mulheres tem participação ativa junto a organização (5); 	<ul style="list-style-type: none"> . Qualquer um desde que queira e seja capaz; de líder a presidente (6); . liderança, coordenação, execução (3). . vice presidente (2)
Produtores Diversos (16)	<ul style="list-style-type: none"> . Não existe nenhuma preocupação (6); . Direitos iguais, só depende da capacidade (7); . É livre a participação (5); 	<ul style="list-style-type: none"> . É boa e freqüente (9); . Ta fraco, pois são poucas mulheres que procuram projetos, e não conseguem, falta de estrutura (4); . Mal, falta mais interesse e iniciativa das mulheres para 	<ul style="list-style-type: none"> . Secretária, líder de grupos, coordenadora, vice-presidente (9); . Equipe técnica (2); . Todos (5)

		buscar cursos para mulheres fazerem produtos e venderem no centro do RECA (3).	
Baixa Verde (21)	<ul style="list-style-type: none"> . Todos tem os mesmos direitos (10); . É livre independente de ser homem e mulher (6); . Não há restrição; é aberto e livre a qualquer cargo (5). 	<ul style="list-style-type: none"> . As mulheres tem participação ativa junto a organização (9); . Boa. As mulheres colaboram no que for preciso (6); . As mulheres tem grande atuação (4); . Acho que pode melhorar, por que elas estão se sentindo muito acomodada (3). 	<ul style="list-style-type: none"> . Todos (liderança, coordenação, execução) (15); . Coordenadora, líder, secretária, gerente de produção (7);

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

A partir do quadro 24, pode-se afirmar que não há preocupação quanto a gênero para composição da equipe de coordenação do Reca, seja nos grupos ou até mesmo na equipe de execução da instituição. Analisando todos os pesquisados só foi encontrada uma única manifestação de que “informalmente, ainda há preocupação quanto a atuação das mulheres” (F2, 2012); como é uma única manifestação, pode ser considerada questionável, pois, essa mesma pessoa é um dos que afirmam que a atuação das mulheres é “Muito boa, dá maior credibilidade as ideias, melhora a qualidade” .

Nesse contexto e baseado nas afirmações onde maioria delas nos grupos pesquisados leva a concluir que a participação é livre e só depende da capacidade e da vontade de atuação, o que ratifica o que foi expresso pelos respondentes pela organização.

Quanto a atuação das mulheres, houve maior divergência entre os posicionamentos dos pesquisados. No grupo dos líderes/coordenadores dos 22 respondentes, 18 consideram a atuação das mulheres “entre boa e excelente” e apenas 4 opinaram que “falta mais interesse; pode melhorar”. No grupo dos fundadores, as opiniões foram favoráveis considerada “muito boa” e “tem participação ativa”. No grupo Baixa verde houve aproximação entre as opiniões, sendo que dos 21 pesquisados, 18 consideram a participação das mulheres entre “boa” e “ativa” e 4 opinaram que “acho que pode melhorar, por que elas estão se sentindo muito acomodada”. Já no grupo dos produtores diversos houve maior divergência entre as opiniões até porque esse público pesquisado pertence a diversos grupos e localidades diferentes; dos 16 pesquisados, 9 opinaram que a atuação das mulheres “é boa e freqüente” e 7 se manifestaram descontentemente afirmando que “está mal” e “está fraca” a participação.

Quanto aos cargos que as mulheres podem ocupar dentro da organização Reca houve semelhança entre as respostas obtidas em todos os grupos pesquisados (quadro 20). A partir do resultado pode-se afirmar que todos os cargos independem de gênero, e sim de capacidade. Algo que vale ressaltar é que em todos os grupos foi destacado o cargo de “vice presidente” para mulheres; esse é o cargo mais elevado que uma mulher já ocupou na organização e pelos comentários enquanto respondiam foi uma boa atuação.

Ainda nesse contexto sobre a atuação das mulheres dentro da associação Reca e nos trabalhos agrários e silvícolas, fomos informados além da participação destas nos grupos que compõem o total de associados (como é organizado a associação Reca) há o grupo de mulheres, com sua representação através da presidente do grupo de mulheres.

Cada um dos 11 grupos de associados do Reca tem uma representante mulher, que participa da reunião de coordenação e ajuda nos planejamentos e tomadas de decisões. Elas têm suas reuniões onde discutem e planejam suas ações (fazer artesanatos, doces caseiros, organizam eventos, e outros trabalhos). Além disso, as mulheres têm uma participação ativa na administração da unidade familiar, ajudando na administração da propriedade, dos plantios, da educação dos filhos, participa dos encontros de formação e tem um papel importante na sustentabilidade da unidade familiar (RECA, 2012).

5.4.3.1.2 Envolvimento da família

O envolvimento da família nas atividades produtivas e nas atividades relacionadas ao Reca foi percebido em vários momentos durante a pesquisa. Inclusive na fala de um dos gestores isso pode ser percebido de forma clara, quando esse afirma:

Sim. Nós incentivamos a participação de todos (produtor, produtora, filhos); houve uma época em que observamos que as mulheres deixavam muito para os homens. Então decidimos colocar em documento que a participação da mulher é importante. E eu acho fundamental; olha aqui na administração, praticamente todos são mulheres. São competentes e não há nenhum cargo que elas não possam participar/atuar e se os filhos não começarem a participar desde cedo, não vão valorizar isso aqui (G2, 2012)

Pelo que se pode perceber de início foi para banir o comodismo das mulheres em participar das decisões do Reca. Com o tempo perceberam que os filhos saíam para estudar e não voltavam para a produção nem mesmo, muitas vezes para a cidade; foi então que resolveram incentivar os estudos dos filhos dos produtores em escolas família agrícolas, e em

1991, saíram os primeiros filhos de produtores para estudar mantidos pelo Reca (RECA, 2003).

A observação feita pelo G2 (2012) quanto ao envolvimento de todos é reforçada também por L15 (2012) que disse:

É repassado nos grupos para que os jovens participem nas reuniões e no RECA, tenta envolver os filhos (L15, 2012).

Nesse sentido um sócio fundador, também ratifica, explicando sobre a importância da participação da família:

Nos grupos participa toda a família, todos se envolvem, família trabalha junto, investimento em escolas, aí os filhos se formam e voltam (F1,2012).

Durante a visita *in loco* e aos filhos dos produtores durante uma aula de campo promovida pela Escola Família Agrícola (em que fui convidada a ministrar uma palestra) pude perceber que existe uma grande aproximação entre o Reca e os filhos dos produtores e um envolvimento desses nas atividades do Reca. Ao mesmo tempo em que tratavam de atender as atividades escolares, esses também estavam promovendo uma atividade exclusiva do Reca e fui informada que isso é rotineiro.

De acordo com um dos gestores (G1, 2012) o envolvimento da família, além de ser meio de se manter viva a filosofia do Reca é uma garantia de que alguém vai dar continuidade as práticas produtivas.

5.4.3.1.3 Troca de experiências

Sobre experiência algo perceptível durante as visitas *in loco* é a satisfação de dividir os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo; tanto os produtores quanto as produtoras tem prazer em dizer o que deu certo ou errado, compartilhando o que sabem porque é assim que eles acreditam que se obtém o sucesso.

Nesse contexto, perguntou-se se existe ou não preocupação em compartilhar as experiências do Reca e de que forma isso acontece, houve as seguintes manifestações que representam o que foi dito pelos pesquisados:

Sim. Fazemos questão de dividir aquilo que da certo aqui. Recebemos pessoas para pesquisa, intercâmbios, dia de

campo, fazemos palestras quando somos chamados (G2, 2012);

Sim, mas acontece de forma natural. Se o produtor sabe algo, ele ensina os demais. Por exemplo: a Embrapa com um produtor (aqui no Reça) está experimentando homeopatia e o produtor está difundindo mostrando os resultados no dia de campo que eles marcam; também faz-se intercâmbios e visitas (T2, 2012);

Junto aos demais produtores pesquisados (líderes/coordenadores, fundadores, baixa verde e produtores diversos) também foi encontrado algo semelhante, ou seja, é perceptível a alegria em compartilhar seus conhecimentos positivos e negativos, valendo destacar:

Sim. Aqui no RECA não existe egoísmo, um ajuda o outro, repassando as experiências que deu certo (L15, 2012);

Sim. Divulgamos nosso trabalho em outros grupos e associações (F2, 2012);

Sim. Através de reuniões, comunicação entre os sócios, palestras, recebendo visitantes (P11, 2012);

Sim. Além das reuniões, através de visitas de grupos de produtores que procuram o RECA para conhecer seus métodos e experiência de trabalho (BV6, 2012).

Assim, não foi encontrada nenhuma opinião contrária ao compartilhamento de experiência. Tal fato se confirma até pelo *site* (internet) da instituição que na página de abertura diz estar disponível para visitas assim como para receber pesquisadores. Durante a pesquisa *in loco* pude observar o carinho com os visitantes de outra associação de um município distantes que visitava com a finalidade de conhecer a funcionabilidade do SAF, assim como, saber sobre o controle das pragas do cupuaçu. Outro fato presenciado também é a disponibilidade para receber pesquisadores; enquanto estava aplicando a pesquisa por várias vezes dividi espaço com outros pesquisadores (da EMBRAPA, por exemplo) e ninguém ficou sem apoio e acompanhamento.

5.4.3.1.4 Equitabilidade

O Reça traz em sua missão uma preocupação com justiça ao inserir “contribuindo para uma sociedade mais humana e justa”; essa meta vem sendo perseguida nas ações do dia a dia ao envolver o produtor nas decisões institucionais visto que, tudo que se pratica na organização vai ao encontro da consolidação dos objetivos da organização enquanto

organização social produtiva e de base familiar, bem como, vislumbra sempre a melhoria da qualidade de vida, educação e inserção social da comunidade Reca (G2, 2012).

Nesse sentido, procurou-se saber se de fato “existe alguma preocupação em termos de equitabilidade entre os gestores do RECA”. O posicionamento que representa os respondentes pela organização, diz:

Sim. Inclusive com qualidade de vida, educação, construção de casas, projetos que beneficie necessidades específicas em cada grupo (G1; G3, 2012).

Tal fato, não é discurso apenas dos membros da organização visto que pelos dados obtidos nos documentos fornecidos e também nos depoimentos dos produtores durante a pesquisa demonstram que antes da existência da comunidade Reca, a situação financeira era péssima, só tinha a malária de companhia certa e constante “não tinha dinheiro nem para comprar um sanduíche quando das idas a Rio Branco na tentativa de encontrar um financiador para a ideia de projeto Reca (JOÃO PEREIRA, 2012; RECA, 2003), e a ideologia Reca e o que vem sendo desenvolvido é sempre pensando em contribuir para a melhoria da qualidade de vida, educação para todos e inserção social (G1, 2012).

Já que se obteve resposta positiva sobre as equitabilidade (social e econômica), procurou-se saber dos produtores de que forma é evidenciado as questões de justiça social e justiça econômica entre os associados da organização Reca (quadro 25).

Quadro 25: Evidências de equitabilidade entre os membros do Reca.

Grupo pesquisado	Evidências de equitabilidade entre os produtores	Quantidade
Líderes/coordenadores	Todos tem os mesmos direitos	13
	Melhoria na qualidade de vida	9
Fundadores	Melhoria na qualidade de vida	6
	Apoio que o Reca oferece	5
Baixa Verde	Não vejo nenhuma evidência de justiça social ou econômica	2
	Qualidade de vida e direitos iguais	19
Produtores Diversos	Não percebo nenhuma evidencia de justiça	1
	O apoio que o Reca oferece e melhoria na qualidade de vida	15
Total		70

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

No grupo dos líderes/coordenadores (quadro 25) 100% concordaram que de alguma forma existe a preocupação de equidade/justiça social e econômica, se manifestando da

seguinte forma: “Sim. Sempre buscando novos projetos e novas parcerias a fim de ter melhoria da qualidade de vida dos sócios, e melhorar também na associação (L9; L11, 2012) vale ressaltar também: “Sim. “No Reca sempre procura buscar para todos envolvidos, por exemplo: casas populares, e colocam muitos benefícios, para quem precisa dentro dos projetos” (L15, 2012).

No grupo dos fundadores (quadro 25) houve posicionamentos que ratificam as opiniões manifestadas nos demais grupos, bem como, vão mais além, destacando:

Em termos financeiros: aquisição de bens, carro, moto, moradias; social: enturmar na sociedade, educação, escola Família Agrícola – EFA para os filhos de produtores, etc. Também buscando melhorias para a produção, novos equipamentos para indústria que agrega valor no produto de todos, etc. (F1, 2012).

Entre o grupo produtores diversos (quadro 25) apenas 01(um) dos 16 pesquisados disse não perceber ações relacionadas a equidade/social e econômica, valendo destacar a opinião que assemelha a dos demais respondentes:

Sim. Dando apoio aos iniciantes para a implantação das áreas. Como sócios todos têm o direito de discutir sobre os problemas/assuntos do RECA e de se tornar um representante de grupo. Todo “benefício que busca é para melhorar a qualidade de vida de todos” (P7, 2012).

No grupo Baixa verde (quadro 25), 02 dos 21 pesquisados entendem que não há nenhuma evidência de equidade/justiça social e econômica e também não justificaram como deveria ser a ação para esses fins. Os que responderam sim a maioria, 19 (90, 5%) se remeteram a qualidade de vida e direitos iguais, podendo se destacar como opinião da maioria:

Justiça social: todos tem os mesmos direitos, por exemplo: o direito de votar é igual para todos, independente se um tem maior produção que o outro. Justiça econômica: o valor dos produtos é o mesmo para todos os sócios independentes da quantidade de produção e também nos rateios das sobras das vendas dos produtos depois de industrializados (BV20, 2012);

Nesse contexto, observa-se de fato tais preocupações em relação a justiça social e econômica principalmente nos projetos em andamento como por exemplo, uma parceria com a Caixa Econômica Federal para construir 30 casas para produtores do Reca, onde a organização é a “avalista” e executora para que esses produtores que mais necessitam sejam

beneficiados. Também podem ser observadas tais práticas nas iniciativas da equipe de execução, em busca de alternativas para agregar valor aos produtos vislumbrando melhores rendas para os associados e parcerias em busca de alternativas para educação para os filhos de produtores na tentativa de evitar o êxodo rural, entre outras situações observadas.

5.4.3.1.5 Parcerias em projetos institucionais e parceiros externos

De acordo com Reça (2012) a organização tem conseguido se relacionar positivamente com organizações de todas as esferas governamentais, bem como, com instituições privadas, e mantido várias parcerias, que tem contribuído muito para o sucesso da organização no sentido de suprir suas deficiências. As parcerias mais importantes já obtidas e em andamento, são (RECA, 2012):

Comissão Pastoral da Terra do Acre – CPT - parceria com treinamentos, capacitação e assessoria e até mesmo uma relação fraternal de trocas de convívio e experiências;

Empresa de Pesquisa Agropecuária do Acre - Embrapa-AC - esta desenvolveu um projeto de pesquisa sobre pragas e doenças do cupuaçuzeiro e análise de solo, continua desenvolvendo pesquisas em parceria com os produtores, apoia com treinamento e capacitação os funcionários das indústrias no que diz respeito a qualidade do produto (curso de higienização, qualidade do produto) monitoria e avaliação dos sistemas agroflorestais;

Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia-INPA - parceria em projeto de apoio técnico por 03 (três) anos, com pesquisa de solo e estudo das doenças e pragas;

Comitê Católico Contra Fome e Pelo Desenvolvimento - CCFD – apoio de um projeto para a implantação de 200 hectares de pupunheiras com essências florestais madeireiras e essências florestais medicinais.

Ministério do Meio Ambiente - MMA - governo brasileiro, projetos de apoios a organização e implantação de sistemas agroflorestais;

Grupo de Pesquisa em Sistemas Agroflorestais do Acre-PESACRE - apoio na elaboração de projetos, treinamentos, capacitação e outros;

Grupo de Trabalho Amazônico – GTA - é uma rede onde o Reça é um dos participantes;

Cooperação Técnica Alemã - GTZ - assessoria no planejamento estratégico até 2.016, Plano de negócios, intercâmbios e assessoria na elaboração no planejamento de construção das Novas indústrias;

Amigos da Terra – uma ONG, com sede em São Paulo, apoiou na elaboração dos rótulos dos produtos e agora está desenvolvendo mais alguns rótulos de derivados dos nossos SAF's;

CEBEMO – Uma entidade da Holanda, que foi a primeira entidade a apoiar o Reca, financiou em 1989/90 a implantação de 200 hectares de SAF's;

DIOCESE do Acre (Dom Moacyr Greycy) - ajudou com o Reca no início dando assessoria, e avalizando o Reca perante outras instituições;

Secretaria de assistência técnica e rural do Acre - Seater – contribuiu com o Reca, fornecendo assistência técnica para os associados;

Secretaria de Educação do Estado do Acre - SEE – ajudou o Reca na implantação da Escola Família Agrícola – EFA;

Movimento Leigo para a América Latina – MLAL - é uma instituição italiana, que apóia pequenas organizações de base e já apoiou o Reca por duas vezes no passado;

Natura – Parceria com apoio de assistência técnica de campo e treinamentos de capacitação para os associados do Reca e os executores;

Capina – Ong com sede no Rio de Janeiro que apóia na comercialização, treinamentos e divulgação dos produtos;

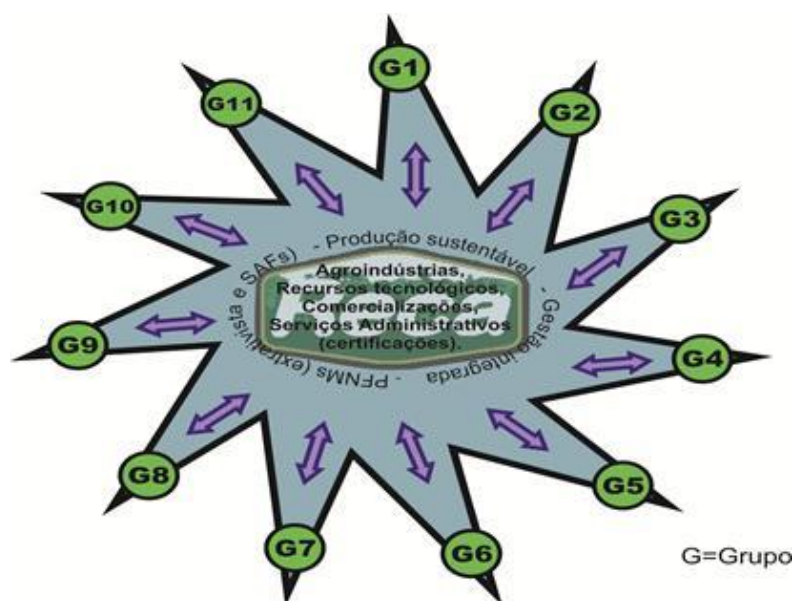
Terra Madre - Encontro Internacional sobre a alimentação (*Slow Food*) - parceria em realização de feiras, palestras, debates, oficinas etc.

5.4.3.1.6 Sistema de produção coletivo articulado organização-produtor

As imposições legais, as necessidades de manutenção da dignidade familiar aliados a demandas por produtos e serviços de qualidade, por parte do sistema produtivo, exigiram dos produtores do Reca, um senso prático e funcional que deu origem a essa metodologia de gestão integrada organização-produtor.

O sistema produtivo do Reca funciona de forma articulada, tendo como base a organização Reca e os coordenadores e líderes, como elos de ligação (figura 26), entre a organização e os grupos de produtores.

Figura 26: Articulação Reca – produtor



Fonte: Elaborada pela autora (2012).

O Reca está para os produtores como um operacionalizador de suas necessidades comerciais e remunerador pelos produtos adquiridos. Enquanto o produtor está para o Reca como o provedor de matérias primas para que esse adquira, processe e comercialize, retornando ao produtor os lucros da agregação de valor, após a industrialização. Em contrapartida, os produtores garantem ao Reca o fornecimento de matérias primas de qualidade, fidelização a venda do produto e apoio na gestão.

A pesquisa demonstra, que de forma, consciente ou não, essa metodologia de gestão adotada vem apresentando bons resultados. Na realidade a relação que existe entre o produtor e o Reca é uma relação de apropriação. Durante a pesquisa, principalmente quando perguntado de que forma o produtor acompanha as atividades do Reca, ouviu-se mais de uma vez “de todas as formas; o Reca é nosso” e de acordo com um dos gestores:

Os produtores entram aqui e perguntam sobre tudo; eles querem saber se fechou tal contrato, como anda determinado processo, se tem material na câmara fria, quando o caminhão vem pegar, por quanto vendeu (...). Acompanham tudo como se fosse deles, e é (G1, 2012).

Ao observar as características normalmente encontradas numa relação associação – produtor pode-se inferir que realmente há uma relação de apropriação. Os produtores ao fazerem seus cultivos normalmente contam com recursos tecnológicos adquiridos pelo Reca, para uso coletivo, como: tratores, roçadeiras, podões, etc., além das agroindústrias que servem de beneficiamento para o produto de todos.

O Reca foi o caminho encontrado para os produtores alcançarem a sustentabilidade. As dificuldades enfrentadas pelas atividades agrícolas, como baixo preço, sazonalidades, vem sendo compensado pela diversificação e pela estratégia de comercialização que vem sendo mantida (contratos com grandes indústrias) e metas de curto prazo para alcançar o consumidor final, como faz no caso do palmito; isso vem proporcionando o alcance dos ganhos auferidos (muito superiores a renda média do Estado de Rondônia) para uma vida digna. A pluralidade de benefícios proporcionada pelo Reca agrega valor aos produtos além de subsidiar o produtor durante o cultivo, e, ainda contribui com a sustentabilidade.

5.4.3.1.7 Mecanismo de incentivo a participação do produtor

No Reca, como tem-se percebido durante a presente pesquisa, o principal instrumento de gestão são as reuniões. É nas reuniões que por meio dos líderes e coordenadores os produtores são informados de tudo o que acontece com a instituição naquele período; assuntos tais como: novas propostas (demanda), novidades relacionadas ao plantio, cursos previstos, para quem vendeu (informativos) equipamentos e maquinários a serem adquiridos, etc. (G1, 2012).

Desde o início do Reca, até devido as dificuldades, não foi instituído taxas de manutenção administrativa da associação, mas aos poucos foi se percebendo que a participação não estava assídua; tinha um grupinho que sempre estava e outros que as vezes apareciam. Aí foi colocado no Regimento interno do Reca, que todos os produtores devem participar das reuniões, sob pena da perda da condição de associado (G1, 2012).

Perguntado qual seria esse mecanismo de participação do produtor (porque não tivemos acesso ao Regimento Interno do Reca) um dos gestores fez a seguinte afirmação:

Pode faltar até 3 vezes, se tiver justificativa coerente; se não tiver perde a condição de associado naquele ano e só no seguinte ele pode retornar.

Ao verificar as implicações da perda da condição de associado, foi informado que, somente o associado tem direito a receber o reajuste (G1; G3, 2012), ou seja, se faltar as reuniões a perda (prejuízo) pode ser equivalente ao valor da safra, uma vez que o rateio sobre alguns produtos pode se aproximar do valor a receber em rateio (reajuste).

Nesse sentido um dos gestores também contribuiu, afirmando que é incentivada a participação de toda a família para que crie vínculo (se sinta responsável) com o Reca, considerando que no futuro são os filhos que levarão a missão da instituição adiante (G2, 2012) e se eles não participarem e virem que vale a pena (vantajoso) o jeito de produzir eles vão embora daqui (G2, 2012).

Outro mecanismo de incentivo a participação do produtor, são as possibilidade de aprendizagem como no dia de campo, onde o Reca convida técnicos da instituição ou por meio de parcerias a estarem repassando alguma novidade relacionada a produção (T1, 2012); o incentivo a manutenção do grupo das mulheres, onde essas discutem sobre novos produtos a fazer, artesanatos, etc. (Reca, 2012), as festas comunitária que realizadas pelos grupos do Reca, também é uma forma de manter os produtores envolvidos (L, 15, 2012).

Nesse contexto, pode-se inferir que os mecanismos de participação do produtor são motivados por questões econômicas, de certa forma punitiva, por questões de interesse próprio e por questões sociais, uma vez que de acordo com os gestores os produtores sempre participam de tudo que envolve o Reca (G1, G2, 2012).

5.4.4 BASE DA PIRÂMIDE (BoP)

A análise do grupo de questões sobre a Base da Pirâmide (BoP) contemplará elementos que representem a base teórica: BoP na produção comunitária local, oportunidade local de crescimento, melhoria na qualidade de vida para produtores locais, diversificação de atividades, mecanismos de remuneração pelas atividades e ou produtos, Confiança, Inovação de gestão orientada para a sustentabilidade e Importância dos elementos analíticos das dimensões de sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis.

5.4.4.1 BoP na produção comunitária local baseada nos próprios produtores da BoP – BoP 3.0

O modelo de produção Reca em sua natureza, é um modelo invertido envolvendo a BoP. A metodologia implantada, praticada e em pleno funcionamento, dá origem a proposta

de um novo modelo de se organizar e produzir, ou seja, é a forma pela qual o Reça se destaca ou diferencia das demais associações que existem com o mesmo propósito.

Além dos elementos elencados nos itens relativos aos Recursos (ambientais, organizacionais e relacionais) é perceptível um diferencial no processo de gestão, organização e participação dos associados no dia a dia das atividades da organização. Os gestores se manifestaram afirmando que o Reça é um negócio social, de base comunitária, local com seu jeito próprio de produzir na Amazônia, o que já lhes rendeu um prêmio.

O Reça até então, vende a maioria de seus produtos para grandes indústrias que os transformam em novos produtos, o que faz com que esses cheguem às classes média e alta, além de fornecer alguns desses, para países da América Latina e Europa.

Por se tratar de uma produção de base comunitária e ser comum o envolvimento e participação de todos, e por o Reça ter uma gestão participativa/compartilhada, procurou-se saber como ocorre o envolvimento do produtor no processo produtivo da organização (o que plantar, como plantar ou quando plantar) e houve as seguintes contribuições provenientes dos gestores e técnicos, da seguinte forma:

Tudo é decidido em reunião coletiva (primeiro entre os grupos) depois em diretoria com os responsáveis de todos os grupos; então os produtores tem participação sim. Nas reuniões de grupo eles opinam e votam (G3, 2012).

O produtor se envolve em todo processo, dá opinião, e juntos buscam melhorias nas reuniões (T2, 2012); e, eles acompanham inclusive verificando relatórios, para quem vende, para onde e se o cliente pagou; querem saber de tudo (T1, 2012).

Ainda nesse contexto, procurou-se saber de que forma ocorre o envolvimento do produtor após a colheita ou extração dos produtos (castanha, cupuaçu, açaí, etc.). Além de observado *in loco* que é comum os produtores visitarem a indústria e procurarem saber assuntos comerciais, o que também é informado em reuniões mensais. Um dos membros da organização disse: “eles visitam a indústria, querem saber como o produto chega ao cliente; nas reuniões também é repassado tudo” (G1, 2012).

Verificado junto aos produtores de que forma acontece o envolvimento do produtor no processo produtivo da organização (o que plantar, como plantar ou quando plantar), o resultado pode ser observado a partir da tabela 13.

Tabela 13: Forma de participação do produtor no processo produtivo Reca

Grupo Pesquisado	De que forma acontece o envolvimento do produtor no processo produtivo						Total Entrevistados
	Reunião		Não ocorre		* Outros		
	F	%	F	%	F	%	
Fundadores (F1 a F11)	9	81,82	0	0,00	2	18,18	11
Lider/coordenador (L1 a L 22)	12	54,55	0	0,00	10	45,45	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	16	76,19	0	0,00	5	23,81	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	13	81,25	1	6,25	2	12,50	16
TOTAL	50	71,43	1	1,43	19	27,14	70

* Dia de campo, intercâmbios, caminhadas, palestras e eventos promovidos pelo Reca.

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

No grupo dos líderes/coordenadores (tabela 13) todos se manifestaram afirmando que alguma forma tudo se decide em reuniões e assembleias; 54,55% foram categóricos afirmando que é decidido em reunião e 45,45 respondeu “outros” que na concepção da organização também é uma espécie de reunião, para esse fim, valendo ressaltar o seguinte entendimento:

Nas reuniões de coordenação, coloca a ideia que tem o mercado para "x" produto e discute no grupo. O grupo decide se vai se plantar ou não, para poder vender a produção necessária; se for plantar tem que ser dentro dos critérios dos projetos, que vão ser implantados (L22; L15, 2012).

No grupo dos fundadores (tabela 13) pesquisados 81,82% afirmaram que o envolvimento do produtor no dia a dia do Reca ocorre por meio das reuniões, e 18,18% afirmaram “outros” tais como intercâmbios, dia de campo, caminhadas, etc., destacando: “nas reuniões o produtor define o que plantar, mas, de acordo com as linhas de produção do RECA” (F8, 2012).

No grupo dos produtores diversos (tabela 13), também, há o entendimento da maioria (81,25%) de que o envolvimento do produtor no processo produtivo ocorre por meio das reuniões e que o acompanhamento e a participação nas decisões trarão benefícios. Dentre os pesquisados nesses grupo houve 1 (6,25%) que se manifestou dizendo não haver envolvimento, mas considerando o geral, pode ser um indicativo pessoal, valendo destacar um dos que afirmaram ser em reunião: “nosso processo de produção é decidido nas reuniões, e nós obedecemos todos os critérios dos projetos, obedecendo tudo que é pedido” (P14, 2012).

O grupo Baixa Verde (tabela 13) ratificou o que foi afirmado pelos demais grupos pesquisados com um percentual de 76,19% afirmando que ocorre através de reunião o envolvimento do produtor, e acrescenta: “o produtor planta conforme o seu conhecimento, sobre determinada cultura, o mesmo define o que é melhor para sua família, conforme sua

capacidade de produção” (BV4, 2012), no entanto para comercializar deve seguir os critérios dos projetos do Reca (P14, 2012).

Algo que pode ser afirmado é que o produtor tem consciência de que a participação dele no dia a dia das decisões, sobre o que poderá ser implantado para atender um cliente específico (via contrato) ou volume de produção para atender determinada demanda, só lhe trará benefício econômico e financeiro, assim como, segurança quanto ao destino do seu produto; por exemplo: “o que plantar é orientado pela associação para facilitar o beneficiamento e a comercialização, como e quando plantar o agricultor já domina” (L21, 2012). Assim, muitos veem na organização Reca, o gerenciador do seu trabalho e a certeza de um bom retorno.

Ainda nesse contexto, procurou-se saber como ocorre a integração do grupo de produtores (todos os associados do Reca) e pode-se verificar que essa ocorre de várias maneiras, ou seja, existe várias ações que procuram promover a integração, como: dia das mães, reuniões, dia de campo, fatos comunitários, dia da pamonha, dia da melancia, etc., além dos grupos entre si fazerem rotineiramente comemorações específica como aniversários, por exemplo (G1; G2; G3, 2012).

Algo que merece ressaltar é que a respeito de religiosidade e política a organização Reca não se manifesta e nem fecha com nenhum político (RECA, 2012; G2, 2012).

Junto aos demais produtores pesquisados, não houve nenhum posicionamento ou negativa em relação à integração dos associados, valendo acrescentar: “aqui promove visitas a outros grupos, reuniões, intercâmbios entre os grupos da associação e várias atividades que junta todo mundo” (F2, 2012).

A partir das respostas quanto a forma de participação do produtor e os motivos que levam a essa necessidade, formou-se um esquema que pode ser observado no quadro 26.

Quadro 26: Esquema participativo do associado Reca

Motivo da participação	Forma de participação				
	Reunião	Assembleias	Intercâmbios	Dia de campo	visita técnica
Verificação de relatórios	x	x			
Decisões sobre estratégias comerciais	x	x			
Acompanhamento sobre clientes	x				
Decisões sobre demandas recebidas	x	x			
Decisões sobre como e o que plantar	x			x	x
Contratos (para quem vender)	x	x			
Distribuição de lucros (reajuste)	x	x			
definição de preço dos produtos		x			
Certificações e acompanhamento da produção	x			x	x
Orientações sobre técnicas produtivas			x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Conforme se observa no quadro 26, elaborado a partir das respostas relacionadas a participação, conforme elencado durante a pesquisa, a forma de participação mais comum que atende as necessidades cotidianas da instituição e mantém o sistema de autogestão funcionando, são as reuniões, onde através dos líderes e coordenadores as informações são repassadas e decisões são tomadas. Já os eventos relacionados ao produtor ou em benefício da produção, as informações (técnicas) são repassadas de forma mais específicas com possibilidade de treinamento e maior acompanhamento, geralmente no dia de campo e outros eventos promovidos para isso. Outra forma também utilizada tanto para buscar novas alternativas no processo produtivo como para observar novas técnicas de cultivo, tem sido os intercâmbios, onde tem a participação de membros da gestão, técnicos e produtores (G1, 2012).

Perguntado qual é o modelo de negócio hoje predominante no RECA (associação ou cooperativa), todos os membros da organização não hesitou em afirmar que trata-se de um negócio social comunitário onde funciona a associação e a cooperativa, ou seja, é um negócio social baseado nas 2 formas de organização, conforme afirmado:

Os dois tipos (associação e cooperativa). A cooperativa veio por necessidade para comercialização e a associação cuida da parte social, projetos de implantação, tudo que não é comercial (G1; G2, 2012).

Ainda nesse sentido, foi perguntado onde o Reca pretende chegar, um dos respondentes se manifestou dizendo: “não sei se esse seria esse o modelo ideal – eu não gosto da palavra modelo; mas esse ta dando certo” (G2, ORGANIZAÇÃO). Também se obteve a contribuição de outros membros, nesse sentido que vale destacar:

É o atual. Associação + cooperativa é um instrumento de trabalho. O Reca quer ver melhoria para a qualidade de vida dos agricultores, principalmente a questão da educação dos filhos, casas habitacionais. O agricultor do Reca é orientado a ter diversificação de produção (G1, 2012).

Acredito que esse é o modelo (não gosto de falar em modelo) mais está dando certo. Todos estão satisfeito e estamos buscando melhorar dia a dia. Agora mesmo estamos indo para intercâmbio a busca de novidades (G3, 2012).

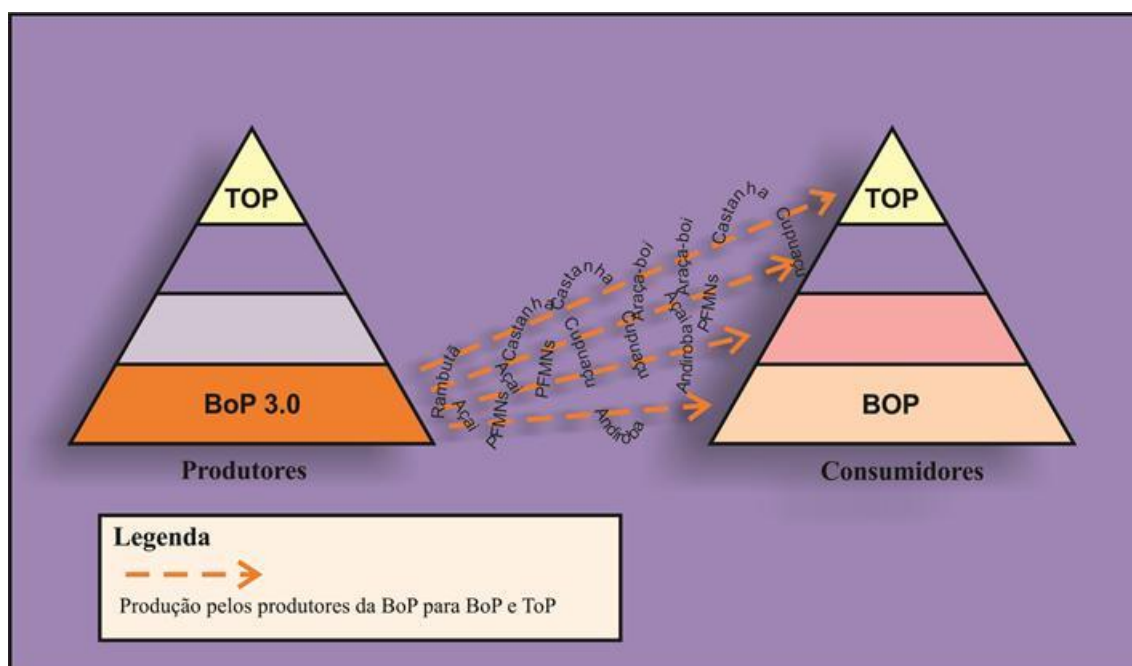
Algo percebível, no contexto, é que não há dúvidas no entendimento dos representantes da organização Reca que trata-se de um negócio social de base comunitária,

com elementos dos negócios tradicionais tais como: preocupações mercadológica, marketing, logística, etc., no entanto baseado nas experiência e nos acontecimentos desde o início da instituição afirmam sem receio que para dar certo deve-se atender as exigências legais (fisco) sem perder a essência para o qual fundou-se a instituição Reca, ou seja, hoje funciona a cooperativa e associação de forma tão próxima que a maioria dos produtores não fazem distinção entre ambas. Durante a entrevista ainda perguntou-se se os produtores estão mais vinculados a associação ou a cooperativa Reca e nos foi dito: “as 2; quem esta na associação está na cooperativa” (G1, 2012).

Nesse contexto, os dados obtidos permitem afirmar que se tem um modelo de negócio a partir da BoP, invertido, considerando o que se tem estabelecido e consolidado quando se trata dos estudo que envolvem a BoP. O se tem é um negócio auto gerido pela BoP, envolvendo desde a produção pelos produtores da BoP até a comercialização e distribuição de lucros – ratificando uma das proposições da presente pesquisa - BoP 3.0.

Enquanto normalmente a preocupação é produzir a preços acessíveis para a população da BoP (PRAHALAD, 2010), ou produzir conforme preconiza Hart (2008; 2011) e Yunus (2010), tem um modelo de negócio de se produzir a partir da BoP, atendendo os pressupostos da sustentabilidade, ou seja, trata-se de um negócio social de base comunitária, já consolidado produzindo a partir da BoP para BoP e em sua maioria para classes sociais mais altas (ToP), podendo ser demonstrado de acordo com a figura 27.

Figura 27: BoP produção iniciada pelos produtores Reca



Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Nesse contexto, onde os produtores familiares de base comunitária do Reca estão organizados, produzindo e industrializando seus produtos e vendendo para grandes indústrias há de se inferir que se tem um modelo de BoP inversa ao tradicional. Enquanto a maioria das organizações, não só associações e cooperativas, mas também as pequenas e médias empresas têm como principal gargalo colocar no mercado seus produtos, o Reca tem mercado (venda) garantido para 100% dos produtos, tendo como meta atual aumentar a produção como estratégia e possibilidade para alcançar o consumidor final, independente de classe social. Atualmente, o Reca tem fornecido o palmito em embalagens de 5kg, 2kg e de 1kg que tem sido vendido para grandes restaurantes, lanchonetes e supermercados através de um representante comercial e também o rambutã (para uma rede de supermercados). Também tem vendido em menor escala, farinha da castanha da Amazônia, óleo de andiroba em frascos de 50 ml e 100 ml, geleias, xaropes fitoterápicos, doces, compotas, biscoitos de castanha, polpas de acerola, aração-boi, etc.

Seria o negócio social de base comunitária com gestão integrada e compartilhada, a solução para os negócios amazônicos?

5.4.4.2 Oportunidade local de crescimento

O Reca é reconhecido pelos associados, bem como, por pessoas residentes na cidade como uma oportunidade de apoio ao crescimento local. A cidade de Nova Califórnia é um distrito de Porto Velho, com aproximadamente de 2.000 pessoas, onde 360 são associadas ao Reca, e baseando-se pela pesquisa onde as famílias possuem entre três e 4 membros pode-se inferir aproximadamente 1.000 pessoas são ligadas e beneficiadas direta ou indiretamente por uma única associação, ou seja, praticamente a metade da população do distrito pertence ao Reca. Além disso, o Reca tem comprado a produção de PFNMs de não associado, pagando o mesmo preço pelo produto, não tendo esses apenas o direito ao reajuste – o que os diferem de um associado ao Reca.

Segundo o IBGE (2010) a renda mensal predominante em Rondônia é em média R\$ 687,00 e a renda mensal dos grupos pesquisados: líderes/coordenadores, fundadores, baixa renda e produtores diversos, tem uma variação entre R\$ 180,00 e R\$ 11.000,00, apresentando como renda média mensal o valor de R\$ 2.170,10 mensais (tabela 19), o que pode-se inferir

que é superior em 276,5% a renda média existente no Estado (R\$ 785,00), bem como, a renda predominante na maioria dos municípios brasileiros.

Perguntado aos representantes da organização sobre a renda mensal recebida pelas famílias associadas ao Reca, vale destacar opinião de um dos membros da organização, que não respondeu em valores, mas apresentou subsídios justificativos para as rendas que encontraríamos junto aos produtores:

A renda deve variar de acordo com a crença do produtor nas atividades do Reca. Aqueles que acreditaram na filosofia do Reca desde o início e investiram nos SAFs não ficaram perdendo tempo com uma coisa e outra, com certeza têm melhor qualidade de vida, tem seu carro, boa casa; e aqueles que simplesmente pegaram o dinheiro do projeto que era para investir em SAF e foram curtir (viajar, comprou carro, etc.) esses agora que estão se levantando (G2, O2012).

Ao verificar juntos aos produtores sobre a renda mensal recebida, enquanto associado ao Reca, percebe-se um certo orgulho e comentários interessantes. Um produtor disse antes de responder: “agora estamos no céu; no início quando chegamos aqui, não tinha dinheiro para nada. A única coisa que não faltava era a malária; a maioria não foi embora porque não tinha como pagar as passagens” (JOÃO PEREIRA, 2012).

A tabela 14 apresenta a renda média mensal por grupo pesquisado, e pelo que pode ser observado o grupo que apresenta maior renda é o dos fundadores e ao verificar os demais casos, pode-se afirmar que quanto mais tempo de associado ao Reca maior renda média mensal, o que ratifica a opinião de um dos gestores (G2, 2012).

Tabela 14: Renda dos produtores do Reça.

Produtor	Grupos pesquisados			
	Lider/Coord	Fundador	Prod. Diversos	Baixa Verde
1	667,00	2.000,00	1.100,00	2.766,00
2	1.000,00	5.000,00	1.100,00	3.000,00
3	1.300,00	2.766,00	1.400,00	3.000,00
4	180,00	3.000,00	2.000,00	1.500,00
5	1.000,00	3.000,00	667,00	2.800,00
6	667,00	3.000,00	1.600,00	4.000,00
7	1.700,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
8	900,00	3.000,00	600,00	3.000,00
9	1.500,00	1.200,00	1.400,00	4.000,00
10	1.000,00	5.000,00	1.500,00	1.800,00
11	8.000,00	11.000,00	700,00	1.200,00
12	667,00		1.500,00	1.000,00
13	2.000,00		1.000,00	2.000,00
14	2.000,00		1.260,00	2.000,00
15	3.300,00		2.100,00	1.000,00
16	5.000,00		600,00	1.000,00
17	1.200,00			2.800,00
18	2.000,00			667,00
19	3.000,00			1.000,00
20	3.300,00			500,00
21	5.000,00			2.000,00
22	2.000,00			
TOTAL	47.381,00	40.966,00	20.527,00	43.033,00
Média mensal	2.153,68	3.724,18	1.282,94	2.049,19
Média Geral				2.170,10
Renda média mensal de trabalhadores agrícolas em Rondônia (PNAD, 2011)				785,00
Renda média mensal de graduados em Rondônia (PNAD, 2011)				2.349,00
Renda média brasileira (IBGE, 2011)				1.345,00

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Junto aos líderes/coordenadores (tabela 14) a renda mensal média é de R\$ 2.153,68, variando entre R\$ 180,00 e R\$ 8000,00/mês.

Ao buscar mais subsídios que justifique a menor renda apresentada, pode-se observar que a renda esta diretamente relacionada ao tempo de associação ao Reça e a quantidade de cultivo de PFMNs (hectares) em SAFs. O produtor (líder/coordenador) que recebe o

equivalente a R\$ 180,00 esta associado ao Reca a 18 meses, extrai apenas castanha, tem uma pequena lavoura de café e as culturas em SAFs (cupuaçu, açai e outras) foram plantadas a pouco tempo e ainda não estão produzindo.

Entre os sócios fundadores a renda média apresentada foi de R\$ 3.724,18, variando entre R\$ 1200,00 e R\$ 11.000,00 (tabela 19), sendo portanto, o equivalente a 4,8 vezes maior que o valor da renda média recebida pelos trabalhadores agrícolas de Rondônia.

Vale ressaltar que o sócio fundador que diz receber em média R\$ 1.200,00, se referiu ao esse valor líquido levando a concluir pelas demais informações uma renda superior a R\$ 3.000,00, visto que o mesmo produz em SAFs (cupuaçu, castanha, etc.) vende leite para o laticínio, e cultiva outros produtos, esta associado ao Reca desde o início.

Já os produtores diversos apresentam média mensal de renda inferior aos demais grupos, R\$ 1.282,94, variando entre R\$ 600,00 e R\$ 2.000 (tabela 14), sendo aproximadamente 164% a maior que a renda média do trabalhadores agrícolas do Estado de Rondônia (tabela 14)

Pelo que se pode observar no grupo de produtores diversos, há uma variação maior de renda; isso pode ser por situações diversas, como: serem produtores das mais diversas localização, tempo de associação ao Reca que varia entre 4 e 22 anos, tipo de cultivo, etc. Outro fator percebido, também, é o quanto de área dedicam ao cultivo de PFNMs em SAFs, que nesse grupo de pesquisado pode-se afirmar que é inferior aos demais variando entre 2 e 20 hectares.

O grupo Baixa verde poderia representar uma comunidade local, pois, foram entrevistados todos os associados ao Reca, é o que tem maior número de associado entre os grupos do Reca e 50% dos sócios fundadores pertencem a esse grupo. A renda mensal média é de R\$ 2.049,19 variando entre R\$ 667,00 e R\$ 4.000,00, apresentando maior aproximação entre os valores recebidos pelas famílias (tabela 14), sendo a média recebida, superior em 261% que a média recebida pelos trabalhadores agrícolas no Estado de Rondonia (tabela 19).

Nesse grupo Baixa Verde a maioria (12) estão associados ao Reca a 20 ou mais anos, e 10 estão associados entre 4 e 18 anos, e as menores rendas também são daqueles com menos tempo de associação e menor quantidade de cultivo de PFNMs, conforme associação da tabela 15 e da tabela 14.

Tabela 15: Tempo de associação ao Reca

Tempo de associado ao Reca (ano)	GRUPO DE PESQUISADOS			
	Baixa Verde	Fundadores	Líder/Coord.	Prod. Diversos
1	23	23	15	22
2	23	23	6	23
3	23	23	18	22
4	7	23	18	22
5	22	23	1,5	6
6	21	23	15	23
7	9	23	8	17
8	20	23	8	15
9	12	23	22	16
10	18	23	22	22
11	22	23	20	20
12	22		21	13
13	20		22	18
14	10		20	14
15	16		20	20
16	5		23	4
17	22		23	
18	4		23	
19	8		23	
20	14		23	
21	22		23	
22			23	
TOTAL	343	253	397,5	277
Média (ano)	16,33	23	18,07	17,3125

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

Um fato que também se pode afirmar baseado nas informações ao longo da pesquisa, é que quanto maior o tempo de associação (tabela 15), maior a renda e maior quantidade de Safs, o que leva a crer que para se produzir leva um tempo de aprendizagem.

Outra constatação é que independente do grupo pode-se afirmar que a associação ao projeto Reca é promissora e vantajosa. Conforme se pode observar no tabela 14, a renda média média é praticamente o triplo da renda praticada no Estado de Rondônia e o dobro da renda média brasileira.

Um produtor ao relatar sua renda conta como foi no início as atividades dos associados ao Reca, disse:

Naquela época dinheiro era muito difícil; só tinha a malária – uma companhia indesejável e diária. Quando estávamos tentando encontrar um financiador para nossas idéias, que quem apoiou e abriu o caminho foi Dom Moacir, nessas viagens, a gente chegava em Rio Branco sem um centavo nem pra comer, nem pra dormir. Às

vezes um tinha um troquinho ou a gente juntava os troquinhos que dava pra comprar um x-salada ou dois x-saladas, éramos quatro ou cinco, aí a gente dividia e era o almoço, janta e café no outro dia (JOÃO PEREIRA, 2012).

Ainda nesse contexto, tivemos a contribuição da produtora Zelinda Sordi (2012) que relatou:

(...) no início era muito complicado. Não tinha estradas, para chegar em Rio Branco que é mais perto levava dias. Dinheiro as vezes ficávamos anos sem ver. Muitas vezes se trocava as coisas entre os produtores porque naquela época não tinha como transportar e vender. O sonho de plantar lavoura branca ficou só no sonho porque não tinha como dar certo. Até que teve a idéia de que era com a floresta em pé que íamos vencer. Muita gente vendeu as terras praticamente pelo valor da passagem e foi embora; outros não conseguiram vender e não tinha como ir embora aí o jeito era enfrentar a malária. (...) Depois quando implantou o projeto Reca é que víamos uma luz. Começamos vendendo castanha que catava, depois plantamos pupunha que servia para comer e vender, e aí as coisas foram melhorando. Renda naquela época era um sonho (ZELINDA SORDI, 2012).

Assim, sobre a renda por menor que seja, hoje, entre os produtores do Reca, é constante e existe a possibilidade de melhoria, visto que é baseado nisso que se associaram ou se associam a organização Reca.

Algo que se pode afirmar baseado nas entrevistas e visita *in loco* é que a partir do momento em que o produtor do Reca foi reconhecido como produtor, comerciante e empreendedor, além da qualidade de vida que se elevou, elevou-se também a auto estima. O fato de se sentirem donos do negócio também ajuda a equilibrar as diferenças, diminui o risco de contendas e aumenta a possibilidade de participação nas reuniões, onde é decidido e projetado até onde se quer chegar a curto e longo prazo.

5.4.4.3 Melhoria na qualidade de vida para produtores locais

Associado ao resultado do item anterior, a melhoria na qualidade de vida durante a pesquisa foi sempre um assunto recorrente, tanto quando nas abordagens sobre quando e como tudo começou no Reca, quando sobre a renda e principalmente no tocante a sustentabilidade, que na concepção, da maioria dos pesquisados é ampla, em relação a maioria dos entendimentos comumente encontrados. Para a maioria dos produtores para ser sustentável tem ser viável, respeitar os meios produção e ser ecologicamente correto, e ainda, ter retorno social (T1, 2012; F1, 2012).

Nesse contexto, foi perguntado, de que forma tem percebido as mudanças na qualidade de vida dos associados. Sobre isso obteve-se as seguintes contribuições dos gestores e técnicos:

Várias formas. Educação dos filhos, aquisição de meios de transporte, moradia, etc. (G2, ORGANIZAÇÃO);

Temos observado melhores casas, carros, energia para todos, mais educação para todos, casa habitacionais (G1, 2012);

Estão vivendo melhor. As crianças têm escola (EFA) que fundamos para os nossos filhos. A maioria tem meio de transporte e aqueles que não têm casas (boas) conseguiram ou estão construindo sua casa; fizemos parcerias com a CEF no programa "minha casa minha vida" e estamos construindo 30 casas para quem não tinha. Se ficar alguém de fora nessa leva, vamos apresentar novo projeto e vamos construir mais (G3, 2012);

Ter qualidade de vida entendo que é estar bem; é, estar bem economicamente, ter melhores condições, mas também em um ambiente sadio e limpo (T1, 2012).

Junto aos grupos de produtores também foi encontrado contribuições a respeito da percepção na melhoria da qualidade de vida, de acordo com as seguintes afirmações:

Sim. Buscando melhoria, para construção de casas, recursos para produção, tudo isso melhora a qualidade de vida, dos produtores (L22, 2012);

Por que tem justiça social e econômica. Tem qualidade de vida melhor, tanto social, econômico quanto ambiental (BV, 14).

No geral o que é percebido é que quando comparado como era antes do Reça, e como é agora, como disse a Senhora Zelinda Sordi (2012) "nós agora estamos no Céu". De acordo com registros encontrados no livro "Nosso jeito de Caminhar" (RECA, 2003), o produtor Reça vivia sob apuros financeiros, sem estradas para escoar a produção, sem escolas para os filhos, sem condições de comprar alimentos ou obter qualquer outro benefício; vivia-se do que conseguia produzir ali, morava em casas de tapiri, sem energia nem água encanada. Hoje, a maioria dos produtores possuem meios de transporte, o Reça buscou parcerias e implantaram a escola família agrícola onde estuda os filhos de produtores, as casas são boas, com energia e muitas com água encanada têm acesso à informação, além de receberem por seus produtos um valor que eles consideram justo.

Outro diferencial que o Reça possui, além da gestão participativa integrada, é que enquanto muitas organizações batalham para colocar seus produtos no mercado, o Reça possui produção insuficiente; tudo que se conseguir produzir tem mercado garantido.

5.4.4.4 Diversificação da produção e aprendizagem contínua

Por característica e natureza para se obter sucesso junto ao mercado da BoP é necessário desafiar a sabedoria convencional e romper paradigmas, ou seja, no caso (proposta) em estudo o conhecimento especializado deu lugar ao polivalente, ou seja, ao que está disposto a ensinar e a aprender, até porque tem-se uma situação inversa da BoP original, que é a BoP produzindo, em sua maioria, para grandes empresas (Topo da Pirâmide), fornecendo alguns produtos, como por exemplo, palmito, rambutã, acerola, araçá-boi, óleo de andiroba, farinha de castanha, para BoP e ToP.

Nesse contexto, procurou-se saber se o que plantar é baseado nas capacidades (conhecimento) de cada produtor e caso positivo, que tipo de conhecimento é exigido, dele.

Um dos gestores da organização se manifestou afirmando que basta querer; se não sabe tem como aprender, ou seja: “não depende de capacidade prévia. Se quer plantar e não sabe, o produtor tem como ser capacitado, no dia de campo ou com apoio dos nossos técnicos, etc.” (G2, 2012), ou seja, só deve estar disposto a aprender e/ou a ensinar.

Outro gestor ainda complementa afirmando: “aqui já foi oferecido todo o tipo de capacitação. Por exemplo: para o plantio, como cuidar sem veneno, como administrar a produção, como colher, como aproveitar (fazer doces, compotas, etc.)” (G3, 2012) e sempre houve envolvimento de todos ou da maioria (G1, 2012).

A equipe técnica nesse sentido também afirmou: “Não precisa de conhecimento prévio. No início plantou a rumo, hoje é decido principalmente, por ajuda ou com apoio técnico (orientação), se não sabe tem chance de aprender” (T2, 2012). Essa afirmação foi complementada por um dos gestores da organização:

Quando eles sentem falta de aprender alguma coisa específica apresentam em reunião e é discutido e se for decidido que é necessário aquele curso, nós corremos atrás de parcerias para oferecer, porque aqui já foi oferecido muita coisa, seja para produção, cultivo ou para as mulheres: doces, aproveitamento, etc. (G1, 2012).

Junto aos demais grupos pesquisados verificou-se, também se o que plantar é baseado nas capacidades (conhecimento) de cada produtor e se for qual é o tipo de capacidade exigida, e obteve-se o seguinte resultado:

“Se não sabe, planta segundo a orientação dos técnicos” (L20, 2012); ou “aprende em dia de campo, nos cursos, palestras, etc” (L1, 2012); ou seja, “não precisa saber tudo. Quem sabe repassa seus conhecimentos” (F5, 2012); e tem também “cursos e palestras promovidas pelo SEBRAE e SENAR, capacitações, etc.” (BV3; BV6, 2012) com quem o Reca faz parcerias, por exemplo.

Ainda sobre diversificação da produção, no item filosofia da organização, ficou evidenciada que a diversificação é praticamente uma regra. A partir do momento que o produtor se associa ao Reca, este é incentivado a diversificar, até como estratégia de sobrevivência e manutenção da qualidade de vida durante as entre safras.

Pode-se observar que o conhecimento prévio sobre determinado cultivo não é empecilho para o associado começar a produzir determinada espécie de PFNM para formar o montante a ser processado e comercializado pela instituição. Percebe-se a presença de uma verdadeira parceria (integração, reciprocidade) entre os próprios produtores que são dispostos a repassar o que sabem e também junto aos representantes da instituição a disponibilidade em buscar aquilo que for necessário, seja por meio de parcerias ou equipe técnica já capacitada ou, que se capacita, para situações específicas, quando é o caso.

5.4.4.5 Mecanismos de remuneração pelas atividades e/ou produtos

Prahalad (2010) afirma que o preço é uma importante variável para o crescimento em mercados da Base da Pirâmide. Nesse caso, será considerado considerado a equação preço desempenho como satisfação, em relação a análise de mercado, enquanto remunerador pelo trabalho auferido pelo fornecimento de produtos, matérias primas ou serviços oriundas dos PFNMs.

De forma geral os produtores do Reca encontram-se satisfeitos com os valores pagos por seus produtos, até porque, pela forma de gestão adotada esses são também responsáveis pelas definições de preços a serem pagos. Outro fator da causa de satisfação, observada, é pela possibilidade de recepção do rateio dos lucros, que de acordo com informações recebidas de um dos gestores (G1, 2012) é muito vantajoso, podendo ser aproximado ao valor já recebido quando da entrega do produto ao Reca, o que certamente traz grande diferencial em relação aos preços praticados no mercado, para produtos semelhantes.

Perguntado sobre como é definido o preço de venda a ser pago para o produtor na entrega do produto no Reca e sobre divisão de lucro, vale transcrever as seguintes opiniões:

Na hora que eles (produtores) entregam o produto no RECA, recebem o valor definido por quilo para aquele produto, na assembleia que antecede a safra. Quando fecha a safra, paga todas as despesas e compra algum equipamento se foi acordado em reunião; tudo que sobrou da venda pelo RECA daquele produto, é dividido entre os agricultores proporcionalmente a produção de cada um - que chamamos de receber o reajuste. A divisão de lucros é feita em relação a cada tipo de produto. Por exemplo, quem entregou cupuaçu recebe as sobras do cupuaçu (G1, 2012).

Quando o produtor entrega, ele recebe o valor pré determinado para o quilo daquele produto, em assembleia. Depois que é pago todas as despesas com aquela safra e adquirido algum equipamento, se for o caso, as sobras são divididas proporcionalmente a produção de cada um. A Natura, por exemplo, é um cliente que faz análise do custo e baseado no custo de produção mais IGPM anual determina o preço a pagar; os demais é baseado no custo dos produtos (custos de embalagens, etc.) ex: cupuaçu 0,50/ kg, despesas 100 mil mais manutenção. Sobra divide entre produtores na proporção da produção entregue ao Reca (G3, 2012).

Nesse mesmo sentido também foi abordado os demais pesquisados. Em todos os grupos as respostas foram semelhantes, destacando-se em cada grupo:

O produto tem um valor inicial, definido em reunião, e após beneficiado agrega valor e coloca no mercado; depois que paga tudo, em assembleia rateia-se os rendimentos e a diferença de acordo com a produção de cada um (L22, 2012).

Existe uma política de preço mínimo estabelecido em assembleia, devendo ser reajustado de acordo com as sobras de venda de cada safra (F2, 2012).

Existe um preço mínimo estabelecido em assembleia antes da safra, e após o recebimento das vendas pelo Reca é feito o balanço e se define o valor do reajuste (BV6, 2012).

Para o produtor, é definido em assembleia conforme o mercado, Avaliando o preço de mercado, depois que o Reca agrega valor e vende repassa para o produtor o reajuste (P8, 2012).

Ainda relacionado a preço de venda e divisão de lucros foi perguntado aos produtores se “acham justo o preço pago pelo seus produtos”, obtendo-se o seguinte resultado conforme tabela 16.

Tabela 16: Situação do preço pago pelos produtos aos produtores do Reca.

Grupo Pesquisado	Acha justo o preço pago pelos produtos?				Total Entrevistados
	Sim	%	Não	%	
Fundadores (F1 a F11)	8	72,73	3	27,27	11
Lider/coordenador (L1 a L 22)	16	72,73	6	27,27	22
Baixa Verde (BV1 a BV21)	17	80,95	4	19,05	21
Prod. Diversos (P1 a P16)	9	56,25	7	43,75	16
TOTAL	50	71,43	20	28,57	70

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

O grupo Baixa Verde (tabela 16) é o que apresenta maior percentual de satisfação (80,95%) em relação ao preço pago pelos produtos; no entanto 19,05% se manifestaram “não achar justo” evidenciando falta de opção, por exemplo: “justo, justo não acho não, mas fazer o que?” (BV15, 2012).

No grupo dos Líderes/Coordenadores e Fundadores apresentam o mesmo percentual de satisfação, 72,73%, acham justo o preço pago pelos produtos ao entregar no Reca, onde a maioria justifica que é melhor que o mercado; e, 27,27% se manifestaram achar injusto, ou justo em parte, como por exemplo: “claro que não, pela dificuldade passada na roça”(L10, 2012) e “alguns tipos de culturas é justo o preço (cupuaçu e sementes), outras não” (L2, 2012).

Os produtores diversos, pesquisados, são os que mais apresentam insatisfação em relação ao preço recebido pelos produtos entregue no Reca. Apenas 56,25% acham justo o valor recebido pelos produtos e 43,75% estão insatisfeitos, como por exemplo: “não. Acho pouco, pois há muito trabalho” (P14, 2012).

Nesse contexto, pode-se observar que “achar justo ou não” depende inclusive do ponto de vista e da forma como cada um analisa; há aqueles que acha injusto, considerando o trabalho que o consideram árduo, e há aqueles que consideram que a organização simplesmente deveria pagar ainda mais. No entanto, em nenhuma resposta dos pesquisados encontrou-se algo que leva a insatisfação com a organização Reca.

Ainda foi perguntado se os produtos produzidos a partir da castanha, cupuaçu ou açaí, não vendidos nem consumidos, é incentivados ou possibilitado a partir dos gestores alguma forma de troca (escambo coletivo) entre os associados, por meio de algum tipo de ação.

Um dos gestores da organização informou: “não. Nunca sobrou nada, talvez por isso nunca pensamos sobre essa possibilidade” (G2, 2012), sendo complementado:

Nunca pensamos nisso porque a única vez que temos alguma coisa estocada é a bacaba que está em fase experimental. Produzimos 4 mil quilos de polpa mas não é algo tão conhecido; então estamos divulgando, mandando amostras e vendendo aos poucos. Mas nunca sobra nada (G1, 2012).

Verificou-se junto aos demais produtores pesquisados, se tudo que é produzido é vendido ou consumido e se é incentivado algum tipo de troca de produtos (excedentes ou não) entre os produtores, 100% dos respondentes disse “tudo que é produzido é vendido” e houve as seguintes manifestações sobre trocas de produtos, que vale ressaltar: “essa prática de troca é mais utilizada entre os produtores na questão das sementes para plantio” (BV6, 2012) e “sim, trocamos nas feiras e exposições (BV17, 2012).

Vale ressaltar que afirmações sobre trocas coletivas só foi encontrado no grupo Baixa Verde visto que é um dos grupos mais antigo participativo (G1, 2012), onde tem vários produtores de subprodutos tais como: geléia de cupuaçu, açaí, copulate artesanal, etc., que participam de feiras locais, regionais e fora do estado de Rondônia e as trocas a que se refere ocorre externo a organização – entre os membros da feira.

Algo comum são as trocas de sementes entre os produtores porque acreditam que dessa forma diversificam a produção de sementes ou trazendo sementes de outras propriedades existe a possibilidade de trazer algo mais resistente a pragas, etc., no entanto, a troca coletiva de produtos realmente não é incentivada pela organização.

5.4.4.6 Confiança

Relações de confiança entre pessoas e entre organizações são processos considerados complexos e delicados. Há muitos significados para o termo confiança; Luhmann (1988) afirma que confiança se faz necessária em situações de risco ou incerteza, ou ainda quando interesses de um agente não podem ser alcançados sem que haja confiança de um em relação ao outro. Na presente pesquisa o fator confiança tem o significado de lealdade, expectativas mútuas, reciprocidade ou relações transparentes.

O item confiança foi algo que foi sendo percebido durante a pesquisa como sendo um dos principais fatores responsáveis pelo equilíbrio na relação entre os produtores e a organização Reca.

Mesmo quando o foco do questionamento não tinha por objetivo, o fator confiança esse se apresentou como algo importante na manutenção da relação ou gestão do negócio, sendo evidenciado como confiança ou transparência. Por exemplo:

Quando perguntado sobre a gestão e sobre como funciona a comunicação entre os associados e a organização, foram os itens onde a palavra confiança ou transparência mais foram evidenciadas. A maioria das respostas dos produtores em relação a comunicação, afirmavam que a comunicação é por meio das reuniões e houve considerações que afirmam:

[...] o Reca é transparente na administração dos recursos, não há desconfiança (L, 22, 2012);

A gestão do Reca é eficiente e transparente. Nas reuniões é apresentado tudo como funciona e a gente também pode acompanhar (L21, 2012);

A gestão é transparente funciona de forma coletiva tudo ta dando certo. Tem dado certo, funcionado bem. Talvez até possa melhora e possa estruturar melhor mais ta dando tudo certo (F1, 2012).

Outro fato que merece registro nesse sentido foi algo presenciado durante a visita *in loco* a agroindústria. Um produtor ao entregar o cupuaçu para beneficiamento nada anotava e também não quis esperar a segunda via do controle de produto entregue ao Reca; então perguntei a um dos gestores (G1, 2012) sobre a rotina de que forma ocorria; G1 (2012) informou que o Reca anota na ficha controle e fornece uma via ao produtor. Ao confirmar tais procedimentos junto ao produtor, sobre como é feito o próprio controle do que é entregue no Reca esse disse: “não precisa; entregando no Reca ta seguro” (FRANCISCO BERKEMBROCK, L21, 2012).

Na entrevista junto a um dos gestores o item confiança também se fez presente enquanto um elemento importante na gestão da organização. Um dos gestores (G1, 2012) nesse sentido afirmou que:

Nunca houve problema com nenhum produtor; nas reuniões procuramos decidir tudo e deixar tudo claro sobre o que vai fazer e tudo é decidido por todos. Fazemos de tudo para ter uma gestão transparente (G1, 2012).

No caso Reca o fator confiança vem implícito e explicitamente nas relações em forma de transparência das ações da organização em prol dos produtores, seja nas decisões coletivas ou nas ações individuais.

5.4.4.7 Inovação de gestão para a sustentabilidade

Desde o início e ao longo das atividades do Reca, foram tomadas decisões privilegiando, respectivamente, as dimensões ambientais e sociais, além da econômica, em relação as dimensões do Desenvolvimento sustentável. Assim, revisitando os resultados sob a ótica da inovação orientada para a sustentabilidade, mais especificamente, a direção da inovação para a sustentabilidade e seus elementos componentes, demanda, sistema de uso e tecnologia de produtos (PAECH, 2007).

Enfatiza-se que essas escolhas foram condicionadas pelas condições presentes, tais como: o megabioma amazônico, Recursos Naturais, extrativismo, e também, condições de pobreza, presentes na região.

Ao buscar averiguar se existe inovação de gestão sustentável, preocupou-se principalmente encontrar elementos que atendam aos pressupostos da sustentabilidade e tragam resposta a insustentabilidade ambiental, econômica e social em forma de novas ideias, comportamentos, métodos e processos.

Assim, foi perguntado quais as estratégias para gestão da produção e comercialização sustentável adotada pela organização Reca, e foi encontrado as seguintes opiniões junto aos gestores da organização:

Conscientizar e acompanhar para que tudo ocorra de forma sustentável; para que não perca o que já conseguimos (as certificações) e para que faça hoje realmente pensando no futuro em como nossos filhos vão habitar por aqui, em como vão dar continuidade nisso (G2, 2012);

A opinião desse gestor remete a rotina no dia a dia na organização Reca. Como a filosofia de produção é produção diversificada em SAF de forma sustentável e a maioria das propriedades já possuem certificação de produção orgânica, e, o produtor tem percebido os benefícios disso, inclusive pelos reflexos econômicos e financeiros, o trabalho dos técnicos e o foco nas reuniões, é está repassando o que vem ocorrendo de positivo e orientar para que todos alcancem a mesma situação. Como as certificações, inclusive internacional, abriram portas devido o reconhecimento de produção de qualidade e ecologicamente correta, a gestão do negócio se tornou mais simples e ao mesmo tempo, mais rígida, pelo comprometimento necessário para manter o que já se tem.

Outra contribuição nesse sentido, também de um dos gestores, vem contaminada de preocupações com o produto e o produtor, veja:

Cuidar para que tudo aconteça de forma orgânica, sem defensivos químicos, desde o início (desde a plantação) e que nossos produtos sejam ecologicamente corretos, e por traz deles tenha qualidade definida para os produtos e qualidade de vida para os produtores (G1, 2012);

Já os técnicos contribuíram afirmando que a melhor estratégia é “orientar desde o início, para produzir sem agrotóxico, adubação natural, não utilizar queimadas, respeitar todas as exigências necessárias para manter as certificações, etc.” (T2, 2012).

Ainda nesse contexto, foi perguntado de que forma o projeto RECA tem acompanhado o cultivo (do plantio a colheita) e a produção (industrial) para que o conceito de sustentabilidade seja percebido nos produtos que leva o “Selo RECA”.

A opinião que traduz o que foi dito por todos os respondentes foi: “acompanhamento técnico, visitas e intercâmbios, treinamentos, visitas de alunos universitários nacionais e internacionais, etc.”(G2, 2012).

Nesse contexto, pode-se afirmar que a inovação na gestão sustentável para o Reça está relacionada diretamente ao método de cultivo (SAF), às novas ideias em buscar descobrir sempre ao que seja natural e contribua para aumentar o volume produtivo de forma saudável sem agredir ao meio ambiente e as pessoas, bem como, ao comportamento (conscientização) durante o processo produtivo (do cultivo a industrialização), o atendimento de todos os critérios do Manual de Boas Práticas para Fabricação do Açaí, Cupuaçu, etc. (M.B.P.F.A, 2012; M.B.P.F.C, 2012) para que tudo seja ecologicamente correto, ou seja, vem imbuído de preocupações futuras tanto com a natureza quanto com a qualidade do produto, bem como, com a qualidade vida das pessoas que produzem e que virão a utilizar os produtos com a marca Reça.

Ainda relacionado a gestão produtiva sustentável, procurou-se saber como as questões relacionadas a produção de forma sustentável está presente no dia a dia da filosofia do projeto RECA.

Sobre isso, gestores se manifestaram dizendo que “em tudo” que fazem, como: tipo de cultivo (PFNMs), manuseio, procedimentos na industrialização, etc, valendo destacar a opinião de um dos respondentes que disse: “no modo de plantar, cuidar sem agrotóxicos, adubagem natural, cuidados na colheita, nos procedimentos para industrialização” (G2, Reça).

Os pesquisados da equipe técnica também se manifestaram de forma semelhante, acrescentando que a principal questão que está diretamente relacionada à produção de forma

sustentável é o “método de trabalhar” (T2, 2012) sendo percebido “no econômico, ambiental e social, o que no dia a dia é tentado repassar pela educação” (T1, 2012).

Entre os demais produtores foi ratificado as opiniões técnicos, bem como, as dos gestores, com acréscimos que valem ser destacados, como:

No cultivo em sistemas agroflorestais que não necessitam de cortes de plantas, escolha correta de áreas, ver localização das nascentes, não explorar crianças, respeitar os direitos trabalhistas (L21;L 22, 2012);

Não desmatar, deixar as árvores nativas para proteção para o manganga polenizar; sem o manganga e árvores não produz castanha; e, também, algumas dessas questões estão presentes no dia a dia do produtor levando em conta seu trabalho em cultivo na forma de SAF com plantas que não precisem ser derrubadas para ser retirada a produção (F1; F3, 2012).

Nesse contexto em todos os grupos de pesquisados é perceptível o entendimento de que produzir em SAFs e ecologicamente correto é a melhor opção. No entanto, isso ocorre de forma natural, visto que, pelo percebido durante as entrevistas a ideia de ser sustentável é ampla e essa deve satisfazer as necessidades econômicas, ambientais e sociais – que é o que o Reça proporciona a eles (associados).

Ainda no item gestão sustentabilidade foi perguntado que tipo de preocupações “ecológicas” estão presentes no dia a dia enquanto cultivadores/produtores e ou fornecedores de produtos ou derivados de castanha, cupuaçu ou açaí.

Sobre isso, os gestores mencionaram o replantio das matas ciliares e aumento da produção em SAFs, valendo destacar:

Reflorestamento das beiras dos rios, não queimar, aproveitamento de tudo, por exemplo, das tortas (cupuaçu e castanha) que sobra da indústria, fitoterapia um outro modo que está sendo testado para cuidar da plantação, etc (G3, 2012).

Os técnicos, nesse sentido também trouxeram subsídios que fortalecem e complementam o que foi dito pelos gestores:

Tudo que diz respeito ao bem estar da natureza e com preocupações futuras. Não queimar, não desmatar, não utilizar agrotóxicos, etc. (T2, 2012).

Entre os produtores o entendimento pode-se dizer que é o mesmo daqueles apresentados pelos gestores e técnicos, tendo a maioria dos produtores mencionado: preservação das florestas, recuperação de áreas degradadas em forma de SAF dando continuidade as espécies, não uso de agrotóxicos, adubação natural (L2; F3; BV4, 2012), valendo transcrever a observação: “utilizar áreas já abertas para formação de novos plantios com o cultivo de espécies nativas e essências florestais” (L4, 2012).

Também foi perguntado de que forma é repassado para os jovens e crianças as preocupações com um ambiente saudável, e qualidade de vida no futuro, um dos representantes da organização afirmou que: “primeiro incentivamos a participação deles nas reuniões; na EFA, também é repassado as preocupações com o campo, fazemos palestras, motivamos e mostramos as vantagens” (G2, 2012), sendo complementado que outra forma é: “repassando como o projeto teve início, deixando claro que é vantajoso economicamente produzir de forma sustentável” (G1, 2012).

Nesse sentido, equipe técnica também tem entendimento semelhante e opinaram dizendo: “envolvendo eles no dia a dia e na participação das reuniões; repassando que vale a pena trabalhar assim, mostrando vídeos nas escolas, etc”.(T1; T2, 2012).

Entre os demais grupos pesquisados, a forma de repassar adiante as preocupações com um ambiente saudável, as mais lembradas foram palestras e por meio da escola, como, por exemplo, a opinião de um dos líderes: “na escola, palestras e passando de um para o outro, incentivando para manter os produtos orgânicos, pensando na saúde da população e do nosso planeta, agredindo menos o meio ambiente” (L7, 2012).

Ainda nesse sentido, vale ressaltar a opinião de um dos pesquisados no grupo Baixa Verde, que disse: “é repassado em casa pelas famílias, nas escolas e também através do RECA junto às escolas em forma de palestras” (BV7, 2012).

Ainda no grupo de questões sobre gestão sustentável, perguntou-se aos gestores, se tivessem que privilegiar entre as preocupações econômicas, social e ambiental em qual ordem as classificaria. Um dos gestores da organização não hesitou em dizer:

Não teria uma ordem. Para mim ambas estão de igual modo; não tem como pensar no econômico sem pensar no ambiental; as questões sociais talvez essas sejam o centro das outras, mas não mais importante (G2, 2012).

Tal entendimento foi reforçado por outro pesquisado da organização visto que esse se manifestou dizendo: “social é a quem vem, mas, as outras são tão importantes quanto. As

outras são para alcançar essa” (G3, 2012), e o terceiro pesquisado da organização disse que “não saberia dizer; vejo todas importantes” (G2, 2012).

Nesse contexto, todos os entendimentos vão ao encontro do que relatam ser o objetivo do Reca que é fixar o homem no campo, dando aos agricultores condições necessárias para cultivar a terra, produzir para o seu sustento e para comercialização dos produtos e conseqüentemente ter melhor qualidade de vida. A ideia é deixar de ser um agricultor de subsistência para se tornar um agricultor, produtor, comerciante, ou seja, um empreendedor rural (JOÃO PEREIRA, 2012).

Assim, o que se encontrou na pesquisa, leva a inferir que se tem uma preocupação com a inclusão social e econômica que vem se consolidando, com preocupações futura em relação à vida humana e da agrobiodiversidade.

5.4.4.7.1 Desenvolvimento de produtos

As questões sobre desenvolvimento de novos produtos fazem parte das metas da organização para um curto prazo e a maioria tem a clareza de tal necessidade vislumbrando, principalmente, maior agregação de valor aos produtos e maiores repasses para os produtores.

Assim, verificado se existe planejamento e/ou alguma ação para melhorar/agregar valor aos produtos produzidos: castanha, cupuaçu, açai, etc., os gestores se posicionaram afirmando que “existe várias ações, como modernização da fábrica, lançamento de produtos como por exemplo, adquirir uma envasadeira para poder fornecer polpas de frutas ao consumidor final, etc., (G2, 2012) bem como:

Nos intercâmbios procuramos ver as novidades, novos maquinários, ver o que funciona melhor e se é útil, alguma montagem diferente que possa melhorar a rotina de produção (...). Por exemplo estamos viajando para conhecer uma indústria de óleo de andiroba com a intenção de melhorar nosso processo aqui e agregar valor ao nosso produto (G3, 2012).

Os técnicos também contribuíram nesse sentido, e acrescentando:

Sim, sempre estamos preocupados em agregar valor. Vamos expandir a fábrica, queremos produzir em breve, sachê de 100 e 150g de polpa, pasteurizar cupuaçu (sucos), queremos fabricar e vender o copulate, etc., e, tem também pesquisas em andamento para, por exemplo, desenvolver ração animal a partir das sobras do cupuaçu, porque hoje só é utilizado a torta para adubagem (T1;T 2, 2012).

Entre os produtores Líderes/Coordenadores foi acrescentado além das ações mencionadas pela equipe técnica e gestores, questões de “certificações de produtos orgânicos” o que na opinião deles agrega valor significativo principalmente ao palmito, que tornou o Reça uma marca reconhecida (L1, 2012).

Os sócios fundadores pesquisados acrescentaram além do que já foi lembrado pelos demais pesquisados: “investir em subprodutos da castanha como, por exemplo, além da extração de óleo, a torta que esta sendo feita uma pesquisa pela Embrapa/ Acre, fornecer castanha *in natura* embalada a vácuo” e “investimento em produção orgânica, melhoramento de embalagens, venda direta ao consumidor” (F1; F3, 2012).

Os produtores diversos ratificaram o que já foi mencionado pelos demais grupos como ações que agregam valor aos produtos e acreditam que uma “equipe de comercialização” específica poderia também contribuir para agregar valor aos produtos, trazendo a visão do consumidor para dentro da organização (sobre os produtos).

Já no grupo Baixa Verde, as palavras mais repetidas sobre ações para agregar valor aos produtos foi: “sim, existe várias ações nesse sentido. É preciso investimento em produção orgânica, melhoramento de embalagens, diversificação de produtos, venda direta ao consumidor; isso sim, vai melhorar o valor do nosso produto” (BV1; BV3, 2012).

Nesse caso, pelo contexto, tais opiniões baseiam-se na possibilidade de fornecer novos produtos a partir da matéria prima que já tem e com isso obter maiores retornos, como é caso por exemplo da torta do cupuaçu e da castanha, que além de poder ser utilizadas como adubo orgânico, serem vendidas como ração animal ou para aves, que certamente traria ainda maior retorno econômico/financeiro.

Ainda sobre desenvolvimento de produtos, procurou-se saber como é decido o desenvolvimento de produtos e/ou subprodutos (exemplo: cupuaçu polpa, óleo, manteiga, etc), ou seja, quem decide o que se vai oferecer como novos produtos ou subprodutos.

Junto aos gestores do Reça obteve-se as seguintes contribuições com a presente pesquisa:

Muitas vezes decidimos por demanda; aí tomamos as providências (repassamos para todos) e passamos a produzir; também lançamos novos produtos ou subprodutos, porque sentimos necessidade de valorização do produtor, ou ainda, baseado em pesquisa, como é o caso de ração animal a partir da torta de castanha que esta sendo desenvolvido em parceria com a EMBRAPA/Acre (G2; G1, 2012).

Tudo decidimos em reunião. Às vezes por demanda, por exemplo, uma empresa nos procura querendo adquirir determinado produto, aí visitamos a empresa, verificamos se é séria, se tem capacidade de pagamento, pesquisamos tudo que for possível da vida comercial daquela empresa e se acharmos que é seguro levamos adiante passamos em reunião e se todos concordarem fazemos contrato com a empresa e juntamente com todos os produtores que concordaram em produzir providenciamos a produção; se for um subproduto, apenas, fazemos os investimentos necessários como agora estamos verificando uma forma de melhorar a produção de óleo de andiroba (G3, 2012).

Nesse sentido houve também a contribuição do produtor Selvino Sordi, que sobre isso em visita a sua propriedade nos disse:

(...) as vezes em reunião nos repassam que alguma empresa procurou o Reça querendo um produto que ainda não temos ou não temos no volume que precisa, aí nós não podemos perder a oportunidade; verificamos as condições e passamos a produzir se valer a pena; para os próximos anos por exemplo, vamos fornecer óleo de cumaru de cheiro - alguns produtores já estão plantando; eu já tenho alguns plantados. Tem a possibilidade de a Natura comprar por um preço muito bom o litro, assim como, pode também ser vendido para empresa farmacêutica (SELVINO SORDI, 2012).

Assim pode-se afirmar que novos produtos podem surgir da necessidade de agregar valor ao que é produzido pelo produtor, assim como, na maioria das vezes (como vem ocorrendo) por demanda. O nome Reça já ficou conhecido como produção de PFNMs ecologicamente correta, boa parte certificada, por isso é natural que grandes empresas procurem por novos produtos também originados da floresta (G1, 2012).

Assim, as inovações implementadas pelo Reça, de gestão sustentável e de gestão, podem ser evidenciadas de acordo com a tabela 17.

Tabela 17: Inovação de Gestão e Inovação de Gestão Sustentável, ocorridas no Reca.

Variáveis	Características	Conteúdo	Inovação Implantada (I) ou em andamento (A)
Inovação de Gestão para a Sustentabilidade	Estratégias de produção	. Conscientização, Orientação e acompanhamento da produção;	I
		. Certificações;	I
		. Produção orgânica;	I
		. Produção ecologicamente correta.	I
	Novas ideias/Comportamentos	. qualidade de vida para o produtor;	I
		. Educação para os filhos adaptada a realidade do campo (pedagogia da alternância)	I
	Métodos e processos	. Produção em SAF;	I
		. Aproveitamento dos resíduos como adubos e subprodutos	I/A

Fonte: Elaborada pela autora (2012).

5.4.4.8 Importância dos elementos analíticos das dimensões de sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis.

A análise da presente pesquisa foi conduzida pelos pressupostos das dimensões social, ambiental e econômica do Desenvolvimento Sustentável. Os elementos analíticos de sustentabilidade dos Recursos Naturais Renováveis possibilitaram os achados, as proposições, bem como, a comprovação de cada elemento proposto na análise da nova geração da BoP (BoP 3.0).

A partir do momento em que os produtores se associaram e perceberam que necessitaria implantar uma nova forma de se produzir na Amazônia (o que ocorreu a partir do primeiro projeto implantado financiado pelo Cebemo – o que deu início de fato ao Reca) a floresta e as preocupações ambientais, passou a ser o ponto de partida. A partir dessa percepção em que era “mais vantagem mater a floresta em pé”, os Recursos Naturais Renováveis passaram a dirigir as demais ações e hoje, são eles que proporcionam a situação favorável para os produtores, já evidenciada na presente pesquisa.

Foi a partir dos Recursos Naturais Renováveis que os produtores da BoP se organizaram e encontraram uma forma de gerir seu próprio negócio num processo de gestão participativa integrada e compartilhada, passaram a ter renda, o que proporcionou sair de uma situação sem opção de renda para uma situação que apresenta melhores qualidade de vida, além de contribuir com o crescimento local.

O cultivo diversificado de PFNMs (Recursos Naturais Renováveis) em SAFs de forma ecologicamente correta, com adubação orgânica e aproveitamento dos resíduos proporcionou a possibilidade de conseguir certificações orgânicas e de produção ecologicamente correta o que levou a abertura de novos mercados para os produtos Reça e melhores preços para os produtos produzidos pelos produtores do Reça.

O modelo de negócio de produção comunitária local baseada nos produtores da BoP a partir dos Recursos Naturais Renováveis, pode-se afirmar com base nos elementos analíticos apresentados na presente pesquisa, que tem proporcionado geração de renda e melhor qualidade de vida e inserção social (SEN, 2000) para as famílias de produtores associados ao Reça.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Neste capítulo são abordadas as considerações finais da presente pesquisa, de modo a sistematizar o conhecimento agregado ao tratar de concepções trazidas pela pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

As informações trazidas pelo trabalho também poderão ser úteis em futuros projetos, desde que observadas suas limitações.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais da presente pesquisa contaram com o apoio da análise sobre a trajetória do objeto de estudo (organização Reca) pela metodologia *path dependence*, orientando-se pelas teorias do Desenvolvimento Sustentável, Recursos Naturais, Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI), Inovação e Inovação orientada pela sustentabilidade e Base da Pirâmide (BoP).

Vale ressaltar que na presente pesquisa trabalha-se uma organização com ênfase na dimensão social na região amazônica. A partir da estrutura analítica trazida por Hoff (2011), foi possível compreender a trajetória histórica do Reca e a partir das demais abordagens teóricas pode-se compor os resultados.

É possível afirmar que a estrutura de análise da presente pesquisa foi um mecanismo válido uma vez que proporcionou o cumprimento do objetivo geral que tinha como meta propor e aplicar um *framework* para desenvolvimento sustentável inclusivo, baseado nos recursos naturais renováveis locais, para os produtores de PFNMs do megabioma amazônico, bem como, os objetivos específicos. Para a consecução desse objetivo foi importante a lógica abdutiva utilizada, pois, para se capturar com maior propriedade o objeto analisado, nas idas e vindas entre o referencial teórico inicial e os dados empíricos, esses últimos contribuíram sobremaneira para os avanços teóricos conseguidos, fazendo-se a adaptação teórica necessária para o fenômeno analisado.

Inicialmente foi caracterizado os recursos naturais renováveis e os recursos renováveis Amazônicos, indo mais além propondo uma reconfiguração dos mesmos, a partir da combinação dos tipos de recursos das vertentes estratégicas de marketing/macromarketing.

Ao caracterizar a organização Reça, que seria um novo tipo de negócio social, resultado da combinação de uma associação-cooperativa de produtores de PFNMs da BoP, identificou-se também nova forma de produção (articulação entre uma lógica de recursos coletivos, da organização e uma lógica individual, dos recursos específicos de cada produtor) e de uma gestão sob a governança dos produtores da BoP, que subsidiaram o avanço proposto na teoria BoP, identificadas até agora como 1.0 e 2.0. Assim, pode-se propor a BoP 3.0 a partir da produção iniciada e autogerida por produtores da própria BoP.

Outra das proposições da presente pesquisa, de como os elementos teóricos foram direcionados pelas dimensões social, ambiental e econômica do Desenvolvimento Sustentável, com o auxílio de proposições de autores como Hart (1995, 2010), por exemplo, foi possível propor uma maneira menos tradicional de se considerar os recursos da VBRI levando-os a posição de sustentável.

No quesito inovação, foi utilizado o Diamante da Inovação Total (GIGET, 1997; GOLLO, 2006) dentro da dimensão econômica do Desenvolvimento Sustentável, como uma forma de olhar a organização; partiu-se de uma inovação interativa não linear (dimensão econômica) chegando a inovação orientada para sustentabilidade (um dos itens de análise da BoP). A partir do fechamento teórico foi possível não só propor um framework para as organizações que mobilizam recursos naturais renováveis na lógica da produção com a BoP, como também foi objeto de proposição da presente pesquisa a nova geração da BoP (BoP 3.0), bem como, a aplicação do modelo a partir de todos os elementos e categorias propostas.

Quanto aos recursos, Barney (1991; 2002) e Idris *et al* (2003) os consideram divididos em três grupos: capital físico; capital humano; e, capital organizacional que associando a Rees (1985) pode-se ter uma nova configuração que vai além dos recursos organizacionais e considera os recursos naturais na possibilidade de serem estratégicos, podendo ser divididos e reclassificados em: a) **Recursos Físicos Naturais mobilizáveis:** solo: corretivo e defensivo; PFNMs: extraídos, comercializados e cultivados; instalações e equipamentos; água; raro ou único; SAFs; acesso a matéria prima, apoio técnico, acompanhamento do modelo pelo cliente e clima - **dimensão ambiental;** b) **Recursos Organizacionais Mobilizadores:** sistema formal de comunicação, capacidade de suporte financeiro, recursos tecnológicos, diamante da inovação total: inovação de produtos, inovação de processos, inovação de distribuição, inovação de marketing, inovação de P&D e inovação de gestão, recursos reputacionais, filosofia, controle e coordenação de seus sistemas, inserção no mercado e articulação SAF e extravismo - **dimensão econômica;** e, c) **Recursos Organizacionais Relacionais Mobilizadores:** igualdade de gênero, envolvimento da família, troca de experiências,

equitabilidade, parcerias em projetos institucionais e parceria externas, sistema de produção coletivo articulada organização produtor, mecanismos de incentivo a participação do produtor – **dimensão social**.

Vale ressaltar que a principal função da VBRI na composição do referencial teórico foi para possibilitar a utilização de diferentes conceitos de recursos para associar ao Desenvolvimento Sustentável e aos Recursos Naturais Renováveis.

As descobertas mais relevantes da presente pesquisa pode-se dizer que são:

- ✓ A reclassificação e reconfigurações de recursos;
- ✓ A proposição da nova geração da BoP (BoP 3.0);
- ✓ A percepção e constatação da mudança comportamental dos associados para se adaptarem ao modelo de gestão integrada e compartilhada (associação + cooperativa) e seus próprios métodos de controles implantados na organização Reca, tendo como direcionador principal (em ordem de importância) as dimensões social, ambiental e a econômica do Desenvolvimento Sustentável;
- ✓ A comprovação sobre as críticas de Karnani (2007) principalmente quanto à melhoria da situação ou qualidade de vida, que só acontece quando a BoP partilha dos lucros e da agregação de valor, ou seja, quando há aumento real da renda – conforme pode ser comprovado na presente pesquisa;
- ✓ Outra comprovação, ainda sobre as críticas de Karnani (2007) é que o alívio da pobreza junto a BoP ocorre a partir do momento em que a BoP passa ser a produtora e usufrui da agregação de valor, passando a ter empregos dignos e produções sustentáveis autogeridas pela própria BoP. Nesse caso, o aumento da renda ou os empregos reais passam a ter impactos significativos e sustentável e consequentemente aumenta o poder de compra da população BoP o que possibilita melhor qualidade de vida;
- ✓ Outro achado vai ao encontro do que Paech (2007) chama de “sustentabilidade para o futuro”. A produção a partir da BoP (BoP 3.0) produz efeitos diretos (sociais e econômicos) ecológicos (comercialização de produtos com certificações ecológicas) e também efeitos indiretos que estimula o crescimento local, o que proporciona um ganho de longo prazo da eficiência e da coerência ecológica, pela utilização de tecnologias sustentáveis, introdução de novos produtos ou processo com base nos princípios da sustentabilidade.

As novas descobertas a partir da proposição da nova geração da BoP – BoP 3.0, leva a concluir que tem-se um modelo, que pode ser replicado, e que resolve o problema do pobre na concepção de Sen(2000) .

Assim, para que haja o desenvolvimento de um local, não basta diversificar as atividades econômicas e ampliar a participação social como as gerações atuais da BoP (1.0 e 2.0) propõem; uma condição fundamental nesse processo é que haja o envolvimento das forças sociais da região em todas as fases do processo, a partir dos interesses dos produtores locais da BoP.

O projeto de desenvolvimento sustentável deve contemplar mudanças paradigmáticas do entendimento de sustentabilidade e responsabilidade social, onde o Estado seja o operador sustentável, o catalizador de desenvolvimento local e ser agente global de sustentabilidade partindo de incentivos que envolva a população da Base da Pirâmide, incentivando novos tipos de negócios baseado nas capacidades e conhecimentos locais, bem como, na produção sustentável a partir dos recursos naturais, e ao envolver a Base da Pirâmide deve-se ir além da proposta de Prahalad (2005; 2010), Yunus (2010) e Hart (2008; 2011); deve-se incentivar a produção com e a partir da Base da Pirâmide (BoP) para BoP e para outros mercados, sejam locais, regionais, nacionais ou internacionais. Assim, deve promover a convergência de ações entre empresas e outros atores da sociedade local.

Quanto a organização Reça, para suprir as dificuldades administrativas e diminuir a longo prazo, a contratação de mão de obra especializada e consultorias, sugere-se que além de incentivar os filhos de produtores a se qualificarem profissionalmente de acordo com as demandas do campo (produção), deve-se incentivar alguns a se qualificarem para apoiar a gestão administrativa, controles e até mesmo demandas legais, assim como, incentivar visando suprir também as demandas por profissionais qualificados para agroindústria (engenheiros de produção). Assim, novos mercados poderão surgir além de fortalecer a organização em busca da autonomia total.

6.2 SUSGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Considerando que a presente pesquisa se limitou a aplicação aos Recursos Naturais Renováveis – PFNMs, sugere-se que seja replicado para outros tipos de Recursos Naturais Renováveis no megabioma amazônico ou em outras regiões.

Vale aprofundar os estudos e averiguar se:

O funcionamento do Reca atualmente como associação + cooperativa, pelos mecanismos utilizados, não é um novo modelo de negócio social;

Aprofundar os estudos e verificar quais mudanças comportamental são necessárias para fazer com que os associados se adaptem a novos modelos de gestão funcionais que proporcionem inserção social, produção ecologicamente correta e retorno econômico;

Procurar verificar e responder se uma organização poderia funcionar no mundo capitalista sem contribuição do capital?

Outro fato que vale investigar é se a Natura fosse a coordenadora do projeto Reca será que os produtores e a organização teriam essa estrutura?

Também vale avançar os estudos em direção a inovação inclusiva a partir dos elementos propostos na presente pesquisa e também, avançar os estudos, a fim de analisar os elementos do macromarketing na mesma lógica da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AGUERO, Pedro Hubertus Vivas. **Avaliação Econômica dos Recursos Naturais**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996.
- ALBAGLI, S. **Informação e desenvolvimento sustentável**: novas questões para o século XXI. *Ciência da Informação* – vol. 24, n° 1, 1995.
- AMIT, R.; SCHMOEMAKER, P. J. H. Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDRADE, E. P. et al. (org.). **Organizações sustentáveis – Contribuições a excelência da gestão**. Rio de Janeiro: UFF/LATEC – ABEPRO, 2005.
- ASSADOURIAN, Erik. Transforming Cultures: From Consumerism to Sustainability. *Journal of Macromarketing*, pp. 30:186, 2010.
- BANERJEE, S. B.. Who sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*. V. 43, n.4, 2003.
- BARSKI, Edgard Elie Roger. **Distribution strategies for the Base of the Pyramid**: an exploratory study in Brazil. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2010.
- BARIN CRUZ, Luciano. **Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multifuncionais**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, PPGA, 2007.
- BARIN-CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugênio Ávila; e, ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. *Towards Sustainable Development Strategies*: A complex view following the contribution of Edgar Morin. *Management Decision*. V. 44. N. 7, pp. 871-891, 2006.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B. *Gaining Sustaining Competitive Advantage*. Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.
- BARNEY J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management*, Vol. 26, No. 1, 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2007.

BECKER, B. K. A Amazônia Pós ECO-92: **Por um Desenvolvimento Regional Responsável**. In: BURSZTYN, M. (org.) Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

BERNARDES, Julia Adão; FERREIRA, Francisco Pontes de Miranda. Sociedade e Natureza In: CUNHA, Sandra Baptista e GUERRA, Antonio Jose Teixeira (Orgs.). **A Questão Ambiental: Diferentes Abordagens**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2003.

BLOOM, D. E; CANNING, D. *Booms, busts, and echoes: how the biggest demographic upheaval in history is affecting global development*. **Finance & Development**, v. 43, n. 3, p. 8-13, 2006. Disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/09/bloom.htm>. Acesso em nov/2011.

BOYLE, M.-E; BOGUSLAW, J. Business, poverty and corporate citizenship: naming the issues and framing solutions. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. 26, pp. 101-120, 2007

BRASILEIRO, Beatriz Gonçalves; PIZZILOLO, Virginia Ramos; MATOS, Danilo Santos; GERMANO, Ana Maria; JAMAL, Claudia Masrouah. Plantas medicinais utilizadas pela população atendida no “Programa de Saúde da Família”. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**. Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences. vol. 44, n. 4, out./dez., 2008.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008, 4 ed.

CAPORAL, Francisco R.; COSTABEBER, José Antônio. Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: Perspectivas para uma Nova Extensão Rural. **Revista Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, 1:16-36, 2000.

CAPRA, F. **A Teia da Vida: Uma Compreensão Científica dos Sistemas Vivos**. S. Paulo: Cultrix, 1997.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. **Globalização & Inovação Localizada: experiências em sistemas locais no Mercosul**. Brasília, IBICT/MCT, 1999.

CAVALCANTI, Clovis. (Org.) **Desenvolvimento E Natureza: Estudos Para Uma Sociedade Sustentável**. Ministerio de Educacao, Governo Federal, Recife, Brasil. 262 p. Outubro, 1994. Disponível em: <http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti.rtf>. Acesso Jan/2012.

CELENTANO, D.; VERÍSSIMO, A. **Avanço da fronteira na Amazônia: do Boom ao colapso**. O Estado da Amazonia: Indicadores n.2. Belém: Imazon, 2007. Disponível em: www.imazon.org.br. Acesso em nov/2011.

CHAVES, M. P. S. R.; RODRIGUES, D. C. B. Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas no debate contemporâneo. **INTERAÇÕES: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande: Universidade Católica Dom Bosco, v. 8, n. 13, p. 99-106, 2006.

CONSTANTIN, James A. and Robert F. LUSCH. **Understanding Resource Management**. Oxford, OH: The Planning Forum. 1994.

DAVID, Albert. **Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion**. In: VIIIème Conference International de Managemente Strategique. Chatenay – Malabry, 1999.

DAVID, Albert. **La recherché intervention, un cadre general pour la science de gestion**. In: IXème Conference International de Managemente Stratégique. Montpellier, 2000.

DAVIDSON, Eric A, et al. The Amazon Basin in Transition. **Research Review**. Nature vol. 481, pp. 321-328. jan 2012.

DE LA PEÑA, G.; ILLSLEY, C. Los productos forestales no maderables: importancia económica, social y como estrategia de conservación. La jornada.2001. **La Jornada Ecológica**. Disponível em:<<http://www.jornada.unam.mx/2001/08/27/eco-a.html>>. Captado em maio/2011.

DE BRESSON, Chris. Understanding technological change. Montreal: **Black Rose Books**, 1987.

DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Editora Alínea, 2003.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DOSI, G.; NELSON, R.R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal of Evolutionary Economics**, Berlin, v. 4, n. 3, p. 153-172, sept. 1994.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: Dosi, G. et alii. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

DOSI, G. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, 1991.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Non-wood forest products for rural income and sustainable forestry. Roma: **FAO**, 127p. 1995.

FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. Can Non Wood Forest Products Help Contribute to Achieving The Millennium Development Goals ? Rome: **FAO**, , pp. 2-14, 2006.

FARNSWORTH, N. R. et al. Las Plantas Medicinales en la Terapéutica. **Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana** (OSP);107(4):314-29. 1989.

FEARNSIDE, Philip M. Desmatamento na Amazônia brasileira: História, índices e conseqüências. **Megadiversidade**, vol.1, n. 1, julho de 2005.

FIEDLER, N. C.; SOBRINHO, G. G. S.; ZANETTI, É. A.; ROCHA, E. B.; SILVA, J. C. **Extração de produtos florestais não madeiros**. In 7º SIMPÓSIO BRASILEIRO SOBRE COLHEITA E TRANSPORTE FLORESTAL. SIF, 2005.

FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, p. 127-144, 1993.

FOSS, N. The classical theory of production and the capabilities view of the firm. **Journal of Economic Studies**, v. 24, n. 5, p. 307-323, 1997.

FOSS, K; FOSS, N. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.

FURTADO, André Tosi; FREITAS, Adriana Gomes. Nacionalismo e aprendizagem no programa de águas profundas da Petrobrás. *Revista Brasileira de Inovação – FINEP*, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.55-86, jan./jul. 2004.

FREEMANN, C. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. London: Pinter Publishers, 1987.

FREEMANN, C.. Introdução In: DOSI, Giovanni et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, p.1-12, 1988.

GARDETTI, M. A., & D'Andrea, G. Masisa Argentina and the Evolution of its Strategy at the Base of the Pyramid. An Alternative to the BoP Protocol Process? **Greener Management International** , 56, 75- 91, 2010.

GAMA, M. M. B. **Principais relações de comercialização de produtos florestais não madeireiros (PFNM) na Amazônia**, 2006. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=299>>. Acesso em: junho/2011.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p. 613-635, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Metodos e Tecnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLADWIN, Thomas; KENNELLY, James; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, 20 (4), p. 874-907, 1995.

GLOBE, R.; SHAW, R. **Controversy and dialogue in marketing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

GOLLO, Silvana Saionara. **Inovação Estratégica de Cooperação Competitiva: Estudo de Caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, PPGA, 2006.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GTA – Grupo de GTA Geral. **GTA 2005-2008**. Disponível em: <http://www.gta.org.br/campanhas>

GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. Instrumento desnecessário e humilhante. Protocolo adicional ao TNP: duas visões contrastantes. **Folha de São Paulo**, 10 de abril de 2010.

Disponível em: < <http://diplomattizando.blogspot.com/2010/04/2082-protocolo-adicional-aotnp-duas.html>>. Acesso em: mar. 2012.

HALL, Richard. The strategic Analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 135-144, 1992.

HAMMET, T. **Special forest products: identifying opportunities for sustainable forest-based development (part 1)**. Virginia Forest Landowner Update, v. 13, n. 1, 1999.
Disponível em: <http://cnre.vt.edu/forestupdate/newsletters/Volume13/13.1.1.htm>>. Acesso em: dez/2011.

HAMMOND, A. **BoP Venture Formation for Scale**. In T. London, & S. L. Hart, Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value. (pp. 193- 215). New Jersey: Pearson Education, Inc., 2011.

HARDIN, G. “**La tragedia de los comunes**”. 1968. Captado em: www.eumed.net, fevereiro, 2012.

HARRIS, J. et al. (Orgs.). **A survey of sustainable development: social and economic dimensions**. Washington: Island, 2001.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm, **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, oct. 1995.

HART, Stuart L; Sharma, Sanjay. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination, **Academy of Management Executive**, Vol 18, No 1, pages 7-18. (2004).

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, S. L. Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management published online**. 2010Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/early/2010/12/10/0149206310390219>. 2010.

HART, L. **Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid**. In: T. London, & S. L. Hart, Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value (pp. 79- 102). New Jersey: **Pearson Education**, Inc. 2011.

HART, S.L.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management** Vol. XX No. X, 2010.

HART, S. L.; LONDON, T. Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid. **Stanford Social Innovation Review**, 3 (2) 28-33. 2005.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17 (2), , pp. 56-69, 2003.

HART, S. L.; SIMANIS, ERICK. The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. **Center for Sustainable Global Enterprise.**, pp. 1-51, 2008.

HELFAT, C; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HILL, R. P.; STEPHENS, D. L. Impoverished consumers and consumer behavior: the case of AFDC mothers. **Journal of Macromarketing**, v. 17, n. 2, p. 32-48, 1997.

HILL, R. P. Stalking the poverty consumer: a retrospective examination of modern ethical dilemmas. **Journal of Business Ethics**, v. 37, n. 2, p. 209-219, 2002.

HILL, R. P. Disadvantaged consumers: an ethical approach to consumption by the poor. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 1, p. 77-83, 2008.

HINES F, MARIN O.. Building innovations for sustainability: 11th international conference of the Greening of Industry Network. **Business Strategy and the Environment** 13: 201-208, 2004.

HOFF, D. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders**: a proposição de uma estrutura analítica. 2008. 425 f. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HOFF, D. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de Path-Dependence. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p. 7-30, jun. 2011.

HUESEMANN MH. The limits of technological solutions to sustainable development. **Clean Technology and Environmental Policy**. 5: 21-34, 2003.

HUNT, S.D. **Foundations of Marketing Theory**: Toward a general theory of Marketing. New York: M.E. Sharpe, 2002.

IBAMA/CNPT. Amazônia: Reservas Extrativistas: estratégias 2010/Instituto Brasileiro do Meio ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, **CNPT**. Brasília: Edições IBAMA, 2010.

IBGE. **Anuário Estatístico Brasileiro**. Diretoria de Pesquisas, Departamento de Agropecuária, pesquisa de Produção Vegetal e da Silvicultura. 2010.

IBGE. Geostatísticas de Recursos Naturais da Amazônia Legal. Disponível em: (ftp://geofp.ibge.gov.br/mapeamento_sistematico/banco_dados_georeferenciado_recursos_naturais/). Acesso em: dez, 2011.

IDRIS, Fazli; ABDULLAH, Mokhtar; IDRIS, Mohd Ashari; HUSSAIN, Nooreha. Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework. **Singapore Management Review**, Vol. 25, nº2, p. 91-109, 2003.

Iyer-Raniga, U. and Treloar, G., Participation in Sustainable Development. **Environmental Gestão**, vol. 26, n. 4, pp. 349-361, 2000.

KARNANI, A. The Misfortune at the Bottom of the Pyramid. **Greener Management International** , 99-110, 2007.

KHAVUL, S. Bruton, G. (2012). Harnessing innovation for change: Sustainability and poverty in developing countries. **Journal of Management Studies**. forthcoming.

KLINE, S. J.; RONSEBERG, N. An overview of innovation. *In*: LANDAU, R.; Rosenberg, N. The positive sum strategy: **Harnessing technology for economic growth**. Washington: NAP, 1986.

KOLK, Ans; Rivera-Santos; Rufín, Miguel e Carlos. Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept. **Business and Society**, forthcoming, 2012.

JAPIASSU, H. O sonho transdisciplinar e as razões da filosofia. Rio de Janeiro: Imago, 2006.

JARA, Carlos J. A Sustentabilidade do Desenvolvimento Local: Um processo em Construção. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura; Recife: Secretaria de Planejamento do Estado de Pernambuco - SEPLAN, 1998, 316p. Disponível em: <http://repiica.iica.int/docs/B1128p/B1128p.pdf>. Acesso em: janeiro/2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, 7ª Edição. São Paulo, Atlas, 2010.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2002.

LEFF, ENRIQUE. **Racionalidade ambiental e reapropriação social da natureza**. Tradução de Luís Carlos Cabral. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LONDON, T. Building Better Ventures with the Base of the Pyramid: A Roadmap. In T. London, & S. L. Hart, Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value (pp. 19- 44). New Jersey: Pearson Education, Inc. 2011.

LONDON, T.; HART, S. L. Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value. New Jersey: **Pearson Education**, Inc. 2011.

LUNDVALL, Bengt-Ake. National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. London: **Pinter Publishers**, 1992.

LUHMANN, Niklas. Confianza. Editora Anthropos, 1996.

MAHONEY, J.. Path-dependent explanations of regime change: Central America in comparative perspective. **Studies in Comparative International Development**, New Jersey, v. 36, n. 1, p. 111-141, mar, 2001.

MALHOTRA, D. Marketing recommendations for Ghana MIT program – Upper Eastern region. **Accra**: iDE Ghana, 2010.

MAY, P. H.; MOTTA, R. S. **Valorando a Natureza**: Análise Econômica para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

MESQUITA, A. L. ET AL. **Relatório Técnico do Estudo da Avaliação Sócio-Econômica da Cadeia de Produtos de Origem Florestal**. Consultoria e Assessoria Ambiental - Projeto executado com apoio financeiro da SEPLAN/Banco Mundial, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. Ed. rev. modificada pelo autor. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental**: sugestões para Implantação das Normas ISO 14.000 nas empresas. 2.ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.

MYTELKA, L. “A role for innovation networking in the other ‘two-thirds’”, **Futures**, julho/agosto de 1993.

NELSON, R. R; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. EUA: **Harvard University Press**, 1982.

PAECH, Niko. Directional Certainty in Sustainability-Oriented Innovation Management. *In: Innovations Towards Sustainability - Conditions and Consequences* - Editors: Professor Dr. Marco Lehmann-Waffenschmidt - ISBN: 978-3-7908-1649-5 (Print) 978-3-7908-1650-1 (Online) páginas 121-139 –Springer - Lehmann-Waffenschmidt, Marco (Ed.), XIV, 216 p. 38 illus. 2007.

PAS. Plano Amazônia Sustentável. 2006.

PAES DE SOUZA, Mariluce, SILVA, Tania Nunes da; PEDROZO Eugênio Ávila; SOUZA FILHO, Theophilo Alves de. O Produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de uma organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **RARA**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia. Versão Impressa, V. II, nº. 1, , p. 68-80, 2011.

PASTORE JUNIOR, F.; BORGES, V. Produtos florestais não-madeireiros: processamento, coleta e comercialização. Brasília: **ITTO/FUNATURA /UnB /IBAMA**,. 54p., 1998.

PEDROZO, Eugênio Ávila; SILVA, Tânia Nunes da. **Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade**. ANÁLISE. Porto Alegre. V 10, n. 2, p. 47-74, 1999.

PEDROZO, Eugenio Avila; ALEIXO, Nilza Duarte de O.; SILVA, Suzenir Aguiar da; SILVA, Tânia Nunes da. Produtos florestais não madeireiráveis (PFNMS) - as Filières do açaí e da castanha da Amazônia. **RARA**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia. Versão Impressa, V. II, nº. 1, , p. 48-67, 2011.

PENROSE, Edite. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas : Ed. UNICAMP, 2006.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based review. **Strategic Management Journal**, Vol.14, n.3, p.179-191, 1993.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, Oxford, 35, no. 2, p. 111-124. 2005.

PORTARIA INTERINSTITUCIONAL N. 001 DE 12/08/2004, Governo do Estado Instituto de meio Ambiente do Acre – IMAC, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – **IBAMA** – Gerência Executiva no Estado do Acre, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of nation (Chapter 6). In: PORTER, Michael E. On Competition. 11 ed. **Harvard Business School Publishing**: Boston, M., Pp: 1456-195, 1998

PORTER, M. E. **Estratégiacompetitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTE, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, M. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

PRAHALAD, C. K; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, , v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

PRAHALAD, C.K; HART, S. L. "A Fortuna na Base da Pirâmide". **Estratégia + Negócios**. pp. 26: 54-6, 2002.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PUFFERT, D.J. Path dependence in spatial networks: the standardization of railway track gauge. **Work Paper**. Munich: Institute for Economic History – University of Munich, 2001.

RAMINA, Larissa. Déficit democrático e paradoxos na ordem jurídica internacional contemporânea: crise ambiental, transição para a matriz energética limpa e regulação internacional da energia nuclear. *In: I Seminário Italo Brasileiro de Inovações regulatórias em direitos fundamentais, desenvolvimento e sustentabilidade*. Curitiba, 2011.

RAUP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. *In: Beuren, Ilse Maria (Org.)*. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RECA. Projetos e comercialização. 2012. Disponível em: http://www.projetoreca.com.br/site/?page_id=44. Acesso em março, 2012

RECA. Nosso Jeito de Caminhar. A história do Projeto Reca contada por seus associados, parceiros e amigos. 2003.

REES, Judith. **Natural Resources. Allocation, Economics and Policy**. London: Routledge, 1985.

REZENDE, Tadeu Valdir Freitas de. **A Conquista e a ocupação da Amazônia Brasileira no período colonial: a definição das fronteiras**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Econômicas, 2006.

RENNINGS, Glaus. Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics* 32, 319–332, 2000.

ROMERO, C. **Economía de los recursos ambientales y naturales**. 2. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1997.

ROSENBERG, N., **Tecnologia y Economía**, Barcelona: G. Gilli, 1979

RUGMAN, A; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the Resource Based View of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

RUMELT, Richard P., "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 556-570, 1984.

SACHS, I. **Recuperando o crescimento econômico e o progresso social: o âmbito da política**. *In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R.* Razões e ficção do Desenvolvimento. São Paulo: UNESP/EDUSP, p. 155-164. 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento: Incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. **Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente**. Cátedra Unila, Universidade Federal da Integração Latino-Americana. 2009. Disponível em: < <http://www.unila.edu.br/?q=node/283> >. Acesso em mar. 2012.

SACHS, J. D. **The end of poverty: economic possibilities for our time**. New York: Penguin, 2005.

SACHS, J. D; WARNER, Andrew, M. Economic Convergence and Economic Policies. National Bureau Of Economic Research. **Working paper nº 1050**. Cambridge, 1995. Disponível em: http://www.j-bradford-delong.net/movable_type/refs/Safari_Scrapbook3/w5039.pdf. Acesso em março, 2012.

SANTOS, B. S. A gramática do tempo: para uma nova cultura política. São Paulo: Cortez, 2008.

SCHUMPETER, JOSEPH. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1985 (original- 1912).

SCOTT, P. *Path dependence* and Britain's "coal wagon problem". **Explorations in Economic History**, Netherlands, v. 38, n. 3, p. 366-385, july, 2001.

SEELOS, C; MAIR, J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. **Academy of Management Perspectives**, p. 49-62, 2007.

SHANLEY, P.; PIERCE, A.; LARIRD, S. **Além da Madeira: certificação de produtos florestais não-madeireiros**. Bogor, Indonésia: Centro de Pesquisa Florestal Internacional (CIFOR), 153 p., 2005.

SIMANIS, E. Needs, Needs Everywhere, But Not a BoP Market to Tap. In T. a.London, Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value. (pp. 103-126). New Jersey : **Pearson Education**, Inc. 2011.

SIMANIS, E.; HART, S. L. **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. 2008. Disponível em: <http://www.bop-protocol.org/docs/BoPProtocol2ndEdition2008.pdf>

SILVA, C. L. **Desenvolvimento Sustentável**. Um conceito Multidisciplinar. IN: SILVA, C.L.; MENDES, J. T. G. (Orgs). Reflexões sobre desenvolvimento sustentável. Petrópolis, RJ: Vozes, p.11-40. 2005.

SIRILLI, G., "Conceptualising and mensuring technological innovation.", Lisboa, II Conference on Technology Policy and Innovation, agosto 3-5, 1988.

SOUZA, L.A.G.; SILVA, M.F. Bioeconomical potential of Leguminosae from the Negro river, Amazon, Brasil. *In: Conservación De Biodiversidad En Los Andes Y La Amazonia*. Inka, 2002. **Proceedings...** Cuzco, 2002, p. 529-538.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. *In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 164-182)*. Chicago: **University of Chicago Press**, 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, 2nd ed. CA: Sage. 2001

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*, S. Paulo: Cia. das Letras, 2000.

SLAPPENDELL, C. Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, v. 17, n.1, p. 108-128, 1996.

STEURER, R; LANGER, M. E; KONRAD, A; MARTNUZZI, A; A corporation, stakeholders and sustainable development In: a theoretical exploration of business-society relations. **Jornal of Business Ethics**. Netherlands, v. 61, n.3, p. 263-281, oct. 2005.

STROH, P. Y. **Sustentabilidade da biodiversidade florestal da Amazônia**: um desafio complexo de construção da democracia participativa. Mimeo. Brasília, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro, 1988.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, 26 (3), pp. 87-110, 1984.

TEECE, D. J. Pisano, G., “The Dynamic Capabilities of the Firm: An Introduction”, **in Industrial and Corporate Change**, 3/3, p. 537-56, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing **Journal of Marketing** Vol. 68, 1–17, January, 2004.

VEIGA, F. F. Da. **Território e Desenvolvimento Local**. Oeiras: Celta Editora, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNITED NATIONS. Millenium development goals. New York: **United Nations**, 2005.

YEPES, J. A. L.; GARRE, M. F. M. **Gestión de los Recursos y Capacidades de la Empresa**: la Clave de la Ventaja Competitiva Sostenible. *Información Comercial Española*, n. 777. mar/abr 1999.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, M., MOINGEON, B ; LEHMANN-ORTEGA, Laurence.. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, Vol. 43, pg. 308 a 325. 2010.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMS, C. C; WINDEBANK, J. Acquiring goods and services in lower income populations: an evaluation of consumer behaviour and preferences. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 29, n. 1, p. 16-25, 2001.

World Wide Fund for Nature. **Relatório Planeta Vivo 2010**. 2010. Recuperado em: fevereiro, 2012, disponível: <http://pt.scribd.com/doc/39327799/Relatorio-Planeta-Vivo-2010-WWF-Global-Footprint-Network>

ZAWISLAK, Paulo. A Relação entre conhecimento e Desenvolvimento: essência do progresso Técnico. **Análise**. Porto Alegre, v.6, n.1, p.125-149, 1996.

APÊNDICES: I, II e III.

APÊNDICE I

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO: Entrevista com os **produtores de Castanha, cupuaçu e acaí**, associados ao projeto RECA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
Doutoranda: Suzenir Aguiar da Silva Sato (suzi.k@uol.com.br)
Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (eapedrozo@ea.ufrgs.br)

1. QUESTÕES GERAIS

- 1.1 Nome do entrevistado: _____
- 1.2 Endereço: _____
- 1.2 Grupo comunitário: _____
- 1.3 A família é composta por quantos membros que moram na propriedade? _____
- 1.3.1 Mora algum membro da família na cidade? Se sim, por que? _____
- _____
- 1.4. Qual a Formação? _____
- 1.5 Anos que é associado ao RECA: _____
- 1.6 Área da propriedade em ha. _____
- 1.7 Área da propriedade dedicada ao SAF: _____
- 1.8 Veio de qual Estado para Nova Califórnia (RO): _____

2 Sobre os recursos Físicos Naturais (Ambientais)

2.a Quais produtos são extraídos da floresta (por mês)

_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____

2.b Algum desses produtos citados, que são extraídos, tem conhecimento se só existe na Amazônia?

() Sim. Qual produto? _____

() Não tenho conhecimento.

2.c Quanto produz de:

2.c.1 Cupuaçu:

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.c.2 Castanha (extraída):

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.c.2.1 Castanha (plantada):

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.c.3 Acaí:

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.d Quais outros produtos ou animais são cultivados na propriedade e comercializados, não absorvido pelo RECA e para quem vende?

_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____
_____	quantidade em kg	_____	valor de venda (R\$)	_____

2.d.1 Para Quem vende? _____

2.e Utiliza algum tipo de defensivo para proteção ou melhoria da qualidade em algum produto ou espécie?

() Sim. Quais? _____

() Não.

2.f Utiliza algum tipo de corretivo para o solo?

() Sim. Que tipo? _____

() Não.

2.g Tem percebido alguma mudança (+ ou -) na quantidade e/ou qualidade produzida por alguma espécie (Castanha, cupuaçu ou açaí) em função de alguma mudança climática nos últimos 10 anos?

() Sim. Como tem percebido, por exemplo? _____

() Não. Não tenho visto nenhuma diferença.

2.h Utiliza algum sistema de irrigação?

() Sim.
() Não

2.i Recebe apoio de ATER (Assistência Técnica Rural)?

() Sim. De quem? _____

() Não.

2.j Existe algum tipo de acompanhamento ao sistema extrativo ou produtivo por quem adquire seus produtos?

() Sim. De que forma é feito esse acompanhamento? _____

() Não.

2.k Como é feita a manutenção da propriedade (manual ou com apoio de equipamentos)?

2.1 A colheita é totalmente manual ou possui equipamentos ou implementos agrícolas (trator, colheitadeira, empilhadeira, caminhão, etc)?

2.m De que forma são cultivados a castanha, cupuaçu e o açáí?

3 Recursos Organizacionais

3.a Recebe apoio financeiro de alguma instituição?

() Sim. De qual? _____

() Não recebo.

3.b Como é o sistema formal de comunicação da empresa (exemplo, decide o que extrair ou produzir em quantidades diferentes em determinadas épocas do ano)?

3.c Quais recursos tecnológicos possuem que apoia na produção/extração?

3.d O RECA é conhecido como o projeto que tem “um novo modo de viver e produzir na Amazônia, como é esse novo modo?”

3.e Como é repassada a preocupação e manutenção da cultura do RECA?

3.f Como é a organização formal da associação?

3.g Existe alguma preocupação em relação ao gênero na composição da diretoria ou na execução de determinadas tarefas existentes no âmbito da organização RECA (Exemplo: mulheres não podem ocupar determinadas funções)?

3.h Como tem percebido a atuação das mulheres na organização formal do projeto RECA?

3.i Quais cargos as mulheres costumam ocupar dentro da organização ou administração formal?

3.j Como é definido o preço de venda de cada produto?

3.j.1 Acha justo o preço pago pelos seus produtos?

3.k Qual é a renda mensal da família? _____

4 Recursos Relacionais

4.a Como funciona a comunicação entre os associados e a organização?

4.b Qual sua opinião em relação a gestão do projeto RECA?

4.c Existe uma preocupação em compartilhar as experiências?

() Sim. Como? _____

() Não.

4.d Como funciona as divisões de lucros entre a organização e os associados?

4.e Existem preocupações quanto a equidade social e econômica?

() Sim. De que forma isso é evidenciado entre os membros?

 () Não. _____

4.f De que forma é evidenciado as questões de justiça social e justiça econômica entre os membros da organização?

4.g É incentivada a aquisição e uso de bens para uso coletivo (moedores, maquinários para beneficiamento, etc)?

() Sim. Como é feita a gestão? _____

() Não.

4.h Quais são os bens comuns (uso coletivo) e de que forma é percebido a contribuição positiva na renda?

5. Base da Pirâmide - BoP

5.a Como ocorre o envolvimento do produtor no processo produtivo da organização (o que plantar, como plantar, quando)

5.b O que plantar é baseado nas capacidades (conhecimento) de cada produtor?

() Sim. Que tipo de capacidades? _____

() Não. Cada um é livre para produzir o que quiser.

5.c Recebe algum tipo de capacitação para plantio e gerenciamento da produção (Castanha, cupuaçu ou açai)?

() Sim. Que tipo de capacitação? _____

() Não.

5.d. Como ocorre a integração do grupo de produtores?

5.e Existe planejamento e/ou alguma ação para melhorar o valor de venda dos produtos produzidos (agregar valor)?

- () Sim. Como isso ocorre? _____
 () Não.

5.f Tudo que se é produzido (castanha, cupuaçu ou açaí) é vendido ou consumido
 () Sim.
 () Não

5.g É incentivado algum tipo de troca de produtos (excedentes ou não) entre os produtores?

- () Sim. Como a instituição RECA por meio dos gestores organiza esse tipo de escambo (troca) coletiva dos produtos excedentes (ou não)?

- () Não. Nunca ouvi falar de troca de produtos entre produtores.

6. Macromarketing

6.a Dos produtos que são produzidos (castanha, cupuaçu ou açaí), em média, quanto se consome desse produto?

6.b Existe uma preocupação em relação ao retorno econômico financeiro de cada produto (castanha, cupuaçu ou açaí) para o produtor?

- () Sim. De que forma é percebido? _____

 () Não percebo.

6.c Quais ações são desenvolvidas pela organização e produtores com o intuito de investimento futuro sem danos ambientais?

6.d Que preocupações são consideradas durante a produção ou extração da castanha, cupuaçu ou açaí, para que o ambiente continue saudável?

7. Sustentabilidade

7.a De que forma as questões relacionadas a produção de forma sustentável está presente no dia a dia do produtor?

7.b Que tipo de preocupações “ecológicas” estão presentes no dia a dia enquanto cultivadores/produtores e ou fornecedores de produtos ou derivados de castanha, cupuaçu ou açaí?

7.c De que forma é repassado para os jovens e crianças as preocupações com um ambiente saudável, e qualidade de vida no futuro?

APÊNDICE II

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO: Entrevista Área Técnica

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

Doutoranda: Suzenir Aguiar da Silva Sato (suzi.k@uol.com.br)

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (eapedrozo@ea.ufrgs.br)

2. QUESTÕES GERAIS

2.1 Nome do entrevistado: _____

2.2 Qual a Formação? _____

2.3 Anos que é associado ou trabalha no Projeto RECA _____

2 Sobre os recursos Físicos Naturais (Ambientais)

2.a Tem conhecimento se é utilizado algum tipo de defensivo para proteção ou melhoria da qualidade em algum produto ou espécie?

() Sim. Qual, ou quais, por exemplo? _____

() Não. _____

2.b É utilizado algum tipo de corretivo para o solo?

() Sim, que tipo? _____

() Não. _____

2.c Na sua opinião, o clima influencia, ou tem influenciado, no volume produzido da castanha, cupuaçu ou açaí, ou alguma outra espécie nativa ou cultivada em SAF?

() Sim. Como? Diferenças percebidas: _____

() Não. _____

2.d É oferecido pelo projeto RECA algum tipo de apoio de ATER?

() Sim. De que forma? _____

() Não. _____

2.e Existe algum tipo de acompanhamento ao sistema extrativo ou produtivo ou ainda durante o beneficiamento (se houver) por quem adquire os produtos (castanha, cupuaçu ou açaí)?

() Sim. De que forma? _____

() Não. _____

2.f Como é feita a manutenção da propriedade (manual ou com apoio de equipamentos)?

3 Recursos Organizacionais

3.a Como é o sistema formal de comunicação da empresa (exemplo, decide o que extrair ou produzir em quantidades diferentes em determinadas épocas do ano)?

3.b O RECA possui quais recursos tecnológicos de uso coletivo que apoiam os produtores no cultivo, produção/extração ou beneficiamento da castanha, cupuaçu e açaí?

3.c O RECA é conhecido como o projeto que tem “um novo modo de viver e produzir na Amazônia, como é esse novo modo?

3.d Como são repassadas a filosofia de produção, a preocupação e manutenção da cultura do RECA?

4 Recursos Relacionais

4.a Existe alguma preocupação por parte da organização RECA em capacitar os produtores?

() Sim. De que forma acontece? _____

() Não. Cada um busca se qualificar conforme suas necessidades.

4.b Qual sua opinião em relação as capacitações?

4.c Qual sua opinião em relação a gestão?

4.d Existe uma preocupação em compartilhar as experiências?

() Sim. De que forma? _____

() Não.

4.e Como funciona as divisões de lucros entre os associados?

5. BoP

5.a Como ocorre o envolvimento do produtor no processo produtivo da organização (o que plantar, como plantar, quando)?

5.b O que plantar é baseado nas capacidades (conhecimento) de cada produtor?

() Sim. Que tipo de capacidades são consideradas? _____

() Não.

5.c É oferecido algum tipo de capacitação para plantio e gerenciamento da produção?

() Sim. Quais por exemplo? _____

5.d Como ocorre a integração do grupo de produtores?

5.e Existe planejamento e/ou alguma ação para melhorar o valor de venda dos produtos produzidos (agregar valor)?

() Sim. Quais ações? _____

() Não.

6. Macromarketing

6.a Existe uma preocupação em relação ao retorno econômico financeiro de cada produto para o produtor (castanha, cupuaçu e açaí)?

6.b Quem são os principais compradores da castanha, cupuaçu e açaí?

6.c Existe uma preocupação com a forma de apresentação do produto para venda?

() Sim. Quais preocupações (mais relevantes)? _____

() Não. Por que? _____

6.d Quais ações são desenvolvidas pela organização e produtores com o intuito de investimento futuro sem danos ambientais?

7. Inovação

7.a Inovação em produtos

7.a.1 Existe a preocupação com o desenvolvimento e lançamento de novos produtos a partir do cultivo existente castanha, cupuaçu e açaí?

() Sim. Quais preocupações (por exemplo)? _____

() Não.

7.a.2 A produção de castanha, cupuaçu e açaí tem a intenção de atender sempre demandas específicas ou também procura-se lançar produtos não existentes na região com vistas a conquistar mercados?

7.a.3 O projeto RECA tem buscado adotar tecnologias específicas para inovar produtos? Quais?

7.b Inovação de processo

7.b.1 Tem-se incentivado a inovação no sistema de produção (manejo do solo, adubação, plantas, forma de colheita, seleção de mudas, espécies, escolha de área de plantio, drenagem de área de plantio, adubação, espaçamento, tecnologia, etc)?

() Sim. De que forma? _____

() Não. _____

7.c Inovação de distribuição

7.c.1 Quais Estratégias de mercado são adotadas para comercialização da castanha, cupuaçu e açaí?

7.c.2 Há a intenção de se ampliar mercado (interno/externo)?

() Sim. Que tipo de ampliação se pretende? _____

() Não.

7. d. Inovação de Marketing

7.d.1 Existe preocupação quanto a apresentação do produto (rotulagem; qualidade das embalagens, etc)?

() Sim. Quais preocupações, por exemplo: _____

() Não há.

7.d.2 O que é feito para a Promoção/divulgação dos produtos castanha, cupuaçu e açaí?

7.e Inovação de gestão

7.e.1 Foi implantado nos últimos 5 anos algum tipo de controle gerencial?

() Sim. Quais? _____

() Não.

7.e.2 Como funciona o Processo decisório no projeto RECA?

7.e.3 Houve algum tipo de mudança na estrutura organizacional, nos últimos 5 anos?

7.e.4 Como a organização tem buscado a profissionalização/familiar?

7.f. Inovação em P&D

7.f.1. A organização tem investido em pesquisa e desenvolvimento?

() Sim. De que forma? _____

() Não.

7.g Inovação sustentável

7.g.1 Quais as estratégias para a produção e comercialização sustentável?

7.g.2 De que forma o projeto RECA tem acompanhado o cultivo e produção para o conceito de sustentabilidade seja percebido nos produtos que leva o “Selo RECA”?

8. Sustentabilidade

8.a De que forma as questões relacionadas a produção de forma sustentável estão presente no dia a dia da filosofia do projeto RECA?

8.b Que tipo de preocupações “ecológicas” estão presentes no dia a dia enquanto cultivadores/produtores e ou fornecedores de produtos ou derivados de castanha, cupuaçu ou açaí?

8.c De que forma é repassado para os jovens e crianças as preocupações com um ambiente saudável, e qualidade de vida no futuro?

8.d O que é sustentabilidade dentro da “filosofia do projeto RECA”?

APÊNDICE III

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO: Entrevista com a organização projeto RECA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

Doutoranda: Suzenir Aguiar da Silva Sato (suzi.k@uol.com.br)

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (epedrozo@ea.ufrgs.br)

3. QUESTÕES GERAIS

3.1 Nome do entrevistado (representante): _____

1.2. Qual a Formação? _____

1.3 É associado ao RECA? _____

1.4 Área de SAF de abrangência do projeto RECA: _____

2 Sobre os recursos Físicos Naturais (Ambientais)

2.a. Quais produtos são extraídos das florestas (por mês)

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.b Quais produtos são produzidos pelo SAF

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.c Quais desses produtos acredita ser produzido apenas aqui na Amazônia:

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

_____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.d Quanto os produtores associados ao Projeto RECA produzem de:

Cupuacu:

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

Castanha (extraída):

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

Castanha (plantada):

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

Açaí:

quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.e Quais outros produtos ou animais são cultivados nas propriedades e comercializados, absorvido pelo RECA e para quem vende?

- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____
- _____ quantidade em kg _____ valor de venda (R\$) _____

2.e.1 Para quem vende? _____

2.f Durante o cultivo tem conhecimento se utiliza algum tipo de defensivo para proteção ou melhoria da qualidade em algum produto ou espécie?

() Sim. Quais: _____

() Não é utilizado.

2.g É utilizado algum tipo de corretivo para o solo?

() Sim. Que tipo? _____

2.h O RECA oferece apoio de ATER?

() Sim. De que forma esse apoio chega ao produtor?

() Não. Por que? _____

2.i Existe algum tipo de acompanhamento ao sistema extrativo ou produtivo por quem adquire os produtos: castanha, cupuaçu e açaí?

() Sim. Como? _____

() Não.

3 Recursos Organizacionais

3.a Os produtores recebem apoio financeiro de alguma instituição? Se sim de qual?

3.b Como é o sistema formal de comunicação da empresa (exemplo, decide o que extrair ou produzir em quantidades diferentes em determinadas épocas do ano ou baseado na demanda, ou vende conforme produção disponível)?

3.c Quais recursos tecnológicos existem que apoiam os produtores na produção/extração?

3.d O RECA é conhecido como o projeto que tem “um novo modo de viver e produzir na Amazônia, como é esse novo modo ou filosofia de gestão?

3.e Como é repassada a preocupação e manutenção da cultura do RECA?

3.f Como é a organização formal da associação?

3.g Como é definido o preço de venda de cada produto?

3.h Existe alguma preocupação em relação ao gênero na composição da diretoria ou na execução de determinadas tarefas existentes no âmbito da organização RECA?

3.i Quais cargos as mulheres costumam ocupar dentro da organização ou administração formal?

3.j Existe alguma preocupação em termos de justiça social e econômica entre os membros do RECA?

4 Recursos Relacionais

4.a Existe alguma preocupação por parte da organização RECA em capacitar os produtores?

4.b Que tipo de capacitações são oferecidas e de que forma é definido o que oferecer?

Tipo de capacitações: _____

Como é definido o que oferecer? _____

4.c De que forma são gerenciada as atividades cotidianas no RECA?

4.d Existe uma preocupação em compartilhar as experiências?

4.e Como funcionam as divisões de lucros entre os associados?

4.f Existem bens de uso coletivo (moedores, maquinários para beneficiamento, etc)?

() Sim. De que forma ocorre (gestão) do uso coletivo de bens?

() Não há bens de uso coletivo.

5. BoP

5.a Como ocorre o envolvimento do produtor no processo produtivo da organização (o que plantar, como plantar, quando)?

5.b O que plantar é baseado nas capacidades (conhecimento) de cada produtor?

() Sim. Que tipo de conhecimento? _____

() Não. De que forma é definido? _____

5.c O produtor recebe algum tipo de capacitação para plantio e gerenciamento da produção de castanha, cupuaçu ou açaí?

() Sim. Quais? _____

() Não.

5.d Como ocorre a integração do grupo de produtores?

5.e Existe planejamento e/ou alguma ação para melhorar o valor de venda dos produtos produzidos: castanha, cupuaçu ou açaí (agregar valor)?

5.f De que forma ocorre o envolvimento do produtor após a colheita ou extração dos produtos (castanha, cupuaçu ou açaí)?

5.g É oferecido alguma capacitação para o produtor se envolver no beneficiamento do produto para agregação de valor?

() Sim. Que tipo? _____

() Não.

5.h Como é decido o desenvolvimento de produtos (exemplo: cupuaçu polpa, óleo, manteiga, etc)?

5.i Qual é o modelo de negócio hoje predominante no RECA (associação ou cooperativa)?

5.i.1 Qual seria o modelo ideal (ou onde se pretende chegar)?

5.j De que forma tem percebido as mudanças na qualidade de vida dos associados?

5.l Os produtos produzidos a partir da castanha, cupuaçu ou açaí, não vendidos nem consumidos, são incentivados ou possibilitado a partir dos gestores alguma forma de troca (escambo coletivo) entre os associados, por meio de algum tipo de ação?

() Sim. Quais ações? _____

() Não.

6. Macromarketing

6.a Dos produtos que são produzidos, em média, quanto se consome desse produto (castanha, cupuaçu ou açaí)?

6.b Existe preocupações em relação ao retorno econômico financeiro de cada produto para o produtor?

6.c Para onde, ou quem, são vendidos os produtos castanha, cupuaçu ou açaí ?

6.d Existe preocupações em relação a forma de apresentação desses produto para venda (castanha, cupuaçu ou açaí)?

6.e Quais ações são desenvolvidas pela organização e produtores com o intuito de investimento futuro sem danos ambientais?

7. Inovação

7.a Inovação em produtos

7.a.1 Existe a preocupação com o desenvolvimento e lançamento de novos produtos a partir do cultivo existente castanha, cupuaçu e açaí?

() Sim. Quais (exemplo) _____

() Não.

7.a.2 A produção de castanha, cupuaçu e açaí tem a intenção de atender sempre demandas específicas, ou também procura-se lançar produtos não existentes na região com vistas a conquistar mercados?

7.a.3 Tem buscado adotar tecnologias específicas para inovar produtos? Quais?

7.b Inovação de processo

7.b.1 Tem-se incentivado a inovação no sistema de produção (manejo do solo, adubação, plantas, forma de colheita, seleção de mudas, espécies, escolha de área de plantio, drenagem de área de plantio, adubação, espaçamento, tecnologia, etc).

() Sim. Como? _____

() Não. _____

7.c Inovação de distribuição

7.c.1 Qual a Estratégia de mercado adotada para castanha, cupuaçu e açaí?

7.c.2 Há a intenção de se ampliar mercado (interno/externo)?

() Sim. Como, por exemplo? _____

() Não.

7.d Inovação de Marketing

7.d.1 Existe preocupação quanto a apresentação do produto (rotulagem; qualidade das embalagens, etc).

() Sim. Quais preocupações, por exemplo? _____

() Não.

7.d.2 O que é feito para a Promoção/divulgação castanha, cupuaçu e açaí?

7.e Inovação de gestão

7.e.1 Foi implantado nos últimos 5 anos algum tipo de controle gerencial?

() Sim. Quais controles? _____

() Não.

7.e.2 Como funciona o Processo decisório?

7.e.3 Houve algum tipo de mudança na estrutura organizacional, nos últimos 5 anos?

7.e.4 Como a organização tem buscado a profissionalização/familiar?

7.f Inovação em P&D

7.f.1. A organização tem investido em pesquisa e desenvolvimento de que forma?

7.g Inovação sustentável

7.g.1 Quais as estratégias para a produção e comercialização sustentável?

8. Sustentabilidade

8.a De que forma as questões relacionadas a produção de forma sustentável está presente no dia a dia da filosofia do projeto RECA?

8.b Que tipo de preocupações “ecológicas” estão presentes no dia a dia enquanto cultivadores/produtores e ou fornecedores de produtos ou derivados de castanha, cupuaçu ou açaí?

8.c De que forma é repassado para os jovens e crianças as preocupações com um ambiente saudável, e qualidade de vida no futuro?

8.d Se tivesse que privilegiar entre as preocupações econômicas, social e ambiental em qual ordem classificaria?