

# A TEORIA DA AGÊNCIA TRANSFORMATIVA E A BOP3: UMA FORMA DE PENSAR O USO DE RECURSOS NA REGIÃO AMAZÔNICA

## 1 INTRODUÇÃO

A Amazônia é a maior floresta tropical existente, sendo reconhecida como o maior banco genético do planeta, além de possuir grande parte da disponibilidade mundial de água doce. Ela é praticamente um “mega bioma” composto de diversos ecossistemas (REZENDE, 2006). Contudo, a forma de apropriação de seus recursos mobiliza um amplo debate nacional centrado na oposição entre dois modos contraditórios de conceber e utilizar a terra.

Conforme Furtado (2001), o modelo de desenvolvimento criado pelo capitalismo industrial constitui um prolongamento do mito do progresso, e devido a essa ideia de desenvolvimento é que se desviam as atenções da tarefa básica de identificação das necessidades fundamentais da coletividade. Embora o economista ressalte que as economias da periferia nunca serão desenvolvidas, na economia capitalista, ele reconhece que essa expectativa tem sido de utilidade para mobilizar os povos da periferia a aceitar grandes sacrifícios, para legitimar a destruição e justificar formas de dependência que reforçam o caráter predatório do sistema produtivo.

No período de 1964 a 1985, a Região Amazônica sofreu o impacto do planejamento estratégico imposto pelo governo autoritário e isso alterou as formas tradicionais de organização regional. Houve apropriação das terras livres, das relações sociais e dos interesses dos agentes sociais a partir de projetos políticos distintos. O Estado passou a coordenar a divisão inter-regional do trabalho, organizando o que considerava “o caos das relações sociais”, impondo uma ordem espacial, vinculada a uma prática e concepção de espaço e logística de interesse estratégico global (BECKER; MIRANDA; MACHADO, 1990).

Toda essa problemática leva a pensar: Como, no contexto amazônico, podem ser criadas estratégias de agência pública aos menos favorecidos? Para Westley et al. (2013), os indivíduos têm um papel fundamental ao proporem transformações para a sustentabilidade. Compreender como a agência dos indivíduos pode contribuir para um futuro sustentável deve, portanto, no domínio do pensamento de resiliência (WESTLEY 2002; FOLKE et al., 2005). Portanto, o objetivo deste estudo é proporcionar uma reflexão sobre como pensar estratégias na agência pública, em favor dos desfavorecidos na Região Amazônica.

Walker et al. (2004) definiram a agência transformativa como a capacidade de pessoas, em um Sistema Socioecológico (SSE), criarem um novo sistema quando condições ecológicas, políticas, sociais ou econômicas tornam o sistema existente insustentável, sugerindo que a agência seja um componente vital na transformação. Vários pesquisadores reconhecem a necessidade de transformações de sustentabilidade (RASKIN et al., 1996), porém, oferecem poucos *insights* com base empírica sobre os tipos de agência capazes de promover transformações para uma gestão baseada no ecossistema e governança (OLSSON et al., 2008).

Nesse sentido, este estudo busca analisar de que forma a estratégia da Base da Pirâmide de Terceira Geração (BoP 3.0), conforme Pedrozo (2015), pode ser uma alternativa para amenizar a crise econômica e social na Região Amazônica. Para tal, discute-se o papel da agência estratégica na transformação de sistemas adaptativos complexos em geral, além de descrever o conceito de empreendedor institucional (DORADO, 2005; WESTLEY et al., 2013). Em segundo lugar, são apresentados os modelos de BoP, com uma experiência empírica relacionada à BoP 3.0 (DEMBEK; SIVASUBRAMANIAM; CHMIELEWSKI, 2020; PEDROZO, 2015; SATO, 2013). Em um terceiro momento, relaciona-se os dois tópicos anteriores para demonstrar uma reinterpretação na maneira de abordar políticas públicas para pequenos agricultores e extrativistas. Por fim, são realizadas as considerações finais.

## 2 A RESILIÊNCIA EM SISTEMAS SOCIOECOLÓGICOS

Os resultados da gestão de recursos comuns são variáveis e afetados pelo tipo de regime mais amplo em que os usuários estão inseridos. Regimes maiores podem facilitar a auto-organização local, fornecendo informações precisas sobre os sistemas de recursos naturais, desenvolvendo arenas, nas quais os participantes podem se envolver em processos de descoberta e resolução de conflitos. Existe uma maior probabilidade de os participantes se adaptarem às regras em macro regimes, pois elas facilitam seus esforços ao longo do tempo (OSTROM, 1998).

No entanto, as regras específicas usadas nos sistemas autônomos e de longa sobrevivência variam substancialmente entre si. Consequentemente, não é possível realizar generalizações empíricas sobre os tipos específicos de regras usadas para definir quem é membro de uma comunidade, quais direitos eles têm para acessar um recurso comum e unidades de recursos apropriadas, e quais obrigações que enfrentam (OSTROM, 1998). As pessoas usam a natureza conforme seus valores, relações sociais e políticas, direito de uso, leis, governança, mercado e relações econômicas. Portanto, para entender essas relações, utiliza-se o conceito de “sistemas socioecológicos”, que corresponde à integração dos processos e componentes socioeconômicos e biofísicos (MACHLIS et al., 1997; PICKETT et al., 1997; BERKES; FOLKE, 1998; REDMAN et al., 2004; LIU et al., 2007; OSTROM, 2009; BUSCHBACHER, 2014).

Para Buschbacher (2014, p. 11), um exemplo de Sistema Socioecológico (SSE) é a Fronteira Amazônica, onde múltiplos grupos de interesse, como madeireiros, agricultores, pecuaristas, assentados, indígenas e conservacionistas interagem em busca de objetivos que variam desde produção e lucro à equidade, conservação e manutenção cultural. Esses atores, também, se relacionam com fatores biofísicos, que incluem a água, clima e biodiversidade, tornando a dinâmica ainda mais complexa.

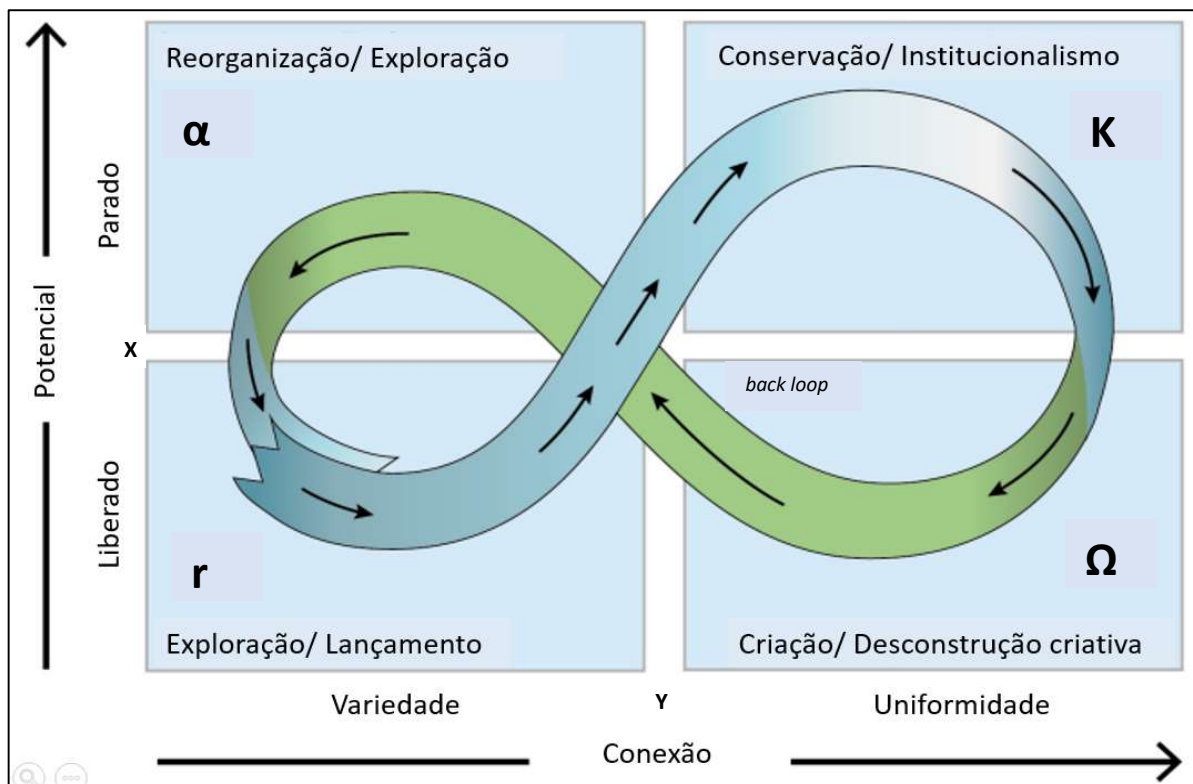
Vale ressaltar que, para gerenciar os sistemas socioecológicos, não basta o simples agrupamento de conhecimentos de economistas, advogados, cientistas sociais, ecólogos, entre outros. É necessário desenvolver conceitos, ferramentas e metodologias para compreender o sistema como um todo (BUSCHBACHER, 2014, p. 12). Para tanto, a Teoria da Resiliência é útil à interpretação desses sistemas dinâmicos. Essa foi uma grande contribuição de Holling (1986), pois ele mostrou que a ideia de equilíbrio em sistemas ecológicos é válida apenas em escalas limitadas de tempo e espaço, além de enfatizar mudanças não lineares, que também ocorrem em sistemas ecológicos.

O Ciclo Adaptativo de Holling representou uma mudança de paradigma, reconhecendo que este equilíbrio é transitório. Mesmo que o sistema se mantenha por muito tempo, seu colapso e reorganização são inevitáveis. O colapso pode vir a qualquer momento, e quando este tarda, o sistema acumula fragilidades que aumentam seus efeitos quando ele vier a ocorrer (BUSCHBACHER, 2014, p. 17).

Em sua obra seminal, Holling (1986) delineou um modelo heurístico, chamado de Ciclo Adaptativo, conforme a Figura 1. Ele é uma representação das quatro funções do ecossistema ( $r$ ,  $K$ ,  $\Omega$ ,  $\alpha$ ) e o fluxo de eventos entre eles. As setas mostram a velocidade do ciclo, as setas curtas e próximas indicam um estado de mudança lenta e as setas longas indicam um estado de mudança rápida. O ciclo reflete mudanças em duas propriedades: o eixo  $y$  caracteriza o potencial inerente aos recursos acumulados de biomassa e nutrientes; e o eixo  $x$ , reflete o grau de conexão entre as variáveis de controle. A baixa conectividade é associada a elementos difusos fracamente conectados uns aos outros, cujo comportamento é dominado por relações externas e afetado pela variabilidade externa. A alta conectividade está associada a elementos agregados, cujo comportamento é dominado por relações interiores, que controlam a influência

da variabilidade externa. A saída do ciclo indicada à esquerda da figura sugere uma mudança de estado (GUNDERSON; HOLLING 2002).

**Figura 1 – Ciclo Adaptativo**



Fonte: Westley et al. (2013, p.5).

O modelo indica que enquanto o sistema fica estável, na fase K, ele acumula vulnerabilidades e fragilidades. E, neste caso, o sistema pode resistir, por muito tempo, a pequenas perturbações, mas em algum momento sofre uma perturbação que o leva a um rápido e grande colapso, caracterizado pela fase  $\Omega$ . Essa perturbação pode ser um evento raro e extremo ou pode ser uma perturbação pequena, que ocorre no momento de maior vulnerabilidade. A segunda parte do ciclo é bem mais rápida, porque o colapso, fase  $\Omega$ , libera recursos e permite a reorganização dos “ativos” acumulados, iniciando um novo ciclo de colonização e crescimento (BUSCHBACHER, 2014, p. 17).

Para Westley et al. (2013), compreender o Sistema Socioecológico (SSE) envolve estar em sintonia com diferentes fases do ciclo, além de entender os processos e dinâmicas que caracterizam cada fase. O “back loop” do ciclo é a turbulenta arena da mudança na qual a inovação e a novidade podem surgir. Essa novidade pode alimentar a adaptação e construir resiliência do sistema mais amplo ou pode desencadear uma transformação do sistema institucional, levando-o a uma nova configuração ou paisagem de estabilidade (GUNDERSON; HOLLING, 2002; WALKER et al., 2004; FOLKE et al., 2010). Ao mesmo tempo, a transição dos *loops* de trás para a frente terá um impacto sobre a multiplicidade de formas organizacionais e o grau de institucionalização do domínio.

Westley et al. (2013) conectam o Ciclo Adaptativo com certos tipos de atividades empreendedoras. Para o autor, essa interpretação melhora a compreensão dos objetivos estratégicos específicos dessas atividades e o seu impacto no processo geral. Dorado (2005, p. 113), também na perspectiva sobre o empreendedorismo, porém com enfoque institucional, explorou o contexto de oportunidade. E, o autor define oportunidade como “a probabilidade de

um campo organizacional permitir que os atores identifiquem e apresentem novas instituições ou combinações institucionais para facilitar a mobilização de recursos”.

Dorado (2005) identifica dois fatores principais no contexto de oportunidade: a multiplicidade de formas organizacionais e os graus de institucionalização. A multiplicidade de formas organizacionais diz respeito às diferentes organizações dentro do domínio do problema, cada uma com seus próprios pontos de acesso e processos que permitem aproveitar ações e recursos em apoio à sua inovação. No entanto, quando a multiplicidade é muito grande, os recursos podem ser fragmentados e difíceis de acumular em grandes quantidades. Enquanto, sem a multiplicidade, as instituições empreendedoras podem ser incapazes de encontrar ou acessar os recursos necessários para o seu impulsionamento por meio da inovação. O grau de institucionalização se refere à extensão em que as instituições governam comportamentos. Se existe pouca institucionalização, o comportamento é imprevisível e os atores do sistema podem estar hesitantes e relutantes em correr riscos.

Westley et al. (2013) associam a multiplicidade e institucionalização propostos por Dorado (2005) ao Ciclo Adaptativo de Holling (1986), pois, do ponto de vista da agência, ambos dizem respeito a capacidade dos atores de acessar recursos para novas iniciativas e encontrar pontos no sistema em que haja margem de manobra suficiente para introduzir novidades. Nos domínios de problema, caracterizados como transparentes, existe multiplicidade e diversidade de formas organizacionais, mas que são fracamente interligadas e governadas por normas e crenças não completamente institucionalizadas. Isso faz com que apareçam tensões, que favorecem o desenvolvimento de novos arranjos (DORADO, 2005, p. 26). Já em contextos opacos, há poucas organizações dominantes. Neste caso, elas são totalmente institucionalizadas, resultando em muito mais oportunidades restritas de novidade ou inovação.

Em contextos de oportunidade opacos, é muito improvável ocorrer inovações, nos termos de Holling (1986), eles correspondem à fase de conservação. Agentes transformacionais e empreendedores institucionais trabalham em contextos opacos para criar distúrbios, empregando estratégias para identificar vagas, mobilizar recursos, e estimular inovações. Dorado (2005) descreve estas atividades como “acumulação”, na qual os recursos são reunidos em preparação para uma oportunidade de introduzir novidades no sistema.

Sob esse efeito de acumulação, Westley et al. (2013) menciona que há momentos de aprendizagem para promover inovações. Porém, como sugere o ciclo adaptativo em sistemas complexos, choques ocorrerão inevitavelmente. Esses choques podem ser ecológicos, políticos, econômicos ou sociais, e levam os indivíduos a questionarem as instituições existentes em busca de significado. Isso é típico da fase de lançamento do ciclo adaptativo, em que uma percepção de crise prejudica as regras, significados e sistemas de autoridade, as quais, em períodos anteriores, eram confiáveis. O contexto nebuloso de oportunidade exige comunicação e interação intensificadas, pois criatividade e esforço são mobilizados para a mudança.

Gradualmente, a atividade comunicativa resulta no surgimento de novas colaborações entre atores e organizações que trabalham em direção a objetivos comuns e implantação de seus recursos para apoiar novos empreendimentos. Como esses projetos maduros e novos fluxos de recursos se tornam disponíveis, o contexto de oportunidade torna-se cada vez mais transparente.

Enquanto eles conduzem esta fase, os agentes transformacionais podem não ter ainda uma ideia clara de como será a estratégia ou iniciativa final. Eles são desafiados a continuar a construir redes, identificar possíveis parcerias, intermediá-las e tentar garantir recursos. Novas combinações apresentam enorme potencial de novidade para o surgimento de comportamento auto-organizado, que pode ser apoiado e amplificado (PLOWMAN et al., 2007).

No contexto de oportunidade transparente, a competição por recursos é intensa. Nem todas as ideias geradas nas fases anteriores podem se tornar inovações totalmente

desenvolvidas, os agentes precisam agir estrategicamente para garantir que sua inovação sobreviva. Os empreendedores institucionais, neste momento, estão propensos a empregar estratégias de alavancagem destinadas a capturar os fluxos de recursos e estabelecimento de novas instituições para apoiar suas inovações. Visto em termos de ciclo adaptativo, esta fase ocorre conforme os indivíduos se movem através do *loop* de volta para a fase de reconstrução do sistema atual ou mudança de caminhos para um novo sistema.

A necessidade de responder de forma adequada à fase específica cria uma ampla variedade de estratégias que são apropriadas de significado em um contexto particular. No geral, cada fase é importante na transformação de um sistema e cada estratégia desempenha um papel para facilitar a mudança.

No caso do Bioma Amazônico, em função de suas especificidades, o desenvolvimento de estratégias com significado não é simples. Nesse Sistema Socioecológico (SSE), à medida que os indivíduos utilizam os recursos, podem ocorrer diferentes tipos de conflitos. Isso 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 exigem novos conhecimentos teóricos e práticos, tanto para acadêmicos como para os gestores (PEDROZO, 2015; SATO, 2013).

É importante ressaltar que, na Amazônia, além de suas condições singulares, a maior parte da população é empobrecida, principalmente aquelas que trabalham com os recursos naturais, normalmente florestais. Para sair dessa situação é necessário uma maior participação e envolvimento das populações locais na busca de uma melhor qualidade de vida, que faça sentido para sua cultura e crenças.

Essa fase obscura do ciclo adaptativo exige um novo tipo de empreendimento, diferente dos Arranjos Produtivos Locais ou *Clusters* que foram estabelecidos na região, os quais, de certa forma, trazem benefícios, contudo, não conseguem resolver os problemas da população empobrecida. Uma proposta de abordagem para discussão desse contexto é a Base da Pirâmide (BoP), a qual será apresentada a seguir.

### 3 A BASE DA PIRÂMIDE NA AMAZÔNIA

O termo “Base da Pirâmide” surgiu no início da década de 2000, decorrente dos estudos de Prahalad e Hammond (2002), a fim de designar uma forma de capitalismo inclusivo, enfatizando o papel das empresas na condução desse propósito (PRAHALAD; HART, 2002; HART; LONDON, 2005; HART, 2011). A ideia inicial foi criar oportunidade de consumo (BoP 1.0), ou seja, vender para os menos abonados por meio de canais de distribuição.

Os autores afirmaram que a distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda podem ser entendidas sob forma de uma pirâmide econômica, em que 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 (PEDROZO, 2015; SATO, 2013).

Já a segunda geração, denominada BoP 2.0, repensa a teoria e a sua abordagem no sentido de oportunidades de negócios e benefícios para a redução da pobreza, assim como os impactos ambientais associados a tal atividade (LONDON; HART, 2011). Os teóricos dessa geração (FOLLMAN, 2012; HART, 2006; HART, 2011; HAMMOND, 2011; KOLK, et al., 2012) reformulam a Teoria da Base da Pirâmide (BoP) a partir do conceito de cocriação, de criação de valor mútuo e criação de mercados como tal, ou seja, consideram a possibilidade de gerar renda com a BoP de forma compartilhada.

A metodologia de cocriação retira as barreiras entre as entidades privadas e as comunidades da BoP, não exigindo parceiros intermediários. Essa junção faz surgir um novo modelo de negócio que excede o que um sócio poderia imaginar ou criar por conta própria

(HART, 2011). Ao criar negócios baseados na estratégia da BoP 2.0, cria-se valor duradouro para a comunidade, estabelecendo uma base para crescimento de longo prazo das empresas e da inovação. No entanto, a BoP 2.0 recebeu muitas críticas.

Segundo Karnani (2006), incluir os pobres no sistema econômico como produtores e retratá-los como empreendedores resilientes pode enfatizar o microcrédito ao invés de se concentrar em fornecer oportunidades de empregos duradouros. Além disso, a BoP 1.0 e a BoP 2.0 incentivam comportamentos de consumo insustentáveis, contribuindo para o próprio problema que se esperava que abordasse desde o início.

Prahalad e Hart (2002) rejeitaram a abordagem de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como premissa da BoP, pois sua estratégia está focada em um paradigma tradicional de maximização de lucro das multinacionais. Davidson (2009), no entanto, argumentou que o papel de uma organização não é simplesmente gerar lucro, mas também atuar como uma parte essencial de uma sociedade maior, o que significa que as responsabilidades de uma organização são para com uma infinidade de partes interessadas, não apenas para seus acionistas. Isso não significa que empreendimentos BoP devem se tornar iniciativas de RSC (DEMBEK et al., 2020). Eles devem fornecer uma perspectiva mais ampla e múltipla sobre valor e ética, aumentando as oportunidades para o sucesso dos negócios (DEMBEK; SIVASUBRAMANIAM, 2018).

Esta perspectiva mais ampla sobre o valor também é visível na interação mais recente da abordagem BoP, a BoP 3.0. Este conceito ainda está em evolução e, em muitos aspectos, é visto como uma resposta direta à falta de sucesso de muitos empreendimentos BoP 1.0 e 2.0 para a redução da pobreza (DASGUPTA; HART, 2015). Para Dembek et al. (2020), há um impulso maior para a BoP 3.0 ressignificar a pobreza de populações tradicionais, já que ela se baseia em uma abordagem para compreensão mais abrangente de sua natureza multidimensional complexa (CANIQUE; HART, 2015; YURDAKUL; ATIK; DHOLAKIA, 2017).

Assim, a abordagem emergente BoP 3.0 busca uma mudança conceitual mais abrangente, diferente de soluções singulares de redução da pobreza, a fim de entender como podem ser desenvolvidos ecossistemas de inovação mais amplos, por meio de redes de parcerias intersetoriais, que alcancem maiores níveis de bem-estar nos mercados BoP (MASON; CHAKRABARTI; SINGH, 2017).

Transpondo esse discurso da BoP para a Região Amazônica brasileira, percebe-se que a proposta da BoP 3.0 é uma discussão pertinente à abordagem dos problemas recorrentes. A Floresta Amazônica continua sob enorme pressão do agronegócio, mineração, pecuária, energia e grilagem de terras. Conforme Abramovay (2018), é necessário focar em uma economia do conhecimento da natureza para compreender a intersecção entre mundos sociopolíticos e naturais na Amazônia. A argumentação do autor leva a uma reflexão de que não se pode resolver problemas com o mesmo pensamento que os criou. Scoones (2019) complementa, afirmando que o aprendizado por parte dos atores-chave, a fim de assumir novas formas de pensar, faz-se necessário para abraçar a incerteza.

Essa incerteza é minimizada quando se leva em consideração a história, a economia, a política e as diferenças sociais presentes em determinado contexto. Para fazer tal análise é preciso levar em consideração os órgãos responsáveis pelas áreas protegidas, indígenas, populações tradicionais e questões da Reforma Agrária, verificando a adequação de cada um ao contexto amazônico. A esse respeito, Abramovay (2018) revela uma preocupação em relação ao modelo de desenvolvimento produtivista-consumista, pois este modelo levará a humanidade à autodestruição, sendo necessário denunciar o processo de degradação em curso, buscando, assim, a construção de uma forma de organização social e econômica que permita uma convivência harmoniosa entre o ser humano e a natureza. O autor sugere para um “desacoplamento entre crescimento econômico e desmatamento na Amazônia”.

Pedrozo (2015) apresenta como exemplo de BoP 3., na Região Amazônica, o Projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), que realiza uma proposta produtiva agroflorestal, baseada no associativismo e na valorização da floresta, como alternativa ao desmatamento, e se localiza em Nova Califórnia. Embora o distrito de Nova Califórnia faça parte do município de Porto Velho, no estado de Rondônia, ele se encontra a 360 Km da capital e a 150 Km da capital do estado do Acre, Rio Branco. A ocupação da área iniciou-se em 1986, quando as terras eram demarcadas e entregues às famílias, as quais eram pressionadas a derrubarem a floresta. Com o trabalho de desbravar as terras, ficaram expostos à malária, e perceberam que o solo não era próprio para as culturas tradicionais das regiões sul e sudeste, como arroz, feijão, milho e soja, além da dificuldade de comercializar sua produção (RECA, 2020).

Devido a estes problemas, os agricultores reuniram-se com os seringueiros, povo mais antigo da região, e começaram a discutir alternativas para melhorar as condições de vida. Ao compartilhar os conhecimentos de organização e cooperação dos povos vindos de outras regiões do país com os dos povos da região, iniciaram-se discussões sobre um projeto para a implantação de SAF's (Sistemas Agroflorestais) com plantas nativas. Os agricultores começaram a plantar o que mais se adaptava ao solo e, a partir disso, criaram seu mercado consumidor.

Com essas práticas, a produção do RECA supera mais de um milhão de quilos de frutos em uma safra, mais de 350.000 quilos de polpa de cupuaçu, 100.000 quilos de sementes secas e fermentadas, 40.000 quilos de manteiga de cupuaçu, 31.500 latas de castanha, 50.000 quilos de óleo de castanha, mais de 256.500 hastes de pupunha, cerca de 72.000 quilos de palmito beneficiado, 186.000 quilos de polpa e 320.000 quilos do fruto de açaí, além da comercialização em torno de 30.000 quilos de sementes de pupunha (RECA, 2020). A população, antes empobrecida, ao entender o ecossistema em que estava inserida, e ao se engajar por meio de redes de parcerias, passou a alcançar maiores níveis de bem-estar e qualidade de vida.

#### 4 UMA MUDANÇA DE PARADIGMA

Essa estratégia bem-sucedida da terceira geração da BoP conduz à uma reflexão proposta por Hammond (2011), que defende um modelo híbrido de organização que possui dois tipos de estruturas, *bottom-up* (de cima para baixo) e *top-down* (de baixo para cima). Na estrutura *bottom-up*, as lideranças locais podem fornecer o conhecimento local, enquanto o componente financeiro ou tecnológico é fomentado externamente ou de uma hierarquia superior e centralizada. No *top-down*, formam-se muitas parceiras dentro do mesmo nível e as soluções propostas podem ser extraídas de uma hierarquia de nível inferior.

Retornando à discussão sobre o Ciclo Adaptativo de Westley et al. (2013) ou Holling (1986)? e as atividades empreendedoras institucionais, verifica-se, em um contexto de oportunidade, a importância da agência individual, a qual trabalha em uma mudança *top-down*. A Região Amazônica, na visão de muitos pesquisadores e gestores, é interpretada por meio de uma abordagem institucional (NORTH, 1990; OSTROM, 2009), mas, essa abordagem necessita ser aperfeiçoada, não só teoricamente, mas também na maneira de se fazer a gestão de algumas políticas públicas.

Para Ostrom (2007), a governança é um processo multinível que cria regras que afetam indivíduos e suas atividades em um Sistema Socioecológico (SSE), vinculando quem irá monitorar a conformidade com essas regras e como essas regras podem ser modificadas ao longo do tempo, frente ao *feedback* do próprio sistema ecológico e daqueles envolvidos em seu uso, manejo e conservação. O processo de governança pode ser realizado por governos ou por organizações de todos os tipos. Entretanto, há um grande desafio em combinar arranjos institucionais com a estrutura de um SSE local e outros associados.

Westley et al. (2013) e Dourado (2005) reforçam a discussão sobre empreendedorismo institucional, a qual reflete uma agência desagregada e difusa interpretada com ajuda do Ciclo Adaptativo de Holling (1986). Para os autores, empreendedores institucionais são altamente sensíveis ao contexto em que trabalham, e procuram guiar, em vez de comandar, a transformação. Isso, dentro de um contexto amazônico, pode ser aplicado, por exemplo, na gestão de cadeias curtas de alimentos, como no caso de produtos orgânicos e agroecológicos, e produtos certificados.

Um dos grandes problemas que se observa na certificação gratuita para produtos orgânicos e agroecológicos para propriedades de Agricultura Familiar (colocar em maiúsculo em todo o texto), principalmente em estados da região amazônica, é a descontinuidade do processo de certificação e a falta de uma forma de cadastrar os produtores e grupos de produtores. O avanço no processo de certificação resolveria aspectos de demandas sociais dos produtores, além de permitir que esses mesmos agricultores participassem de políticas públicas em que sua classificação como produtor orgânico/agroecológico lhes garantiria um valor melhor por sua produção. Com essa certificação, os agricultores familiares teriam acesso a outros mercados e, conseqüentemente, aumentariam seus ganhos.

Nota-se um contexto de oportunidade, em que os atores, tanto os gestores de políticas públicas quanto os agricultores, precisam acessar recursos para certificação agroecológica. Esses recursos são humanos e financeiros e envolvem várias instituições. E, para que a inovação ocorra, é necessário encontrar um ponto no sistema para que essas organizações conversem entre si. Não é simples conciliar uma Secretaria de Agricultura com uma cultura organizacional voltada para o governo estadual, o departamento de certificação no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que possui uma orientação de gestão a nível federal, e os produtores de orgânicos que se organizam por meio de Organizações de Controle Social (OCSs) ou em grupos por Avaliação da Conformidade Orgânica (OAC).

Essa situação é caracterizada por um contexto opaco, em que inovações são pouco prováveis, por isso, é necessário desenvolver agentes transformacionais e empreendedores institucionais, para que eles criem distúrbios, e gerem estratégias que, por sua vez, mobilizem recursos e estimulem inovações. Retornando ao exemplo da certificação agroecológica/orgânica, se a estratégia *top-down* não está funcionando, não seria o momento de se pensar em uma estratégia *bottom-up*? Neste caso em específico, poderia ser estimulada a formação de organizações BoP 3.0 entre os agricultores e, até mesmo, extrativistas.

O Projeto RECA, mencionado anteriormente, surgiu de uma situação semelhante. Após discussões entre os agricultores, elaborou-se o projeto, o qual foi apresentado aos governos do Acre e Rondônia. Mas, não houve adesão por parte dos gestores dos respectivos estados. Então, apresentou-se o projeto a um dos criadores da Comissão Pastoral da Terra (CPT), o qual decidiu apoiar os agricultores, enviando o projeto ao Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (CERIS), no Rio de Janeiro. Após o CERIS avaliar e reformular o projeto junto aos produtores, ele foi enviado a uma organização não governamental holandesa chamada CEBEMO. Com a aprovação do projeto, em fevereiro de 1989, a associação foi criada para receber os primeiros recursos para implantação de 200 hectares de SAF's, onde foram plantadas: pupunheira, cupuaçuzeiro e castanheira. Em junho de 2006, devido ao impeditivo de associações comercializarem os produtos, segundo a legislação brasileira, houve a necessidade de fundar a cooperativa ou da associação ser transformada em uma cooperativa (RECA, 2020).

À medida que foram vendendo os seus produtos, os agricultores foram se aperfeiçoando. Atualmente, quarenta agricultores possuem selo de produção orgânica adquirido pela Certificação por Auditoria do Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural (IBD). Esse mesmo grupo de agricultores é responsável pelo Sistema de Controle Interno (SCI) para o acompanhamento da produção. Por meio de um incentivo financeiro da CPT para transição



agroecológica e do resgate do conhecimento tradicional com a adoção de práticas alternativas, esses cooperados do projeto RECA conseguiram pagar por uma certificação orgânica.

Nesse exemplo sobre certificação agroecológica e orgânica, observou-se que há choques políticos e econômicos entre as instituições, Secretaria de Agricultura, MAPA e agricultores. Porém, quando ocorre um questionamento por indivíduos às instituições existentes, na tentativa de buscar um significado, podem surgir novas estratégias de negócio, no caso, a BoP 3.0 estabelecida pelo Projeto RECA. Estrategicamente, o problema da certificação está em uma fase de lançamento do Ciclo Adaptativo em que existe uma crise, que exige o rompimento das regras atuais para sua resolução. Contudo, um fator não deve ser esquecido, duas instituições envolvidas são da esfera pública, o que torna praticamente ilegal romper esse sistema de autoridade.

Portanto, para retirar-se desse contexto nebuloso, é importante intensificar a comunicação e interação em busca de uma solução criativa com o intuito de fomentar a Agricultura Familiar de base agroecológica. Dessa atividade comunicativa podem surgir novas colaborações entre atores e organizações que apoiem novos empreendimentos BoP 3.0 e reduzam as desigualdades na região amazônica.

Vale ressaltar que essa mudança de paradigma se faz urgente, pois o padrão atual de incentivo a um modelo tecnicista agrícola, coloca a Região Amazônica em risco. Segundo Abramovay (2018), a área plantada de soja na Amazônia Legal passou de 1,14 milhão de hectares na safra 2006-2007 a 4,5 milhões de hectares em 2016-2017. Isso corresponde a 13% da superfície que o Brasil dedica ao produto (RODRIGUES, 2018).

Estabelecendo um paralelo com o estado de São Paulo, que tem área agrícola de 193 mil quilômetros quadrados e participa com 11,3% da produção nacional, a Região Amazônica teve 750 mil km<sup>2</sup> de área desmatada para contribuir com 14,5% do valor do produto agropecuário brasileiro (NOBRE et al., 2016). Abramovay (2018) ressalta que esse avanço resulta da tolerância institucionalizada pelas práticas ilegais, cuja utilidade social e econômica é praticamente nula. Essa displicência compromete a potência ambiental do Brasil, expõe os povos tradicionais, permanentemente agredidos pela ameaça a suas terras (ABRAMOVAY, 2018).

## CONCLUSÃO

A Região Amazônica sofre com uma crise econômica e social, e cabe aos organismos públicos e à comunidade científica avançar no conhecimento de sua complexidade, avaliando os custos sociais de sua rápida modernização, fornecendo elementos para construção de uma agência transformativa. Para isso, também, é necessário compreender modelos de negócios que se adequam a esse Sistema Socioecológico (SSE).

A Região Amazônica pode ser compreendida como um sistema sujeito à ciclos adaptativos em elementos difusos fracamente conectados uns aos outros. Porém, esse aspecto “nebuloso”, em meio a multiplicidade de formas organizacionais e graus de institucionalização, pode gerar inovações. Por isso, é muito importante a existência de agentes transformacionais que provoquem distúrbios, empregando estratégias de mobilização de recursos e estimulando inovações.

Esses distúrbios podem surgir em novas formas de se gerir os processos ou por uma ressignificação na atuação das políticas públicas. Conforme foi observado sobre a dificuldade de se obter certificação agroecológica/orgânica gratuitamente, ao invés de buscar soluções convencionais para solucionar o problema, por que não investir em estratégias BoP 3.0 para esses agricultores? O caso do Projeto ReCa é um bom exemplo de BoP 3.0, tendo em vista melhoria na qualidade de vida de seus cooperados ao compreenderem melhor o seu ecossistema.

Esses agricultores possuem certificado de produção orgânica e não dependem do sistema federal de certificação.

Não há necessidade de mudanças radicais no processo da agência, mas sim de empreendedores institucionais que compreendam um modelo híbrido de organização que possui dois tipos de estruturas, *bottom-up* (de cima para baixo) e *top-down* (de baixo para cima), e que possam fomentar isso em meio aos pequenos agricultores, extrativistas, populações tradicionais e indígenas.

Finalmente, não se trata de uma simples transferência ou troca de conhecimento “nativo”, mas de um aprendizado com aqueles que são rotulados como desabastados existe essa palavra? pelos defensores de um conceito de desenvolvimento alinhado ao liberalismo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. **Amazônia**: por uma economia do conhecimento da natureza. Ed. Elefante, 2018.

BECKER, B. K.; MIRANDA, M. H. P.; MACHADO, L. O. **Fronteira amazônica**: questões sobre a gestão do território. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Rio de Janeiro: Editora Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1990, 219 p.

BERKES, F.; FOLKE, C. (Eds.) **Linking social and ecological systems**: management practices and social mechanisms for building resilience. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

BUSCHBACHE, R. A teoria da resiliência e os sistemas socioecológicos: como se preparar para um futuro imprevisível? **Boletim regional, urbano e ambiental IPEA**, n. 09, 2014 p. 11-24

CÁÑEQUE, F. C.; HART, S. (Eds.). **Base of the pyramid 3.0**: sustainable development through innovation and entrepreneurship. Shefeld: Greenleaf Publishing Limited, 2015.

DASGUPTA, P.; HART, S. L. Creating an innovation ecosystem for inclusive and sustainable business. In CÁÑEQUE, F. C.; HART, S. L. (Eds.). **Base of the pyramid 3.0**: Sustainable development through innovation and entrepreneurship. Shefeld: Greenleaf Publishing Limited, 2015.

DAVIDSON, K. Ethical concerns at the bottom of the pyramid: where CSR meets BoP. **Journal of International Business Ethics**, v. 2, n. 1, p. 22–32, 2009.

DEMBEK, K.; SIVASUBRAMANIAM, N. Examining Base of the Pyramid (BoP) venture success through the mutual value CARD approach. In: GROSSE, R.; MEYER, K. E. (Eds.) **The Oxford handbook of management in emerging markets**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

DEMBEK, K.; SIVASUBRAMANIAM, N.; CHMIELEWSKI, D. A. A Systematic Review of the Bottom/Base of the Pyramid Literature: Cumulative Evidence and Future Directions. **Journal of Business Ethics**, n. 165, p. 365–382, 2020.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, n. 26, v.3, p. 385-414, 2005.

FOLKE, C.; HAHN, T.; OLSSON, P.; NORBERG, J. Adaptive governance of social-ecological systems. **Annual Review of Environment and Resources**, n. 30, p. 441-473, 2005.

FOLKE, C.; CARPENTER, S. R.; WALKER, B.; SCHEFFER, M.; CHAPIN, T.; ROCKSTRÖM, J. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. **Ecology and Society**, n. 15, v.4, p.20, 2010.

FOLLMAN, J. BoP at ten: Evolution and a new lens. **South Asian Journal of Global Business Research**, v. 1, n. 2, p. 293-310, 2012.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento**, São Paulo: Paz e Terra, 2001, 89 p.

GUNDERSON, L. H.; HOLLING, C. S. **Panarchy**: understanding transformations in human and natural systems. Island, Washington, D.C., USA, 2002.

HAMMOND, A. BoP Venture Formation for Scale. In: 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, p. 193- 215.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005.

HART, S. L.; LONDON, T. Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid. **Stanford Social Innovation Review**, n. 3, v. 2, p. 28-33, 2005.

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, L. Taking the green leap to the Base of the Pyramid. In: 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, p. 79-102.

HOLLING, C. S. **The resilience of terrestrial ecosystems**: local surprise and global change. In: CLARK, W. C.; MUNN, R. E. editors. Sustainable development of the biosphere. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1986, p. 292-317.

KARNANI, A. Misfortune at the bottom of the pyramid. **Greener Management International**, n. 51, p. 99-110, 2006.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, R.; CARLOS, M. **Reviewing a decade of research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept**. Business and Society: forthcoming, 2012.

LIU, J. et al. Complexity of coupled human and natural systems. **Science**, v. 317, n. 5844, p. 1513-1516, 2007.

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.

MACHLIS, G. E. et al. The human ecosystem part I: the human ecosystem as an organizing concept in ecosystem management. **Society & Natural Resources**, v. 10, n. 4, p. 347-367, 1997.

MASON, K.; CHAKRABARTI, R.; SINGH, R. Markets and marketing at the bottom of the pyramid. **Marketing Theory**, v.17, n. 3, p. 261-270, 2017.

NOBRE, C. et al. Land-use and climate change risks in the Amazon and the need of a novel sustainable development paradigm. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 113, n. 39, p.1059-1068, 2016.

NORTH, D. Institutions, Institutional Change and Economic performance, **Cambridge University Press**, Cambridge, 1990.

OLSSON, P.; FOLKE, C.; HUGHES, T. P. Navigating the transition to ecosystem-based management of the Great Barrier Reef, Australia. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, n. 105, p. 9489-9494, 2008.

OSTROM, E. Common-pool resources and institutions: toward a revised theory. In. Newman, R. (ed.). **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law**. London: Macmillan Press, 1998, p. 424-433.

OSTROM, E. A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. **Science**, n. 325, p. 419-422, 2009.

OSTROM, E. The Challenge of Crafting Rules to Change Open-Access Resources into Managed Resources. International Economic Association Series. In: Geoffrey Heal (ed.). **Is Economic Growth Sustainable?** London: Palgrave Macmillan, 2010, p. 168-205.

PEDROZO, E. Proposition of BoP 3.0 as an alternative model of business for BoP (base of pyramid) producers: Case study in Amazonia. In LOERA, M. R.; MARJANSKI, A. J. (Eds.), **The challenges of management in turbulent times: global issues from local perspective** (p. 189-203). Mexico: Universidad de Occidente, 2015.

PICKETT, S. T. A., et al. A conceptual framework for the study of human ecosystems in urban areas. **Urban Ecosystems**, v. 1, p. 185-99, 1997.

PLOWMAN, D. A.; SOLANSKY, S.; BECK, T. E.; BAKER, L.; KULKARNI, M.; TRAVIS, D. V. The role of leadership in emergent self-organization. **Leadership Quarterly**, v.18, n. 4, p. 341-356, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. Fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, p. 2-14, 2002.

RASKIN, P.; CHADWICK, M.; JACKSON, T.; LEACH, G. **The sustainability transition, beyond conventional development**. SEI Report, Stockholm Environment Institute, Stockholm, Sweden, 1996.

REDMAN, C. L.; GROVE, J. M.; KUBY, L. H. Integrating social science into the long-term ecological research (LTER) network: social dimensions of ecological change and ecological dimensions of social change. **Ecosystems**, v. 7, n. 2, p. 161-171, 2004.

REFLORESTAMENTO ECONÔMICO CONSORCIADO E ADENSADO - RECA. **Quem somos**, 2020. Disponível em: < <http://www.projetoreca.com.br/site/quem-somos/>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

REZENDE, T. V. F. A. **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.

RODRIGUES, S. **Área de cultivo de soja na Amazônia quadruplicou desde 2006**. O Eco, 10 jan. 2018. Disponível em:< <https://www.oeco.org.br/noticias/area-de-cultivo-de-soja-na-amazonia-quadruplicou-desde-2006/>>. Acesso em 12 jul. 2021.

SATO, S. A.S., **Desenvolvimento Sustentável para a Base da Pirâmide (BoP) baseado em recursos naturais renováveis Amazônicos: o caso RECA**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Porto Alegre, RS, 277 p., 2013.

SCOONES, I. **What is uncertainty and why does it matter?** STEPS Working Paper 105, Brighton: STEPS Centre, 2019

WALKER, B.; HOLLING, C. S.; CARPENTER, S. R.; KINZIG, A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. **Ecology and Society**, v. 9, n. 2, p. 5, 2004.

WESTLEY, F. Devil in the dynamics. In: GUNDERSON, L. H.; HOLLING, C. S. Editors. **Panarchy: understanding transformations in human and natural systems theories for sustainable future**. Island, Washington, D.C., USA, 2002, p. 333-360.

WESTLEY, F. R.; THORNBO, O.; SCHULTZ, L.; OLSSON, P.; FOLKE, C.; CRONA, B.; BODIN, Ö. A Theory of Transformative Agency in Linked Social-Ecological Systems. **Ecology and Society**, n. 18, v. 3, n. 27, p. 1-16, 2013.

YURDAKUL, D.; ATIK, D.; DHOLAKIA, N. Redefining the bottom of the pyramid from a marketing perspective. **Marketing Theory**, v. 17, n. 3, p. 289-303, 2017.