



# **ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DA CASTANHA-DA-AMAZÔNIA NO ESTADO DO ACRE**

**Gelciomar Simão Justen<sup>1</sup>**  
**Mariluce Paes-de-Souza<sup>2</sup>**

## **Resumo**

A Amazônia é reconhecida mundialmente por suas características econômicas e sociais, além de sua biodiversidade. Nela se inserem diversos agentes que se organizam e articulam para a promoção do seu desenvolvimento, tendo como uma forma de organização o Arranjo Produtivo Local (APL). No Estado do Acre o APL da Castanha-da-Amazônia ressalta esta característica, pois este congrega diversos agentes articulados em atividades econômicas, políticas e sociais. Diante disso, o objetivo geral da pesquisa consiste em identificar a estrutura de governança no arranjo produtivo local da Castanha-da-Amazônia, no estado do Acre, visando conhecer os agentes e os seus relacionamentos. Para atender ao objetivo proposto realizou-se pesquisa qualitativa de caráter descritivo e explicativo, com embasamento em pesquisa bibliográfica, estudo de caso com pesquisa de campo. O universo foi o APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre, tendo como sujeitos os agentes que se relacionam com o arranjo. Os dados

---

*Recebimento: 24/11/2016 • Aceite: 1/4/2017*

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba - PR, Brasil. E-mail: simao.justen1984@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido pela Universidade Federal do Pará. Professora da Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho - RO, Brasil. E-mail: mariluce@unir.br

foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e questionários, adaptados, que permitiram mapear o arranjo, identificar os agentes envolvidos e caracterizar as relações entre estes. Os resultados demonstram que o APL da Castanha-da-Amazônia, no estado do Acre, caracteriza-se pela concentração de diversos agentes, como extrativistas, associações, cooperativas, governos federal, estadual e municipal, comerciantes, consumidores e comunidade geral, com finalidades econômicas, políticas e sociais específicas, pautado em uma estrutura de governança híbrida, caracterizada pelos relacionamentos formais, e informais, convencionados em uma dinâmica particular, voltadas a promoção do desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local, Castanha-da-Amazônia, Estrutura de Governança, Estado do Acre.

## **GOVERNANCE STRUCTURES IN THE LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT OF THE BRAZIL NUT IN THE WESTERN BRAZILIAN AMAZON**

### **Abstract**

The Amazon forest is recognized worldwide by its social, environmental and economic characteristics. In it are inserted different agents that organize and articulate to promote development, organized as Local Productive Arrangement (Arranjo Produtivo Local - APLs). In the state of Acre, in the Western Brazilian Amazon, the Brazil Nut APL highlights this characteristic, as it congregates several agents articulated in economic, social and political activities. Before this, the main objective of this research is to identify the governance structure of the Local Productive Arrangement of the Brazil Nut in the state of Acre, aiming to recognize the agents, and their relationships. To achieve the proposed objective, a qualitative research was carried out, descriptive and explanatory in character, based upon preliminary bibliographic research, case studies and field research. The data was collected through semi-structured interviews and questionnaires, which allowed to map the arrangement, to identify the agents involved and to

characterize their relationships. The results show that the APL of the Brazil Nut in the state of Acre is distinguished by the concentration of different agents, such as extractivists, associations, cooperatives, federal, state and city government, shop owners, consumers and overall community, each with specific economic, political and social goals, guided by a hybrid structure of governance, characterized by formal and informal relationships, agreed in a particular dynamic, focused in the promotion of local development.

**Keywords:** Local productive Arrangement, Brazil Nut, Governance Structure, Acre State

## Introdução

As riquezas provenientes dos recursos naturais constituem-se no diferenciado potencial produtivo da região Norte do Brasil, considerando que estes são únicos. No entanto, as suas especificidades geográficas e, notadamente, a carência de políticas públicas adaptadas ao contexto Amazônico, faz com que algumas localidades apresentam baixos índices de desenvolvimento, o que requer ações capazes de promover o desenvolvimento a nível local, visando transformar as bases econômicas, a partir da mobilização da sociedade, com esforços para promover outra dinâmica para melhoria na qualidade de vida das pessoas que habitam as longínquas comunidades Amazônicas (BUARQUE, 1999).

Uma das formas de organização capazes de promover o desenvolvimento para regiões que apresentam contextos similares tem sido o Arranjo Produtivo Local (APL), o qual apresenta característica de congregar diversos agentes econômicos, políticos e sociais que, por sua interação e articulação geram sinergias e criam um ambiente dinâmico na realização de atividades com objetivos comuns (LASTRES e CASSIOLATO, 2003; VILPOUX e OLIVEIRA, 2010).

As características do APL estão diretamente ligadas à articulação do arranjo, podendo evidenciar sua governança, que reflete na maneira pela qual as decisões são tomadas e implementadas, considerando os objetivos comuns. A estrutura de governança diz respeito as relações que são desenvolvidas pelos agentes envolvidos com o arranjo, tendo como base a liderança, coordenação e comando sobre as atividades (SOUZA e PORCILE, 2008). Tais preceitos favorecem o entendimento e o olhar para o contexto Amazônico com o intuito de vislumbrar possíveis arranjos produtivos formados ou em formação, considerando que a Amazônia tem como marca sua biodiversidade e a diversidade sociocultural, mas também um significativo potencial produtivo de recursos florestais não madeiráveis.

Um importante produto que se insere neste contexto é a Castanha-da-Amazônia, uma amêndoa oriunda da Castanheira (*Bertholletia excelsa*), tendo suas propriedades nutricionais reconhecidas internacionalmente como Castanha-do-Brasil. Todavia, considerando que também se apresenta em outras localidades, inclusive fora do território brasileiro, em 1992, durante a 3ª Convenção Mundial de Frutos Secos, realizada em Manaus, foi convencionado sua nomenclatura como Castanha-da-Amazônia (EMBRAPA-RO, 2005).

A extração da Castanha constitui uma das principais fontes de trabalho e geração de renda de muitas comunidades da Amazônia, as

quais se organizam para extrair o fruto. Existem também várias organizações que trabalham com o processamento e transformação da Castanha, agrega valor à produção, transformando em uma variedade de produtos, para comercialização a nível local, regional, nacional e internacional. Algumas ainda, como as organizações do terceiro setor, privilegiam uma atuação característica ao contexto da região amazônica, chamando a atenção por seu histórico de ações, pois articulam extrativistas, órgãos públicos, organizações não governamentais e outros parceiros, com fortes laços de cooperação em prol do desenvolvimento local, o que permite visualizar os contornos e atores de um arranjo produtivo local.

Estes fatores demonstram que existem APLs da Castanha-da-Amazônia na Região Amazônica, como é o caso do Estado do Acre, que conta com a participação de diversos agentes envolvidos na atividade econômica de extração, processamento e comercialização de produtos ou derivados. Sales (2009) menciona a existência de um arranjo institucional em volta da Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre - COOPERACRE, a qual congrega extrativistas organizados em associações e cooperativas, parceiros externos e entidades governamentais.

Considerando a produção de Castanha-da-Amazônia como foco produto principal, o APL pode ser constituído por um espectro maior de agentes inseridos em um espaço geográfico e que desenvolvem relações econômicas e não econômicas entre si, trocam conhecimentos e partilham de mecanismos de governança. Assim, a questão que norteia esta pesquisa é: qual a estrutura de governança do arranjo produtivo local da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre?

No intuito de responder tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa consiste em descrever a estrutura de governança no arranjo produtivo local da Castanha-da-Amazônia, no estado do Acre, visando conhecer os agentes, os seus relacionamentos e propor indicativos de melhorias visando potencializar o desenvolvimento do setor extrativo na Amazônia.

A pesquisa torna-se relevante a partir do momento em que pode ser vislumbrada uma realidade diferente da convencional no que tange as formas de organizações e suas estratégias de desenvolvimento. Neste sentido, conhecer o APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre é importante para compreender a dinâmica local, desde a organização dos atores sociais e as articulações com instituições parceiras, empenhados na promoção do desenvolvimento local.

## Referencial teórico

### Arranjo Produtivo Local (APL)

As estruturas produtivas geram trabalho e renda para os diversos atores nelas inseridos, bem como possibilitam a competição no mercado local, regional, nacional ou mesmo internacional. Essas estruturas possuem formas diversificadas, variando de acordo com a região em que se localizam. Possuem diferentes nomenclaturas, dentre elas encontram-se os aglomerados, onde se concentram empreendimentos de um determinado setor econômico, também denominados de *Clusters*, arranjos produtivos, redes e os Distritos Industriais (TAHIM, 2008).

Todavia, a abordagem de *cluster*, na sua concepção de organizações interagindo de forma sinérgica como nos aglomerados norte-americanos ou europeus, não se aplica a todas as realidades, pois esbarra no princípio da diversidade de formas de organização. Assim, surge um novo conceito, que é o de Arranjo Produtivo Local (APL), aplicável a diversos contextos.

As discussões no que diz respeito aos APL iniciaram-se no Brasil na década de 1990, a partir de uma estratégia do Governo Federal para fomentar o desenvolvimento local. Desde então a temática dos Arranjos Produtivos Locais tem ganhado espaço nos debates políticos e acadêmicos como uma forma de organização com características específicas e que merece consideração por sua abrangência (LASTRES *et. al.*, 1998).

Arranjo Produtivo Local (APL) é uma nomenclatura brasileira, similar ao conceito de “*cluster*”, atribuída para aglomerações de empresas produtivas, de um mesmo setor econômico e que compartilham um território e um ambiente institucional comum. Os APL constituem uma nova perspectiva na promoção do desenvolvimento econômico de uma região, congregando diversos atores, entre eles membros da sociedade civil, entidades educacionais e entidades públicas, sendo gerido de forma descentralizada, de acordo com as especificidades das organizações e da região em que se insere (CALHEIROS, 2010). Assim, entende-se por APL as aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos de interdependência.

Corroborando, Vilpoux e Oliveira (2010) abordam, os APL, como organizações que emergem das articulações entre agentes, com interesses no desenvolvimento local, o que por sua vez carece de

mecanismos de coordenação, orientação e controle das ações desenvolvidas pelos atores que se inserem neste contexto, o que tem aderência aos preceitos teóricos sobre governança.

## **Estruturas de Governança em Arranjos Produtivos Locais**

A origem do termo governança provém da teoria das firmas foi utilizado, primeiramente, para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. A governança também passou a ser associada aos conjuntos de redes organizadas, à gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais (ALBAGLI e BRITO, 2003).

De acordo com Suzigan *et. al.* (2007), a governança compreende as relações de hierarquia, liderança e comando, ou ainda, dependendo da situação, colaboração e cooperação exercida entre os atores que se inserem em determinado arranjo ou sistema. Os autores definem a governança como a capacidade de coordenação que os agentes exercem sobre as inter-relações que envolvem as tomadas de decisões com vistas ao desenvolvimento local.

Em uma atividade produtiva, a estrutura de governança representa as forças organizacionais e institucionais que condicionam o comportamento dos agentes. Assim, a estrutura de governança é colocada como o grau de hierarquia e liderança na coordenação da relação entre agentes presentes no sistema (CAMPOS *et. al.*, 2009).

Considerando que o conceito de governança se refere às diversas formas pelas quais indivíduos e instituições (públicas e privadas) coordenam suas atividades e problemas comuns, acomodando interesses e realizando ações cooperativas, pode-se dizer que governança diz respeito a relacionamentos formais e informais. Albagli e Brito (2003) ressaltam que quando abordada nos APL a governança abrange os modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão, de maneira que compreende os diversos agentes envolvidos com a organização dos fluxos de produção, com o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

O tema da governança tem sido objeto de análise e discussão acerca das diferentes formas de organização, especialmente sobre as coletivas, uma vez que a partir desta as organizações são regidas e pode-se identificar um modelo específico de gestão em que os agentes se relacionam e se organizam em estruturas, criando mecanismos institucionais para melhor coordenação e orientação das atividades

econômicas. Assim, as estruturas de governança podem gerar condições que assegurem os relacionamentos entre os agentes, a partir de suas transações, fortalecendo o APL, o que por sua vez garante melhores resultados econômicos e também sociais no processo de desenvolvimento local (CARIO e NICOLAU, 2012; VILPOUX e OLIVEIRA, 2010).

Williamson (1985) preceitua que governança se constitui a partir dos laços de interação definidos entre diversos agentes, tendo sua forma estabelecida de acordo com a intensidade com que essas relações entre os agentes ocorrem, criando estruturas. Neste sentido, Zylbersztajn (1995) contribui ao abordar a governança como mecanismo de coordenação e controle, de forma que sua estrutura possa propiciar um ambiente favorável para as relações entre os agentes em uma dada atividade econômica.

Deduz-se que são as diferenças na hierarquia que favorecem a formação das estruturas de governança, constituindo-se em mecanismos de coordenação e controle das atividades econômicas que emergem das relações entre os diversos agentes que operam no ambiente dos arranjos produtivos locais.

Visões teóricas diferenciadas sobre as estruturas de governança nos arranjos produtivos locais são importantes uma vez que favorecem sua aplicação a diferentes contextos. Segundo Vilpoux e Oliveira (2010) esta análise apresenta-se incompleta para ser aplicada em arranjos e sistemas produtivos locais, pela ênfase aos aspectos formais das transações, e por não destacar, em sua teoria, os contratos informais entre atores que se conhecem e estabelecem relações de confiança, muito comuns na dinâmica dessas organizações.

Ainda, Vilpoux e Oliveira (2010) sugerem, para o entendimento das estruturas de governança em Sistemas e Arranjos Produtivos Locais, abordagens mais amplas, considerando os aspectos informais, que são muito fortes nesses tipos de organizações. Para tal, abrangem dimensões como o capital social e a influência do território nas formas de governança.

A dimensão capital social é abordada por Putnam (1995) enfatizando que este é constituído por uma rede de normas e padrões de comportamento com reciprocidade de valor para indivíduos e grupos, considerando valores e relações de confiança. Na visão do autor, o capital social é o principal mecanismo gerador de confiança entre atores, propiciando assim a facilidade na realização de contratos informais, o que por sua vez facilita a coordenação e a cooperação. Vilpoux e Oliveira (2010) corroboram com essa visão ao afirmar a importância de se considerar o capital social na definição das estruturas



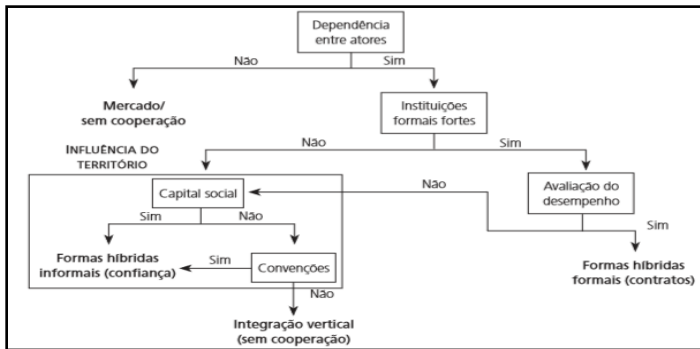
de governança em APL, pois estas organizações são caracterizadas por consideráveis relações informais e laços de confiança entre agentes.

Diante dessa abordagem, o capital social refere-se, então, a um conjunto de instituições formais e informais, incluindo hábitos e normas sociais que afetam os níveis de confiança, interação e aprendizado em um Sistema ou Arranjo Produtivo Local, propiciando relações que favorecem a interatividade, a construção e transmissão de conhecimento, bem como facilita ações coletivas geradoras de sistemas articulados (ALBAGLI e MACIEL, 2002; ALBAGLI e BRITO, 2003)

Avançando nos preceitos teóricos de Vilpoux e Oliveira (2010) aborda-se a dimensão território, a partir de Fuini (2012) que considera que esta abordagem parte do pressuposto de que o Estado já não é mais o detentor da regulação social, econômica e política. Os atores sociais inseridos em determinado território, interagem e concebem organizações que passam a gerir os aspectos econômicos, políticos e sociais da região, através das instituições que se formam. Aqui, território não é concebido somente como um espaço de recursos definido, mas também como o modo de estabelecimento de grupos em determinado ambiente, com atividades que propiciem as relações entre os atores a partir da comunicação e aprendizado coletivo.

Contribuindo Albagli (2004) contextualiza o território como um espaço apropriado por um ator, sendo definido e delimitado pelas relações de poder nos diferentes aspectos, sendo social, econômico, político, econômico e cultural. Na visão da autora, o território não se reduz a sua dimensão material ou concreta, sendo especialmente “um campo de forças e uma teia ou rede de relações sociais que se projetam no espaço” (p. 26).

De acordo com Vilpoux e Oliveira (2010), os agentes de um Arranjo Produtivo Local são organizados em forma de rede, constituindo vínculos sistemáticos e de caráter cooperativo, o que representa uma forma diferenciada de coordenação de atividades econômicas, exigindo formas diferenciadas de governança, considerando as especificidades das relações que ocorrem entre os atores inseridos no âmbito dessas organizações, demonstrados na Figura 1.

**Figura 1:** estrutura de governança em Arranjos Produtivos Locais

Fonte: Vilpoux e Oliveira (2010)

Para fins de análise do APL da Castanha-da-Amazônia será utilizado o esquema proposto por Vilpoux e Oliveira (2010) efetuandose as devidas adaptações, conforme pode ser observado no item procedimentos metodológicos, a seguir.

### Procedimentos metodológicos

Realizou-se pesquisa de caráter qualitativa, com dados coletados e analisados com profundidade envolvendo toda a dinâmica do APL (CRESWELL, 2006). Quanto ao seu objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva e explicativa, para compreender a realidade da produção de Castanha no Estado do Acre, sendo possível descrever os atores e agente envolvidos, suas articulações e os mecanismos que coordenam suas relações, explicando suas estratégias para o desenvolvimento local (ANDER-EGG, 1978). O trabalho foi amparado por pesquisa de campo para coleta de dados *in loco* (KERLINGER, 1979).

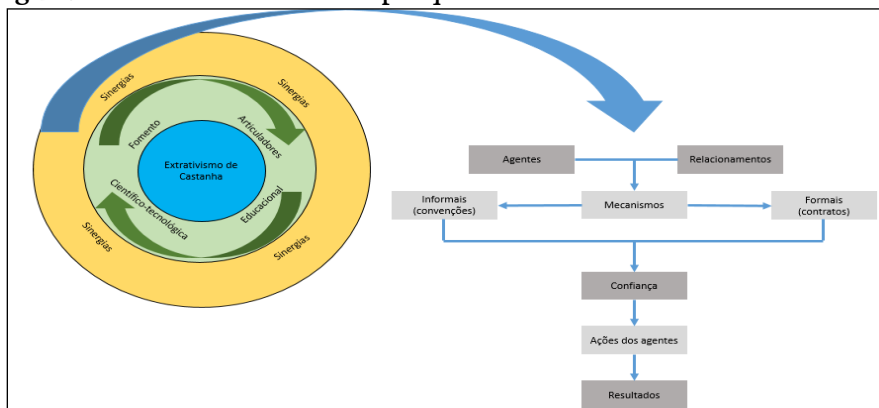
A pesquisa de campo consistiu em duas etapas, a primeira em novembro de 2014, na Associação Porongaba, para coleta de dados preliminares sobre a produção extrativista de Castanha-da-Amazônia no Estado Acre. Desta fase participaram oito extrativistas, sendo o presidente da associação e sete associados. A outra etapa da pesquisa ocorreu no mês de fevereiro de 2015, que permitiram mapear o APL e identificar os agentes, os relacionamentos, as articulações e definir a estrutura de governança. Nesta fase da pesquisa participaram nove instituições, sendo: Associação dos Seringueiros do Cazumbá-Iracema e Cooperativa Agroextrativista dos Produtores Rurais do Vale do Rio Iaco (COOPERIACO) como agentes de representação dos extrativistas e

produtores de Castanha; Casa do Seringueiro, no segmento de indústria de beneficiamento de Castanha; Secretaria de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar (SEAPROF), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Florestal, da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis (SEDENS), Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) como instituições parceiras e articuladoras para ações no arranjo. Foram também entrevistados nove extrativistas da Associação dos Seringueiros do Cazumbá-Iracema. Por fim, para melhor entendimento de todo o contexto, realizou-se pesquisa via e-mail com uma pesquisadora da EMBRAPA que desenvolve diversas pesquisas e conhece bem a região.

Desta maneira, no total, a pesquisa contou com a participação de 28 sujeitos, a partir de entrevistas com roteiros semiestruturados, formulários e questionários. Não foi possível estender a pesquisa para os demais municípios do APL devido às condições locais, marcadas por chuvas e enchentes, o que impossibilitou o acesso às cidades e, especialmente, às comunidades que trabalham com a Castanha-da-Amazônia.

Os dados foram analisados com o auxílio do software NVIVO versão 10.0, de maneira que foi possível estabelecer uma matriz para descrever a estrutura de governança do arranjo, bem como todos os fatores presentes. Para a construção da matriz, tomou-se por base o disposto por Vilpoux e Oliveira (2010), adaptada para o contexto da pesquisa, conforme Figura 2.

**Figura 2:** matriz de análise da pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores.

O APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre possui características próprias, o que levou a construção de uma matriz específica para análise e apresentação da sua estrutura de governança, de maneira que considere as especificidades locais, com seus agentes, relacionamentos, articulações, mecanismos de coordenação e controle e territórios formados.

Os dados da pesquisa foram tabulados analisados e interpretados em resultados, que seguem apresentados em quadros, tabelas e figuras com textos explicativos e discussão teórica.

## Resultados e discussões

A pesquisa realizada no Portal do MDIC demonstra que os arranjos identificados e reconhecidos pelo NE-APL/AC no Estado do Acre abrangem diversos segmentos, sendo 12 que se encontram em registros, como: artesanato e borracha, no Município de Xapurí; turismo, no Município de Mâncio Lima; oleiro cerâmico, fruticultura e pecuária, no Município de Acrelândia; agricultura, nos Municípios de Cruzeiro do Sul e Assis Brasil; avicultura, no Município de Brasileia; construção civil e extrativismo mineral, no Município de Rio Branco; madeira móveis, no Município de Assis Brasil, e; produtos florestais não madeireiros, no Município de Porto Acre (IBGE, 2013).

Embora a Castanha-da-Amazônia seja a principal atividade extrativa do estado e tenha representação importante na economia, não existe o reconhecimento formalizado no MDIC de um APL específico acerca dessa atividade. Todavia, a pesquisa de Sales (2009) indicou a existência de um arranjo institucional acerca da Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre (COOPERACRE), que tem a Castanha como atividade principal, congregando diversos agentes e formas de articulação. Para este trabalho, a fim de entender a dinâmica das articulações, tendo o Castanha como atividade econômica, toma-se por base o preconizado por Lastres *et. al.* (1998), que consiste na observância de uma concentração de agentes econômicos, políticos e sociais que interagem para criar sinergias capazes de promover o desenvolvimento local.

Para abordar o APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre, primeiramente buscou-se identificar as localidades que se inserem na atividade econômica do extrativismo de Castanha. Dados apontam para a ocorrência de produção restrita às microrregiões do Alto e Baixo Acre, abrangendo 12 dos 22 municípios acreanos. Mesmo se tratando de um Estado pequeno em espaço geográfico, não foi possível acessar todos os municípios em que ocorre produção de

Castanha, devido às condições locais no período da pesquisa, com chuvas intermitentes e alagamentos, o que isolou muitas localidades.

Neste sentido, inicia-se a abordagem do APL de forma a se vislumbrar a sua abrangência, sendo 12 dos 22 municípios acreanos, correspondendo a Acrelândia, Assis Brasil, Brasileia, Bujari, Capixaba, Epitaciolândia, Plácido de Castro, Porto Acre, Rio Branco, Sena Madureira, Senador Guionard e Xapurí (IBGE, 2013).

A produção do APL é oriunda de comunidades extrativistas e assentamentos de reforma agrária. Neste contexto, inserem-se agentes como a Associação Porongaba, no Município de Epitaciolândia, a Cooperativa Agroextrativista dos Produtores Rurais do Vale do Rio Iaco (COOPERIACO) e a Associação dos Seringueiros do Cazumbá-Iracema, no Município de Sena Madureira. Estes agentes são responsáveis pela representação e organização dos extrativistas.

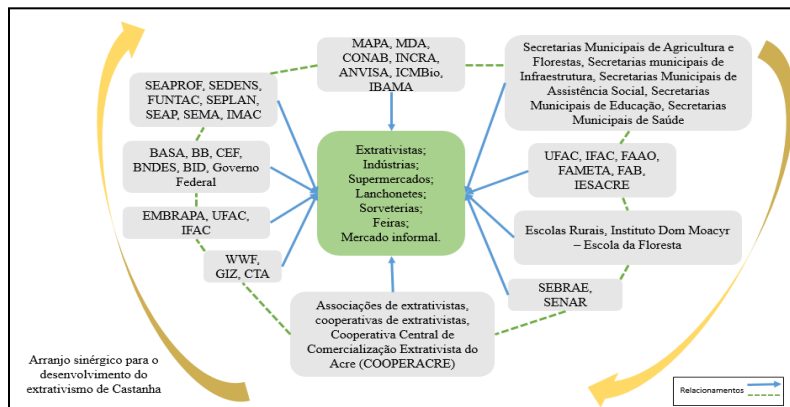
A pesquisa apontou que a Associação Porongaba e a COOPERIACO são filiadas à COOPERACRE, de maneira que coordenam as atividades dos produtores e articulam a comercialização do seu produto para a cooperativa, que beneficia e vende no mercado consumidor e também no mercado institucional. Segundo as entrevistas com representantes destas organizações, pode-se constatar que a Cooperativa Central é um importante parceiro, tanto para a comercialização da produção, quanto para a coordenação das atividades e acesso à políticas públicas. No entanto, para a Associação dos Seringueiros do Cazumbá-Iracema, a realidade é diferente, pois nesta, os extrativistas não utilizam a representação da associação para organizar e coordenar a produção de castanha, sendo que cada um vende para quem e como desejar, sendo neste caso para intermediários e a preços a baixo do mercado. Pelos relatos do seu presidente, em entrevista, tem-se que a Associação ainda não consegue articular os extrativistas com parceiros, como nos outros casos, mas, pode-se constatar, inclusive por entrevistas com os próprios extrativistas, que esta realidade está prestes a mudar, sendo que algumas ações já começam a ser discutidas.

Em torno da produção extrativista, existe uma gama de agentes econômicos, políticos e sociais que se relacionam e se articulam para o alcance de objetivos, conforme o preconizado por Lastres *et. al* (1998), Lastres e Cassiolato (2003) e, Vilpoux e Oliveira (2010)..

A pesquisa destacou o papel de agentes que atuam em diversas esferas, sendo local, regional, estadual e federal. No contexto local, destacam-se as organizações extrativistas, representadas por associações e cooperativas. No estado do Acre, o estado é um importante parceiro para a atividade, através das ações desenvolvidas pela

Secretaria de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar (SEAPROF), pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Florestal, da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis (SEDENS), Secretaria Estadual de Planejamento (SEPLAN) e outros órgãos que congregam parceiros para capacitação, pesquisa, fomento e infraestrutura, como pode ser visualizado na Figura3.

**Figura 3:** dinâmica do APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre



Fonte: dados da pesquisa

A concepção do APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre congrega diversos agentes, que se relacionam com o objetivo de criar sinergias propícias ao desenvolvimento das atividades extrativas.

A pesquisa apontou que os agentes desenvolvem ações que envolvem atividades diversas, principalmente no que diz respeito à organização e coordenação da produção, capacitando o extrativista para que este possa adentrar em um cenário no qual o seu produto ganha o mercado em padrões altamente competitivos.

O objetivo de um APL é fortalecer uma atividade principal, através da qual diversos agentes econômicos, políticos e sociais estabelecem relacionamentos e criam mecanismos que coordenam as ações visando ganhos coletivos e, conseqüentemente, o desenvolvimento local (LASTRES e CASSIOLATO, 2003; VILPOUX e OLIVEIRA, 2010).

Para se compreender a dinâmica do APL, faz-se necessário conhecer o papel que cada agente desempenha no arranjo, bem como os relacionamentos com parceiros e os mecanismos que criam para coordenar as relações (ALBAGLI e BRITO, 2003; VILPOUX e OLIVEIRA, 2010).

Os entrevistados, em seus relatos sobre o APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre, descreveram o seu papel no arranjo e apontaram seus parceiros em potencial para as ações.

Os agentes apontados estabelecem diversos relacionamentos, com outras instituições parceiras, seguindo critérios estabelecidos de acordo com os objetivos da relação, regidos por mecanismos de coordenação e controle.

As relações institucionais do APL são estabelecidas segundo mecanismos que objetivam pelo melhor andamento das atividades, dando legitimidade e legalidade para as ações. Por se tratar de instituições, os mecanismos adotados para dar embasamento às relações, são em sua maioria formais, pois segundo os entrevistados, os mesmos são instrumentos que visam garantir a segurança e o compromisso nas ações. Essa abordagem é corroborada por Suzigan *et. al.* (2007) e Vilpoux e Oliveira (2010) ao discorrerem que, entre agentes de um arranjo, se faz necessário a existência de mecanismos de coordenação, afim de garantir o melhor desempenho da relação.

Dentre os mecanismos apontados pelos entrevistados, pode-se elencar o exposto no Quadro 1.

**Quadro 1: mecanismos de coordenação e controle**

Instituição	Mecanismos de relacionamento com parceiros.
Associação Porongaba	Estatuto da Associação; Regimento Interno da Associação; recibo de entrega ao extrativista; atas de reuniões; ficha de controle produção; contrato com a COOPERACRE; termo de compromisso (assinado pelos extrativistas); projetos para captação de recursos; termos de parcerias instituições (SEBRAE, SENAR) estipulados de acordo com as ações.
Associação dos Seringueiros do Cazumbá-Iracema	Estatuto da Associação; Regimento Interno da Associação; abaixo assinados; reivindicações; atas de reuniões; acordos de parceria (ICMBio, IFAC, WWF, FUNTAC e SEBRAE); projetos para a comunidade.
COOPERIACO	Estatuto da Cooperativa; Regimento Interno da Cooperativa; Nota de Entrega de Produtos Florestais Extrativistas e Agricultura Familiar (aceita pelo INSS para aposentadorias e benefícios); planilhas de controle; notas fiscais e processos em parceria com a COOPERACRE para receber subvenção estadual (repasse do governo do estado).
Casa Seringueiro	Pedidos; contratos; notas fiscais; faturas; recibos (diretamente com o cliente).
SEAPROF	Termos de parceria para assistência técnica e recursos; convênios com outras instituições para consultorias, projetos para recursos e fomento; prestações de contas (resultados).
SEDENS	Acordos institucionais; projetos institucionais (parceria em ações de outras instituições).
SEBRAE	Termos de parceria; acordos de cooperação; projetos; prestações de contas (resultados).
CONAB	Manual de Operação da CONAB (MOC); Leis Federais; Projetos e convênio dos Ministérios e Casa Civil.
INCRA	Projetos de Assentamento; contratos de crédito com instituições de fomento (MAPA, MDA); contratos de indenizações (locais desapropriados); acordos e termos de parceria (ações institucionais próprias e de outras instituições).
ICMBio	Regimentos; planos de uso; leis; resoluções; projetos; acordos de parceria e cooperação.

Fonte: dados da pesquisa

Os relacionamentos entre os agentes do APL são a base para o desenvolvimento de ações conjuntas, pautadas em laços de cooperação busca por objetivos comuns, sendo neste caso, o desenvolvimento e fortalecimento da atividade extrativa da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre, corroborando com o preconizado por Lastres e Cassiolato (2003). Quanto a sinergia do arranjo os agentes estabelecem canais de comunicação para que possam interagir e se articular com seus parceiros, considerando o que é abordado por Lastres *et. al* (1998) e corroborado por Vilpoux e Oliveira (2010)

Os agentes entrevistados se comunicam com os demais de diversas formas. As formas de comunicação por mecanismos informais são pautadas em relações familiares e de proximidade com amigos e vizinhos. Em se tratando dos canais de comunicação entre os extrativistas e produtores para com suas instituições de representação vão desde conversas e diálogos até envio de bilhetes e reuniões para discussões de ideias, de maneira muito comum no meio rural. Já, para os agentes urbanos, as formas de comunicação se dão por telefonemas e mensagens eletrônicas via e-mail, bem como pelo uso de documentos institucionais, sendo ofícios, convites, memorandos, solicitações. Todavia, quando estes agentes se relacionam com os extrativistas, relatam os entrevistados, que de início as relações são por canais de comunicação informais, com conversas e diálogos, mas que, conforme a ideia vai se aproximando de uma ação, surgem as formalidades, como abaixo assinados, atas e outros mecanismos para dar legitimidade ao que se pretende fazer.

Importante também é entender como as ações desenvolvidas no arranjo são divulgadas para os agentes inseridos neste contexto, ou seja, como os agentes se utilizam de informações, tanto recebidas quanto emitidas acerca das atividades. Assim, os entrevistados relatam que, tanto obtém informações, quanto as divulgam, através de material gráfico informativo, boletins técnicos, eventos, visitas técnicas às comunidades, treinamentos e capacitações e também através de rádio, de maneira que este é o meio de informação que alcança mais pessoas na região. Todavia, dentre os entrevistados, três agentes afirmam que não recebem material informativo sobre ações que estão sendo desenvolvidas com a Castanha na região, bem como, destes um relata que os produtores de sua região se sentem excluídos pelos demais agentes, o que não os motiva para se organizarem melhor e obterem resultados mais significativos. Esses agentes se articulam como podem, contando com parcerias próprias e realizando suas ações dentro do que lhes é possível, a fim de garantirem seus objetivos.



Com base nesses relatos, a pesquisa buscou identificar como são tomadas as decisões no arranjo. A maioria dos agentes afirma que sempre participam de reuniões e discussões de ideias, bem como viabilidade de projetos de ações. Mas, novamente três dos agentes entrevistados relatam que não são convidados a participarem de reuniões e discussões, o que corrobora com o afirmado anteriormente, em que os produtores de uma região do arranjo se sentem excluídos pelas ações. Importante ressaltar que estes agentes reconhecem a baixa organização social dos extrativistas e produtores da região, o que pode justificar a sua baixa participação e envolvimento nas ações do arranjo.

Vilpoux e Oliveira (2010) discorrem sobre as formas de comunicação e meios de informação no arranjo como ferramentas que influenciam diretamente na motivação dos agentes em se inserir e participar das ações, com visão coletiva para ganhos comuns a todos os interessados.

Todavia, mesmo diante destes fatos, os agentes relatam que existem fortes relações de confiança para com os demais parceiros, considerando a confiança como algo primordial, que emana nas relações (VILPOUX e OLIVEIRA, 2010). Este fato é comprovado pela entrevista com o presidente da Associação Porongaba e com a gestora da COOPERIACO que afirmam a forte relação de confiança entre estas e a Cooperativa Central, da mesma forma como é relatado pela Associação dos Seringueiros do Cazumbá-Iracema sobre sua relação de confiança para com a gestão da RESEX e seus parceiros. Os demais agentes corroboram com o reconhecimento dessas relações, relatando em suas entrevistas que a confiança é um dos principais valores presentes no arranjo, juntamente com ajuda mútua, coletividade, transparência e ética nas ações.

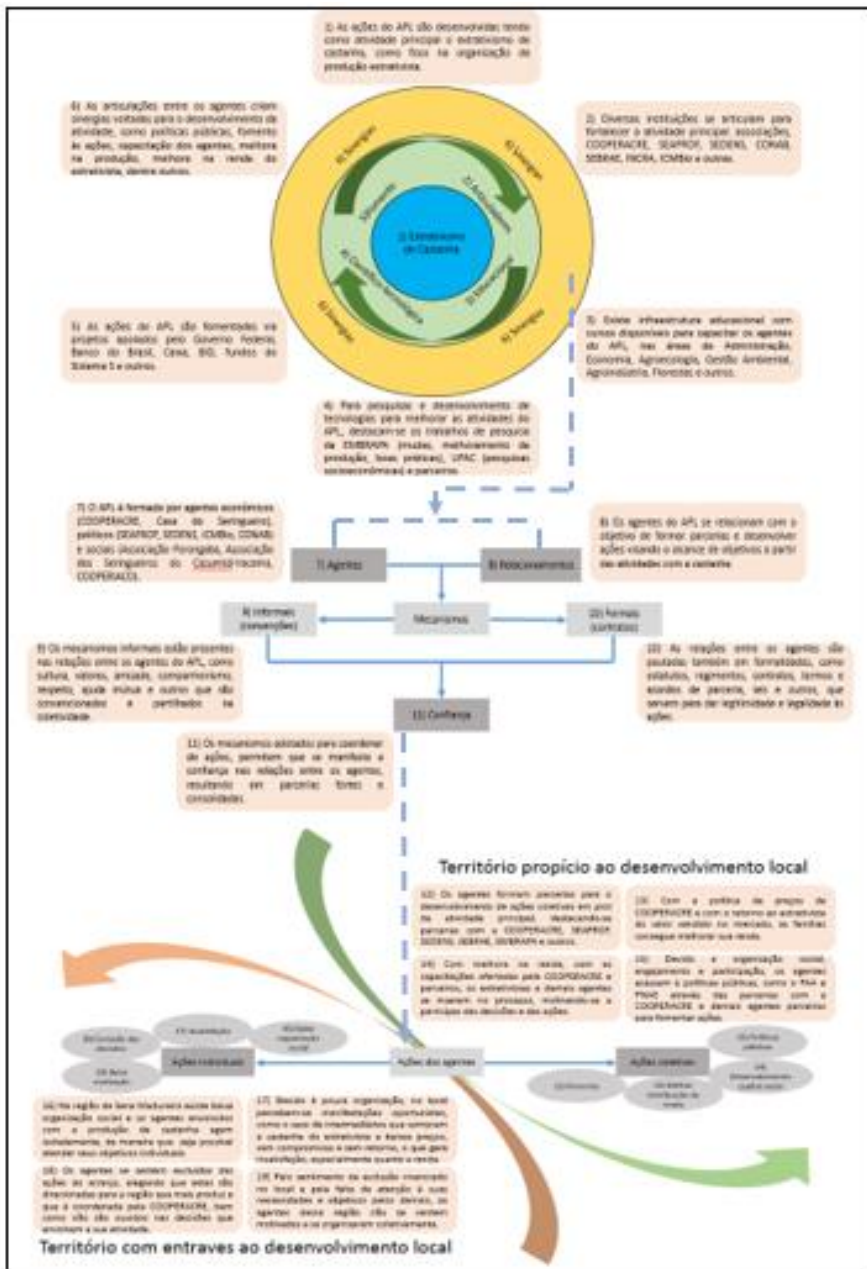
As relações de confiança são a base para os relacionamentos no APL, pois, conforme estes laços vão se estreitando, desencadeiam novos laços fortes e duradouros, como a cooperação, por exemplo. No APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre, a cooperação se dá de diferentes formas, sendo, segundo os entrevistados, especialmente em treinamentos e capacitações para os extrativistas, fomento e pesquisas. Essas formas de cooperação, conforme os relatos, demonstram que existem preocupações em desenvolver a atividade principal do arranjo, ou seja, o extrativismo de Castanha, que proporcionará ganhos coletivos a partir do empenho de esforços para a promoção do desenvolvimento local, como preconizado por Albagli e Maciel (2002) e complementado por Albagli e Brito (2003).

Diante de todo o relatado, torna-se possível caracterizar a estrutura de governança do APL da Castanha-da-Amazônia no Estado

---

do Acre, a partir da identificação de seus agentes, suas relações, articulações e mecanismos que coordenam as ações, conforme Figura 4.

**Figura 4:** estrutura de governança do APL da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre



Fonte: dados da pesquisa

Considerando os relatos dos entrevistados, esboçados na Figura 4, tem-se uma ideia de uma linha imaginária que divide o arranjo, em que de um lado os agentes se organizam, se articulam e criam sinergias a partir de ações coletivas, com engajamento e participação de todos nas tomadas de decisões. Esses agentes se valem de relacionamentos e mecanismos de coordenação e controle para suas atividades, em um ambiente propício ao desenvolvimento do capital social local, com ações voltadas para capacitação e desenvolvimento dos atores sociais inseridos neste contexto. Esse ambiente os conduz a um território, ou uma rede de relações sociais fortes, articuladas e duradouras, resultantes em laços cada vez mais fortes de confiança e cooperação para o desenvolvimento local.

Por outro lado, as entrevistas coletadas demonstram que uma região em que se concentram importantes agentes do APL, a realidade é diferente. Nesta região, as ações são mais individuais e os agentes alegam que não são convidados a participarem de discussões e que pouco tem acesso às ações dos demais agentes parceiros. Os agentes afirmam que o sentimento de exclusão os leva à agir mais de maneira individual, buscando alternativas para que possam se manter na atividade, de maneira que estes fatores desmotivam os produtores e extrativistas a se organizarem melhor na produção e comercialização de Castanha. Diante disso, a localidade é marcada por manifestações oportunistas, de agentes que se valem da realidade local, da baixa organização social dos atores e tiram proveito disso, comprando a Castanha a preços bem abaixo do mercado, prevalecendo o individualismo, sem compromisso com os ganhos coletivos e com o desenvolvimento do local como um todo.

Esta realidade pode ir em direção contrária à concepção de um APL, na qual os agentes se relacionam de maneira coletiva, engajada e articulada. Se existem agentes que não participam ativamente, demonstra que as sinergias não são capazes de permear todo o arranjo, convergindo ações isoladas em ações comuns para o alcance de objetivos e pela promoção do desenvolvimento local.

A caracterização da estrutura de governança do APL da Castanha-da-Amazônia foi possível a partir dos preceitos teóricos de Albagli e Maciel (2002), Albagli e Brito (2003), Suzigan et. al. (2007) e, Vilpoux e Oliveira (2010).

## **Considerações finais**

A pesquisa demonstra que o APL da Castanha-da-Amazônia congrega vários atores sociais, principalmente extrativistas e

produtores rurais, bem como agentes que os organizam e os representam como as associações e cooperativas que se articulam com diversos outros agentes parceiros visando criar sinergias para a organização e o fortalecimento da atividade principal, que é o extrativismo de Castanha, de maneira que propicie o alcance de objetivos.

Conclui-se que a estrutura de governança do arranjo consiste em um modelo híbrido, resultante da concentração de tais agentes, suas articulações e, especialmente, pelos mecanismos formais, como contratos, regimentos, atas e outros documentos e, informais a partir de conversas, diálogos e relações de proximidade, que condicionam as relações voltadas para a produção extrativista da Castanha.

Todavia, cabe ressaltar que o APL apresenta uma lacuna, que consiste na diferenciação das ações, que em uma região é coletiva e sinérgica, e em outra é mais individual e separada dos demais agentes nas comunicações, trocas de informações e participação nas tomadas de decisões.

Ressalta-se também que os agentes do APL precisam desenvolver mecanismos para incluir todos os agentes e parceiros nas ações, de maneira que possam ser diminuídos as manifestações oportunistas, a partir das relações sinérgicas e conjuntas, com troca de experiências, saberes e aprendizados coletivos, ações estas capazes de promover o desenvolvimento local, a partir de perspectivas econômicas, sociais, ambientais, políticas e culturais.

Como encaminhamento de pesquisas futuras recomenda-se aumentar a abrangência envolvendo toda a região Amazônica, mas em período que seja propício às condições locais que, como citadas neste trabalho, dificultaram esta pesquisa. Importante também será estender a pesquisa para outras localidades do Acre e demais Estados em que ocorre a atividade, a fim de se ter dados sistematizados acerca de formas de organização social, fatores culturais, políticas públicas e estratégias capazes de promover o desenvolvimento local.

## Referências

ALBAGLI, S. *Território e territorialidade*. in LAGES, Vinícius et. al. (orgs.). *Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004. <http://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/1476/1452>.

ALBAGLI, S; BRITO, J. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Redesist, fevereiro/2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/Glossario/Glossario/Sebrae.pdf>>.

ALBAGLI, S; MACIEL, M. L. *Capital social e empreendedorismo local*. Redesist, setembro/2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT>>.

ALMEIDA JUNIOR, J. B. *O estudo como forma de pesquisa*. In CARVALHO, Maria Cecília M. de (org). *Construindo o saber*. Campinas, SP: Papirus, 1988.

ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7 ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ASSOCIAÇÃO DO POVO INDÍGENA ZORÓ – APIZ. *Boas práticas de coleta, armazenamento e comercialização de castanha-do-Brasil: Capacitação e intercâmbio de experiências entre os povos da Amazônia mato-grossense com manejo de PFM*. Projeto Integrado da Castanha (PIC). Cuiabá/MT – Defanti Editora, 2008.

BENTES-GAMA, M. M. *Importância de produtos florestais não madeireiros (PFM) para a economia regional*. Circular Técnica 81. PortoVelho, RO Dezembro, 2005. <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item>.

BUARQUE, S. C. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, junho de 1999. Disponível em: < <http://www.iica.org.br/docs/publicacoes/publicacoesiica/sergiobuarque.pdf>>.

CALHEIROS, D. O. *Arranjo Produtivo Local: oportunidades e desafios para a implantação da cadeia produtiva da viticultura na região de Jundiá*. RevMicro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 4, nº 1, p. 127 – 142, 2010.

CAMPOS, A. C. et. al. *Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR)*. Textos Economia, Florianópolis, v.12, n.1, p.134-155, jan./jun. 2009. <https://periodicos.ufsc.br>.

CARIO, S. A. F.; NICOLAU, J A. *Estrutura e padrão de governança em arranjos produtivos locais no Brasil: um estudo empírico*. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 177-206, maio 2012. [revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios](http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios).

CRESWELL, J. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2006.

EMBRAPA RONDÔNIA. *Cultivo da Castanha-do-Brasil em Rondônia. Sistemas de Produção*, 7 - ISSN 1807-1805 Versão Eletrônica Jun./2005. <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/Fontes>.

FUINI, LL. *Compreendendo a governança territorial e suas possibilidades: Arranjos Produtivos Locais (APL) e circuitos turísticos*. INTERAÇÕES, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2012. <http://www.scielo.br/pdf>.

HURTIENNE, T. *Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia*. Novos Cadernos NAEA v. 8, n. 1 - p. 019-071 jun. 2005. <http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/47/42>>.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPV-EDUSP, 1979.

LASTRES, H M. M. et.al. *Globalização de Inovação Localizada*. Nota técnica 01/98. RJ, março de 1998.

LASTRES, H M.M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST). Novembro, 2003. <http://www.mdic.gov.br>.

MACHADO, F. S. *Manejo de Produtos Florestais Não Madeireiros: um manual com sugestões para o manejo participativo em comunidades da Amazônia*. Rio Branco, Acre: PESACRE e CIFOR, 2008.

MARSHALL, Alfred. *Principles of economics* [1890]. London: Macmillan and Co. 8th ed. 1920.

PEDROZO, E. A; SILVA, T. N; AGUIAR-DA-SILVA-SATO, S; OLIVEIRA, N. D. A. *Produtos Florestais Não Madeiráveis (PFNMs): as filières do Açaí e da Castanha da Amazônia*. RARA, VOL. 3, NO 2 (2011). <http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara>.

PUTNAM, R. *Social capital: measurement and consequences*. Kennedy School of Government, Harvard University, 1995. Disponível em: <https://www1.oecd.org/edu/innovation-education/1825848.pdf>>

SALES, G. O. *Arranjo Produtivo Local como estratégia de desenvolvimento para a cadeia produtiva da Castanha-do-Brasil no Estado do Acre*. Dissertação Mestrado - UFAC (2009). <http://www.ufac.br/portal/unidades-academicas>.

SACOMANO NETO, M; PAULILLO, L. F. O. *Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo*. Rev. Adm. Pública — RJ46(4):1131-155, jul./ago. 2012. <http://www.scielo.br/pdf/rap>

SALOMÃO, R. P. *A castanheira: história natural e importância socioeconômica*. Museu Paraense Emílio Goeldi/MCTI. Bol. Mus. Para. Emílio Goeldi. Cienc. Nat., Belém, v. 9, n. 2, p. 259-266, maio-ago. 2014. <http://www.museu-goeldi.br>

SOUZA FILHO, T. A; PEDROSO, E. Á; PAES-DE-SOUZA, M. *Produtos Florestais Não-Madeiráveis (PFNMs) da Amazônia: uma visão autóctone da cadeia-rede da castanha-da-amazônia no estado de Rondônia*. RARA, v.3, n.2, mai/ago. 2011. <http://www.periodicos.unir.br>

SOUZA, N. A. de; PORCILE, J.G. *Arranjos produtivos locais: o caso de chapas e laminados de Ponta Grossa*. Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, n.114, p.53-85, jan./jun. 2008. <http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index>.

SUZIGAN, W. *et. al. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção*. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/16.pdf>>

TAHIM, E. F. *Inovação e meio ambiente: o desafio dos arranjos produtivos de cultivo de camarão em cativeiro no estado do Ceará – Tese de Doutorado (UFRJ, 2008)*. [http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt\\_count.php](http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php).

VILPOUX, O. F.; OLIVEIRA, E. J. *Instituições informais e governanças em Arranjos Produtivos Locais*. R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 85-111, jan./abr. 2010. <http://www.scielo.br/pdf/rec/v14n1>.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Yale University. Collier Macmillan Publishers. London, 1985.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições* (tese de livre docência). USP, 1995.