

Los *Stakeholders* de la Cadena-Productiva de la Nuez de Brasil en el Estado de Amazonas-Brasil

RESUMEN

Bertholletia Excelsa es la denominación de la “castañera”, un majestuoso árbol que produce nueces de gran valor alimentario y comercial, con presencia en el mercado internacional. La cosecha de semillas es efectuada predominantemente en florestas tropicales primarias. La presencia del gobierno en la red de relaciones establecidas para fortalecimiento de organizaciones en la Cadena de Producción de la Nuez de Brasil, en el Estado de Amazonas, posibilita el estudio de la presencia de los diversos *stakeholders* en la referida cadena. Esta investigación objetiva clasificar los actores de la cadena en *stakeholders*, *stakewatchers* y *stakekeepers* en la producción de nuez de Brasil con énfasis en la “Cooperativa Mista Agroextrativista Sardinha” – COOPMAS, ubicada en el Municipio de Lábrea en el Estado de Amazonas (Norte de Brasil). Trata-se de una investigación de naturaleza cualitativa, con abordaje exploratorio-descriptivo. Como principal instrumento, se ha utilizado el diario de campo, con entrevista semiestructurada, orientada por el “*stake model*” de Fassin (2009) en que se clasifica la naturaleza de los *stakeholders*, o sea, legitimidad de la reivindicación, dominancia poder/influencia y responsabilidad, que ha orientado el trabajo de campo. En los resultados y discusiones se describe la cadena con la identificación de los actores, clasificando y presentando su relación triangular. Se concluyó que las políticas públicas y el soporte organizacional del gobierno del estado como principal *stakewatchers* de la cadena y otras organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales son determinantes para la subsistencia de los extractores de la nuez, preservación de las florestas e incluso la generación de renta. Sin embargo, la cadena todavía no está dotada de estrategias y acciones vueltas al mercado nacional e internacional de forma a obtenerse mayor retorno para las comunidades tradicionales e indígenas colectoras de la nuez de Brasil.

Palavras clave: *Stakeholders*. Cooperativa. Nuez de Brasil

Introducción

La presencia del gobierno, la participación de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la red de relaciones establecidas para fortalecimiento de organizaciones en la Cadena de Producción de la Nuez de Brasil, en el Estado de Amazonas, posibilitan el estudio de la presencia de los diversos *stakeholders* en esa cadena.

Una Cadena Productiva se compone de una secuencia de actividades que conducen a la producción de bienes, concepto preconizado por Pedrozo *et al.*, (2011). Su articulación es fuertemente influenciada por las posibilidades tecnológicas disponibles y es definida por las estrategias de los agentes que buscan la maximización de sus ganancias. Las relaciones

existentes entre los agentes son de interdependencia o complementariedad que son determinadas por fuerzas jerárquicas.

La *Bertholletia Excelsa*, en Brasil denominada “castanheira”, es un majestuoso árbol que produce almendra de gran valor nutricional y comercial, con presencia en el mercado internacional (Salomão, 2009). La cosecha de semillas es efectuada predominantemente en florestas tropicales primarias (Clay, 1997; Peres *et al.*, 2003), porque las plantaciones, en términos cuantitativos, son poco significativas (Zuidema, 2003; Scoles *et al.*, 2011).

Además de estar encontrada en toda región amazónica boliviana y peruana, la nuez de Brasil en Brasil, desborda los límites amazónicos (estados de Rondônia, Amapá, Acre, Amazonas, Pará, Roraima) y también está presente en el norte de los estados de Goiás y Mato Grosso en centro oeste del país (Lorenzi, 2000). Trata-se de una importante especie de exploración extractora de la región, además de ser fuente generadora de empleo y renta para miles de trabajadores rurales y urbanos (Tonini, 2011).

La investigación evidencia la presencia de diversos actores con intereses y apoyo a la cadena productiva de la nuez de Brasil, señaladamente la organización cooperativa de beneficiación en el Municipio de Lábrea en el Estado de Amazonas y busca responder a la siguiente cuestión: ¿Cuáles son los *stakeholders* – organizaciones y actores – presentes en la cadena productiva de la Nuez de Brasil, en especial en la Cooperativa Mista Agroextrativista Sardinha – COOPMAS, unidad de beneficiación ubicada en Municipio de Lábrea en el Estado de Amazonas?

De esta manera, esta investigación tiene como objetivo clasificar los actores de la cadena en *stakeholders*, *stakewatchers* y *stakekeepers* en el sistema productivo de la nuez de Brasil, y así mismo analizar la naturaleza de los *stakeholders* como legítimos, dominantes, influyentes.

La investigación encuentra justificativa en la importancia que la Amazonia y sus pueblos tienen en relación a la sostenibilidad ambiental, social y económica, y, así mismo, por contribuir

para un mejor entendimiento sobre el tema. Está insertada en el proyecto financiado por el CNPq, Llamamiento Público MCTI/CNPq/MEC/Capes. Acción Transversal número 06/2011 – “Casadinho/Procad”, Edital N. 06/2011. Cambios en la ruta de la Nuez de Brasil el Arco Norte de Amazonia: organizando sosteniblemente las comunidades tradicionales basadas en el *macromarketing*, lo cual envuelve dos universidades, una de ellas en la Región Norte de Brasil, la Universidad Federal de Rondônia – UNIR, y otra, en la Región Sur, la Universidad Federal de Rio Grande do Sul – UFRGS.

Revisión de Literatura

Una cadena de producción extractora puede contribuir con la mejora del patrón de consumo, y, así mismo, proteger el medio ambiente, con objetivo de construirse una nueva sociedad, sin explotación de personas o destrucción de la naturaleza, que integra grupos de consumidores, de productores y de prestadores de servicios en una misma organización (Mance, 2000). Para que eso ocurra, Humphrey y Shmitz (2002, p. 2) observan que es necesaria una coordinación. Tal proceso, denominado gobernación, es importante para la “generación, transferencia y difusión de conocimientos decisivos a la innovación, que permite que las empresas mejoren su desempeño”.

La cadena productiva de la Nuez de Brasil en análisis en el presente estudio, como descrita por Pedrozo, Silva, Sato & Oliveira, (2011), favorece al entendimiento de los consorcios contractuales practicados en el mercado por medio del productor y sus principales agentes. En este caso, la cadena de la Nuez de Brasil es organizada en tres etapas: procesos, productos y mercados. La primera empieza con la colecta de la cápsula en la floresta por los extractores. Al abrirse la cápsula se sacan las semillas envueltas por un cascarón. Luego de eso, se empieza la beneficiación de las almendras, que es básicamente el proceso de sacarlas del cascarrón y ponerlas a secar para luego estar listas para consumo.

La segunda etapa es la concepción del producto *in natura* resultante del trabajo de los propios colectores y/o asociaciones y cooperativas. Ese producto está listo para ser consumido y, así mismo puede ser transformado en otros productos, como aceites, tartas, salvados, jabón, entre otros. Y, la tercera y última etapa consiste en la del mercado. Los comerciantes adquieren tanto las cápsulas para las transformar en artesanías como las almendras *in natura* con cáscara o ya beneficiadas listas para ser consumidas. Las industrias que compran aceites, salvados, glicerinas, entre otros, para ser transformados en otros productos como bizcochos, dulces, helados, margarina y hasta grasas industriales.

La unión en la busca del equilibrio entre los intereses personales y colectivos simboliza la cooperación como un sistema en que individuos, empresas, organizaciones e instituciones cooperan, lo que en la concepción de Buys de Barros (1955) no se constituye en un fenómeno reciente. Entretanto, autores como Lewis (1992); del Castillo (1992); Fukuyama (1995) creen que solamente en las últimas décadas los instrumentos de cooperación pasaron a ser vistos como una estrategia para el crecimiento de pequeñas y medias organizaciones.

Emprendimientos comunitarios son definidos como una forma de expresión de la “Economía Solidaria” que puede asumir el formato de cooperativa, empresa autogestionaria, red y otras formas de asociación para la producción y/o adquisición de productos o servicios.

França Filho y Laville (2004, p.167) apuntan cinco rasgos característicos de las iniciativas de “Economía Solidaria”, considerando: (a) naturaleza y origen de los recursos movilizados y forma de sostenibilidad; (b) autonomía de gestión y la naturaleza de las relaciones interinstitucionales que son establecidas; (c) proceso de toma de decisión y los valores requeridos; (d) patrón de las relaciones sociales establecidas en el grupo de trabajo (e) naturaleza del vínculo social que busca construir su finalidad.

En la teoría de los *Stakeholders* son estudiados grupos de clientes, proveedores, funcionarios, el gobierno y comunidad (Freeman, 1984). Entretanto, Freeman (2003), en una revisión posterior a la versión de su modelo, presenta cinco partes interesadas internas,

constituidas por financiadores, clientes, proveedores, colaboradores y comunidades. En este modelo no están incluidos los competidores, sin embargo, introduzco por lo menos cinco nuevas partes interesadas del ambiente externo, son: gobiernos, los ambientalistas, ONGs, críticos, la media y otros, que se conectan al núcleo interno.

Fassin (2009) considera que la Teoría de los *Stakeholders* se presenta de manera confusa, pero tiene su importancia para las organizaciones. En seguida, él menciona que la confusión se refiere a la ambigüedad entre quien afecta la organización y quien puede ser afectado por ella. Y, enfatiza la existencia de una controversia entre el abordaje legal en el sentido de reforzar los derechos contractuales y el abordaje gerencial, que se presenta más pragmática, una vez que resalta los aspectos relacionales entre los *stakeholders* y la organización. Proponiendo disminuir la confusión identificada en la Teoría de los *Stakeholders*, Fassin (2009) considera tres aspectos centrales y les categoriza como: *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers*. Para él:

- a. *stakeholders*: son partes con interés y participación real en la organización, presentan reivindicación legítima, poder e influencia recíproca. Son los grupos clásicos, que poseen intereses concretos en la empresa;
- b. *stakewatchers*: son grupos que protegen los *stakeholders* que poseen intereses reales en la empresa. Poseen poder considerable sobre la organización que difícilmente les logra influenciar, pues son independientes;
- c. *stakekeepers*: son los reguladores independientes que no tienen participación directa en la organización, pero poseen influencia y control. Imponen reglas y restricciones a la empresa, mientras ella tiene poco impacto recíproco sobre los reguladores.

De esta forma, Fassin (2009) resume el papel de cada jugador, diciendo que: (i) los *stakeholders* comandan las posiciones de los jugadores; (ii) los *stakewatchers* ven los juegos; (iii) los *stakekeepers* conservan el juego.

Se observa que hay una relación triangular entre los tres *stakeholders* y para cada tipo de organización hay grupos específicos de *stakewatchers* que hacen presión. Sin embargo, para

cada grupo de *stakewatchers* hay por lo menos un *stakekeeper* correspondiente, y, así mismo hay los *stakekeepers* genéricos que impactan sobre muchos *stakeholders*.

A partir de ese modelo, bien más detallado y refinado, que fue denominado “*stake model*” por Fassin (2009), se puede tener una forma simplificada de hacerse un análisis de cada organización, sector o *stake*, pues pueden surgir variaciones de diferentes grados. Se vuelve dinámico, considerándose la gran variación de presiones que las empresas sufren a lo largo del tiempo. Así, el *status* de un *stakewatcher* puede ser el de *stakeholder*, dependiendo, por ejemplo, de su acción. La media puede ser útil o agresiva, variando en las posiciones de *stakewatcher* y de *stakekeeper*. Ya el gobierno provee infraestructura, cobra impuestos, promulga leyes e impone regulaciones, por ello puede presentarse como *stakewatcher* y *stakekeeper*, en consonancia con sus funciones múltiples.

Para Fassin (2009), mediante un modelo teórico tal como sugerido por él, hay la necesidad de identificarse y seleccionar los diferentes grupos de *stakeholders*, los diferentes niveles de ambiente y la posición ambivalente de los grupos y reguladores. Él cree que al investigar *stakeholders* es preciso inicialmente identificarlos y sugiere que se inicie por hacerse la diferenciación tripartita de la naturaleza de los *stakeholders*, o sea, Legitimidad de la Reivindicación, Dominancia Poder/Influencia y Responsabilidad.

En esa etapa es posible separarse los *stakeholders* legítimos y se puede diseñar un sistema, que nos va a ayudar a mejor visualizar la red compleja de circunscripciones que rodean la organización. Luego de esta fase, deben ser diferenciados los límites y los tres niveles de la organización (fuente de recurso, estructura del sector y arena política y social). Los interesados representan la organización dentro del núcleo central, los segmentos adyacentes representan los *stakewatchers* y fuera se encuentran los *stakekeepers*, en lo que se puede llamar arena políticosocial. De esta forma se puede decir que la organización-empresa se encuentra en el nivel microeconómico y la comunidad económica y mundial en el nivel macroeconómico. El modelo

integra aun el sector público, el público en general y la sociedad, los cuales funcionan en gran parte como *stakekeepers*.

Procedimientos Metodológicos

Para identificar los *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers* en la cadena productiva de la Nuez de Brasil, con foco en la “Cooperativa Mista Agroextrativista Sardinha” – COOPMAS, ubicada en el municipio de Lábrea en el Estado de Amazonas, se ha partido del entendimiento de las relaciones institucionales derivadas de políticas de Estado al apoyo y encaminamiento de recursos a los emprendimientos de la Cadena. En la primera etapa de la investigación fue utilizada base de datos secundarios, para levantamiento de informaciones disponibles sobre el ambiente organizacional, institucional y los eslabones de la Cadena. En seguida fueron efectuadas visitas a los municipios por entrevistas con distintos actores, además de la observación del sistema de producción en la planta de beneficiación de Nuez de Brasil de la “Cooperativa Mista Agroextrativista Sardinha” – COOPMAS.

Este trabajo es de naturaleza cualitativa, con abordaje exploratorio-descriptivo, una vez que no fueron encontrados otros estudios con ese foco. Como principal instrumento, se ha utilizado el diario de campo y entrevista semiestructurada, para identificarse los *stakeholders*, orientada por revisión de literatura sobre la temática, que sirvió de base para el trabajo de campo.

Fueron visitados 5 municipios (la capital de Amazonas Manaus, Lábrea, Humaitá, Itacoatira y Manacapuru), 7 organizaciones (UFAM – Universidad Federal de Amazonas; UEA – Universidad Estadual de Amazonas; INPA – Instituto Nacional de Investigación de Amazonia; CBA – Centro de Biotecnología de Amazonas; ONG – Indigenista - OPAN – Opinión Amazonia Nativa; UEA – Unidad Lábrea; ADS – Agencia de Desarrollo Sostenible de Amazonas, 2 comunidades (Ilha Verde y Floresta), 5 emprendimientos (COOPMAS, ASPAC, APADRIT (3) Compradores Independientes) y efectuadas 20 entrevistas, y hay que señalar que algunos

representantes fueron entrevistados más de una vez para atenderse a los procedimientos metodológicos y aun, para confirmar o revisar los registros efectuados en visitas anteriores. Los entrevistados son presidentes de cooperativa y asociación, asociados, residentes de comunidades, prorectores, coordinadores, gerentes e investigadores. Las visitas fueron hechas en el período de agosto de 2012 a diciembre de 2013.

Resultados y Discusiones

En la Cadena Productiva de la Nuez de Brasil en el Estado de Amazonas se encuentran los segmentos de producción primaria; logística de transporte; beneficiadoras (las cooperativas fomentadas por política de Estado); distribución; comercialización en el mercado local y exportación, para atenderse los consumidores finales. Y, está organizada en las tres etapas descritas por Pedrozo *et al.* (2011): procesos, productos y mercados. En los ambientes institucional y organizacional, con diferenciado soporte a la cadena.

A partir de informaciones obtenidas en las entrevistas se puede describir la cadena productiva de la Nuez de Brasil en el municipio de Lábrea, en el Estado de Amazonas.

En el segmento de la producción primaria están los extractores, residentes en comunidades tradicionales, indígenas, aisladas que colectan y rompen las cápsulas leñosas de las semillas en la floresta, las acondicionan en “paneiros” (canasta) o “sacos de rafia” (bolsas de rafia). La logística empieza con los colectores cargando las bolsas de nueces sobre las espaldas, hasta los barrancos de los ríos, que están delante de las comunidades, las manteniendo en aquel estado hasta que lleguen los “atravessadores” (intermediarios) en sus “regatões” (buques amazónicos que transportan mercancías) o buques de cooperativas, financiados por el gobierno del estado. Esos medios de transporte funcionan como eslabón de desagüe de la producción, o aun, son utilizadas canoas o “rabetas” (canoas provistas de motor fuera borda) como transporte

para comercialización en el mercado local. El producto es entregado a las cooperativas para procesamiento o aun a compradores representantes de grandes plantas de procesamiento en otros estados de Brasil e, incluso de Bolivia.

Para procesamiento, fueron fomentadas e instaladas plantas de beneficiación de Nuez de Brasil amparadas por política de estado, que favorecieron la creación de “cooperativas agroextractoras”, distribuidas en diversos municipios, lo que fue justificado por el coordinador local do IDAM – Instituto de Desarrollo de Amazonia, que mencionó que esta práctica objetiva favorecer la generación de renta a los extractores en el Estado de Amazonas. Esa acción también contempló las cooperativas con la adquisición de buques para transporte de la nuez de las comunidades así mismo con la adquisición de grandes galpones de recepción y almacenamiento de la semilla *in natura*, para lavaje, secamiento y manejo adecuado para posterior procesamiento. En esta fase, se ha percibido que el proceso observa los preceptos de buenas prácticas de fabricación, cualidad, envase, selladura cuidadosa y almacenamiento del producto final.

Según los entrevistados, la distribución se da por buques que reciben el producto acabado, en el municipio de Lábrea, y lo entregan en Manaus. En la ilustración 1 a seguir se encuentra el esquema de la cadena.

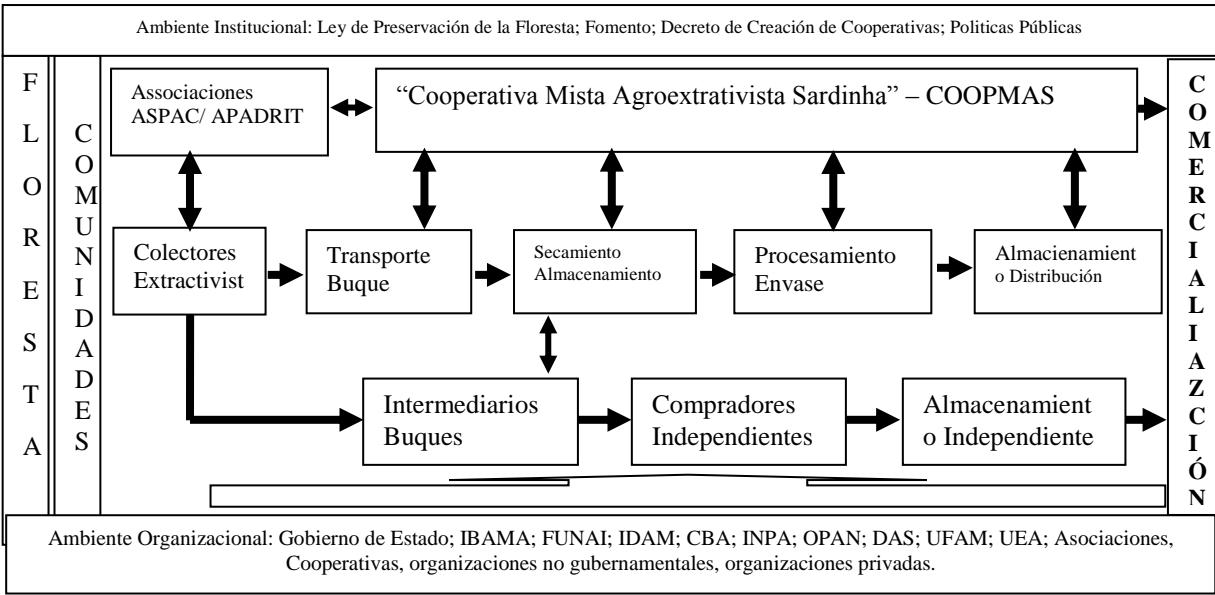


Ilustración 01. Esquema de la Cadena Productiva de la Nuez de Brasil en el Estado de Amazonas.

Fuente: Elaborado por los autores.

Los productos clasificados como apropiados para el mercado siguen hasta São Paulo o Belém, en bolsas de 20 kilos, para atender contratos previamente negociados y los sub-productos: almendras rotas y fileteadas son entregadas en las organizaciones gubernamentales para atenderse las metas de las políticas públicas del Gobierno del Estado de Amazonas en la provisión de merienda escolar.

Los precios pagados por los “atravesadores” (intermediarios) son irrisorios. Sin embargo, las asociaciones de extractores y cooperativas agroextractoras garantizan mejores precios, eso en función de la política de desarrollo sostenible mantenida por el Gobierno del Estado de Amazonas, con acciones direccionadas a la cadena por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Eso puede ser constatado en políticas públicas vigentes y en las declaraciones de los entrevistados, como la del presidente de la COOPMAS, y de prácticas de adquisición de almendras rotas, sin cualidad estética para atenderse al mercado, y garantizando los mismos precios pagados por él.

El segmento de la comercialización de los productos, según informaciones de los entrevistados, principalmente el presidente de la COOPMAS, necesita determinar estrategias para alcanzar directamente el mercado consumidor. Sin embargo, aún no dispone de profesionales capacitados para la interacción con el mercado, e, incluso para disponer el producto para grandes distribuidores en Brasil.

El presidente también declara que tiene conocimiento de que el formato, tipo y dimensión del envase que ellos utilizan no son apropiados para comercialización al menudeo, aunque, también lo sepa que el producto que comercializa favorece que los distribuidores en los grandes centros, sus clientes, lo empaqueten en paquetes y estilos diferentes con otras marcas y lo distribuyan en tiendas de conveniencias, supermercados, grandes magazines y otros, como se fueran sus propios productos, sin hacer mención a la organización cooperativa que lo procesó o a la comunidad que la cosechó.

En el cuadro que sigue, se demuestra cómo la cadena está compuesta: actores y organizaciones que de alguna manera mantienen intereses sobre ella, conforme preconiza Fassin (2009).

Cuadro 01 – Naturaleza de los Stakes en la Cadena Productiva de la Nuez de Brasil

<i>Stakes</i>	Organización	Naturaleza
<i>Stakeholders</i>	Comunidades Tradicionales e Indígenas Extractores Intermediarios Buques Asociaciones de Extractores - Asociados ASPAC – asociación de los productores agroextractores de la “Colônia do Sardinha” “Cooperativa Mista Agroextrativista Sardinha” – COOPMAS – Cooperados, Funcionarios, Proveedores, Clientes	Legitimidad de la Reivindicación, representada por interés en la preservación de la floresta, manutención de la actividad, generación de renta, seguridad, residencia, salud, participación, mejoría de la cualidad de vida.
<i>Stakewalters</i>	Gobierno de Estado - Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Amazonas – SDS Instituto de Protección Ambiental de Amazonas (IPAAM) Agencia de Desarrollo Sostenible de Amazonas (ADS) Fundación Nacional del Indio (Funai) IDAM – Instituto de Desarrollo de Amazonia	Dominación y Poder Protección de la naturaleza y el uso de los recursos naturales, con valorización socioambiental, mirando el desarrollo sostenible de Amazonas. Con las acciones vueltas hacia la mejoría de la cualidad de vida de las personas y a la conservación de la naturaleza.
<i>Stakekeepers</i>	Consejo Estadual de Medio Ambiente (CEMAAM) Consejo Estadual de Recursos Hídricos (CERH) Consejo Estadual de Geodiversidad de Amazonas (CEGdA) Centro Estadual de Cambios Climáticos (CEMC) Centro Unidades de Conservación (CUC) UFAM – Universidad Federal de Amazonas UEA – Universidad Estadual de Amazonas INPA – Instituto Nacional de Investigación de Amazonia. CBA – Centro de Biotecnología de Amazonas ONG – Indigenista - OPAN – Opinión Amazonia Nativa UEA – Unidad Lábrea ADS – Agencia de Desarrollo Sostenible de Amazonas	Influencia y Responsabilidad. Voluntariado. Apoyo y Soporte. Participación social, monitoreo y uso de la Biodiversidad. Cuidados en generar innovación. Enseñanza, Investigación y Extensión. Prevención. Buenas Prácticas. Base cooperativa de familia. Asistencia a agroindustrias beneficiadoras de Nuez de Brasil. Intensificación de la relación comercial. Intereses comerciales en las colecciones de la fauna y la flora. Atención al acceso a los biomas y formas de explotación.

Fuente: Datos de la investigación

Fueron identificados los *stakeholders* inicialmente para enseguida hacerse la diferenciación de la naturaleza de los *stakes*, para conocerse la Legitimidad de la Reivindicación, Dominación y Poder, Influencia y Responsabilidad. Se observa por la distribución de los *stakes* de la Cadena Productiva de la Nuez de Brasil en el Estado de Amazonas que los principales interesados – los *stakeholders*, por la singularidad de sus características, se encuentran bien

apoyados por acciones del Estado y con significativo soporte de las organizaciones especialmente creadas por políticas públicas, como es el caso de las cooperativas de agroextractores para ayudarse las personas y, asimismo preservar el medio ambiente.

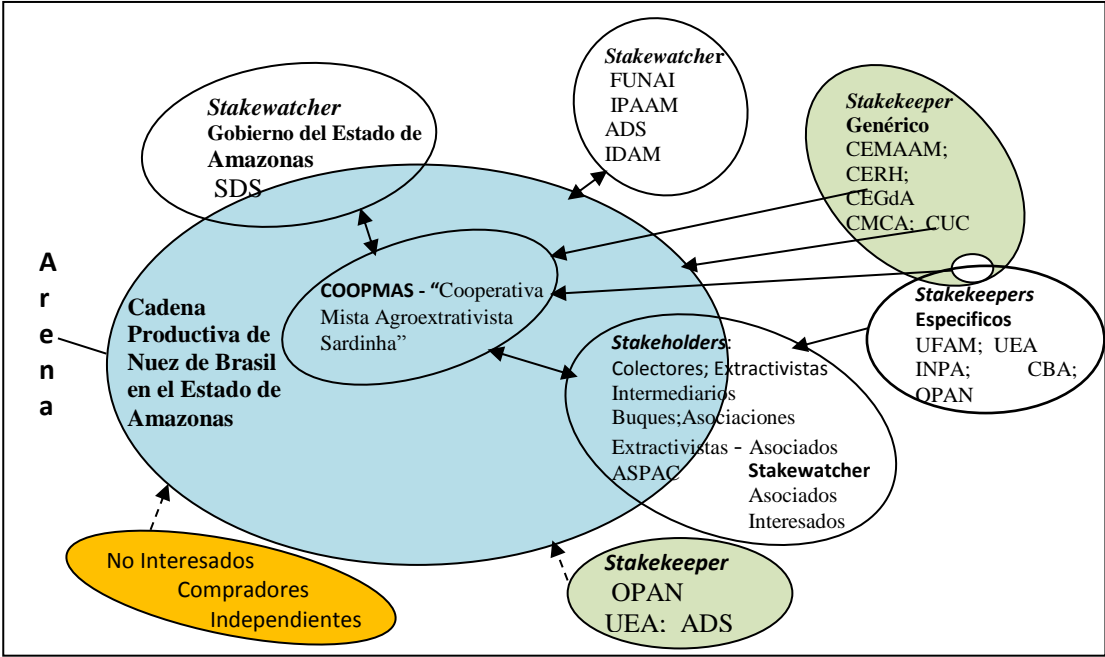


Ilustración 02 – Relación Triangular de *Stakeholders*, *Stakewatchers* y *Stakekeepers* de la Cadena Productiva de la Nuez de Brasil en el Estado de Amazonas.
Fuente: Datos de la investigación.

En la ilustración 02, se puede percibir la aplicación de lo que Fassin (2009) denomina relación triangular de los *stakes*, en que COOPMAS es la organización foco, las comunidades tradicionales e indígenas, los colectores-extractores, las asociaciones y cooperativas, suministradores y funcionarios como *stakeholders*, de forma a demostrarse el interrelacionamiento en esta cadena productiva, en que hay los agentes de fomento, preservación, desarrollo y representaciones políticas como *stakekeepers* y las organizaciones públicas, en el caso, liderada por el Gobierno de Estado de Amazonas y unidades de soporte técnico como *stakewatchers*.

Consideraciones Finales

Esta investigación posibilitó la identificación de los *stakeholders* de la cadena productiva de la Nuez de Brasil, con foco en la "Cooperativa Mista Agroextrativista Sardinha" – COOPMAS, unidad beneficiadora ubicada en el municipio de Lábrea en el Estado de Amazonas y hizo uso del “*stake model*” de Fassin (2009) para clasificación de los *stakeholders* identificados en los diversos segmentos de la cadena.

En la descripción de la cadena, utilizándose de ilustración demostrativa de los eslabones de la cadena y de los actores interesados en su desarrollo, partiendo del diseño y con base en deposiciones y entrevistas, los *stakeholders* fueron identificados y fue posible clasificar y demostrar la relación triangular existente en la cadena. Se concluyó que las políticas públicas, como el programa de creación de las ADS, IDAM, IPAAM y, asimismo, la creación de las cooperativas agroextractoras y el soporte organizacional del Gobierno del Estado como principal *stakewalters* de la cadena y otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales son determinantes para la subsistencia de los extractores, la preservación de las florestas e incluso de la generación de renta. Sin embargo, en la cadena todavía hace falta estrategias y acciones vueltas hacia el mercado nacional e internacional, de forma a obtenerse mayor compensación para las comunidades tradicionales e indígenas colectoras de la Nuez de Brasil.

REFERENCIAS

BUYS DE BARROS, A. B. (1955). *Instituições de economia política*. Rio de Janeiro: José Konfino Editora.

CLAY, J.W. (1997). Brazil nuts. The use of a keystone species for conservation and development. In C. H. FREESE (Ed.): **Harvesting wild species. Implications for biodiversity conservation**: The John Hopking University Press, Baltimore, p. 246-282.

DEL CASTILLO, J. (1992). **Lo local y lo internacional**: la importancia de las redes de colaboración. In: SEMINARIO DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO, 22 al 26 de junio, Valencia.

FASSIN, Y. (2009). **The Stakeholder Model Refined**. Journal of Business Ethics.

FRANÇA FILHO, G; LAVILLE, J. (2004). **Economia Solidária uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

FREEMAN, E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston.

FREEMAN, E. (2003). **Lecture – Stakeholder Management Revisited: What’s the State of the Art?** Leuven, 20 November.

FUKUYAMA, F. (1995). **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: The Free Press Paperbacks.

HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. (2002). **Developing Country Firms in the World Economy Governance and Upgrading in Global Value Chains**. Institute of Development Studies. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/vw.html>>. Acesso em 30 mai 2011.

LEWIS, J. (1992). **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira.

LORENZI, H. (2000). **Árvores brasileiras**. 4. ed. Nova Odessa: Instituto Plantarum. v. 1, p. 384.

MANCE, E. A. (2000). **Consumo Solidário**. In: CATTANI, A. D. (org). *A Outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editoresp. 44-49.

PEDROZO, E. Á; SILVA, T. N; SATO, S. A. S; OLIVEIRA, N. D. A. (2011). **Produtos Florestais Não Madeiráveis (PFNMS): as Filières do Açaí e da Castanha da Amazônia**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.3, n.2, p. 88-112, mai/ago.

PERES, C; BAIDER, A; ZUIDEMA, C; PIETER, A; WADT, L.H.O; KAINER, K.A; SILVA, D.A.P.G; SALOMÃO, R.P; SIMÕES, L.L; FRANCIOSI, E.R.N; F. C. VALVERDE, R; GRIBEL, G.H; SHEPARD JR; KANASHIRO, M; COVENTRY, P; YU, D.W; WATKINSON, A.R; FRECKLETON, R.P. (2003). Demographic threats to the sustainability of Brazil nut exploitation. **Science 302**: p. 2112-2114.

SALOMÃO, R.P. (2009). Densidade, estrutura e distribuição espacial da castanheira do brasil (*Bertholletia excelsa* H. & B.) em dois platôs de floresta ombrófila densa na Amazônia setentrional brasileira. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi Ciências Naturais**, Belém, v. 4, n. 1, p. 11-25.

SCOLES, R; GRIBEL, R; KLEIN, G.N. (2011). Crescimento e sobrevivência de castanheira (*Bertholletia excelsa* Bonpl.) em diferentes condições ambientais na região do rio Trombetas, Oriximiná, Pará. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Naturais 6(3): p. 273-293.

TONINI, H. (2011). Fenologia da castanheira-do-brasil (*Bertholletia excelsa* Humb. & Bonpl., Lecythidaceae) no sul do estado de Roraima. **Cerne**, Lavras, v. 17, n. 1, p. 123-131.

ZUIDEMA, P.A. (2003). Demografía y manejo del árbol de castaña (*Bertholletia excelsa*): **PROMAB** (Serie Científica 6), Riberalta, Bolívia, p. 1-117.