

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

LAURA DE MOURA FIALHO

**A GOVERNANÇA COMO PILAR DO CRESCIMENTO E DA IDENTIDADE
TERRITORIAL DA AMAZONIA**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

LAURA DE MOURA FIALHO

**A GOVERNANÇA COMO PILAR DO CRESCIMENTO E DA IDENTIDADE
TERRITORIAL DA AMAZONIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Viçosa, como parte das
exigências para obtenção do título de Bacharel em
Cooperativismo.

Orientador: Prof. Alair Ferreira de Freitas

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

LAURA DE MOURA FIALHO

**A GOVERNANÇA COMO PILAR DO CRESCIMENTO E DA IDENTIDADE
TERRITORIAL DA AMAZONIA**

Banca Avaliadora:

Professor: Dr. Alair Ferreira de Freitas (orientador)

Professor: Dr. Alan Ferreira de Freitas

Mestra: Isabela Renó Jorge Moreira

Aprovada em: 28 de novembro de 2025

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

RESUMO

Este artigo analisa os mecanismos de governança institucional da Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai), com foco em sua contribuição para o crescimento organizacional, a inserção em mercados diferenciados e a preservação da identidade territorial ribeirinha na Amazônia. Por meio de um estudo de caso qualitativo, foram utilizados dados documentais e duas entrevistas com membros da gestão da cooperativa. Os resultados revelam quatro eixos centrais da governança da Amazonbai: estrutura formal e participação democrática; arranjos institucionais híbridos e parcerias policêntricas; valorização da identidade territorial e engajamento comunitário; e expansão econômica com coesão social. A cooperativa adota uma governança baseada na articulação entre normas comunitárias e padrões externos, aliando gestão profissional à valorização dos saberes tradicionais. Essa abordagem fortalece a ação coletiva e permite que os benefícios da bioeconomia sejam apropriados pelas populações locais, promovendo desenvolvimento com justiça social e sustentabilidade ambiental. Conclui-se que a Amazonbai representa um modelo relevante de governança cooperativa adaptada ao contexto amazônico, sendo as cooperativas organizações estratégicas para a construção de uma bioeconomia inclusiva, enraizada e territorialmente justa.

Palavras-chave: Governança institucional, Cooperativas, Bioeconomia, Identidade territorial, Amazônia.

ABSTRACT

This article analyzes the institutional governance mechanisms of the Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai), focusing on its contribution to organizational growth, access to differentiated markets, and the preservation of riverine territorial identity in the Amazon. Through a qualitative case study, data were collected from institutional documents, a semi-structured interview, and a focus group with members of the cooperative's leadership. The results identified four key dimensions of Amazonbai's governance: formal structure and democratic participation; hybrid institutional arrangements and polycentric partnerships; appreciation of territorial identity and community engagement; and economic expansion with social cohesion. The cooperative implements a governance model that combines community-based rules with external standards, balancing professional management and the valorization of traditional knowledge. This approach strengthens collective action and enables local populations to benefit directly

from the bioeconomy, promoting development that is both socially just and environmentally sustainable. It is concluded that Amazonbai represents a relevant example of cooperative governance adapted to the Amazonian context, with cooperatives positioned as strategic organizations for building an inclusive, rooted, and territorially fair bioeconomy.

Keywords: *Institutional governance, Cooperatives, Bioeconomy, Territorial identity, Amazon.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 O Problema e sua importância.....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo geral.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 Governança de Recursos Comuns e Ação Coletiva.....	10
3.2 Cooperativas e Governança no Modelo Organizacional Cooperativo.....	10
3.3 Identidade Territorial e Governança Policêntrica.....	11
3.4. Bioeconomia e Cooperativismo.....	12
4. METODOLOGIA.....	13
5. RESULTADOS.....	14
5.1 Estrutura de Governança Formal e Participação Democrática.....	14
5.2 Arranjos Institucionais Híbridos e Parcerias Policêntricas.....	17
5.3 Valorização da Identidade Territorial e Engajamento Comunitário.....	18
5.4 Expansão Econômica com Coesão Social.....	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
7. REFERÊNCIAS.....	22
Apêndice A - Roteiro de entrevista semiestruturada, realizada com a Amazonbai (AP) via Google Meet - 31 de Janeiro, 2024.....	25
Apêndice B - Roteiro de entrevista semiestruturada, realizada com a Amazonbai (AP) via Google Meet - 29 de Abril, 2025.....	27

1. INTRODUÇÃO

A Amazônia tem conquistado crescente centralidade nos debates sobre o futuro do planeta, tanto por sua biodiversidade e regulação climática quanto pela riqueza sociocultural dos povos que nela habitam. Nesse contexto, a bioeconomia destaca-se como uma das principais agendas para aliar conservação ambiental e desenvolvimento sustentável. A proposta de promover atividades produtivas baseadas no uso sustentável dos recursos naturais tem atraído investimentos públicos e privados, além de integrar políticas nacionais e compromissos multilaterais. No entanto, o que está em disputa não é apenas o conteúdo técnico dessa bioeconomia, mas, sobretudo, sua orientação política, social e territorial.

Conforme discutido por Ferreira et al. (2024), a ausência de clareza conceitual sobre o termo bioeconomia pode comprometer tanto os ecossistemas quanto os modos de vida das populações amazônicas, já que visões dominantes frequentemente ignoram as especificidades territoriais e sociais da região. Como alternativa, é necessário enfatizar a valorização da sociobiodiversidade, a equidade e o protagonismo das comunidades tradicionais na construção de cadeias de valor justas e sustentáveis. Esse enfoque pressupõe a existência de arranjos institucionais enraizados nos territórios, capazes de garantir a repartição equitativa dos benefícios, o respeito às práticas culturais e o fortalecimento das economias locais. Esses arranjos representam modelos de governança que envolvem a presença de regras formais e informais, a participação de organizações locais, mecanismos de cooperação e formas específicas de interação social. Esses elementos são fundamentais para a construção de confiança entre os atores e para a consolidação de processos de governança territorial.

Nesse cenário, as cooperativas desempenham um papel estratégico, pois contribuem para organizar a produção local, fortalecer os vínculos sociais, agregar valor aos produtos da sociobiodiversidade e garantir acesso a mercados diferenciados, especialmente por meio da geração de renda para as famílias que vivem nesses territórios e da valorização dessas comunidades. A partir desse ponto, pode-se destacar o potencial das cooperativas como protagonistas na estruturação desses arranjos institucionais. Como destacam Marcovitch e Val (2024), a bioeconomia só poderá ser efetivamente transformadora se for capaz de redistribuir poder, incluir os saberes tradicionais e respeitar as lógicas sociais e culturais dos territórios amazônicos.

A governança territorial configura-se, nesse contexto, como um pilar fundamental para a construção de modelos de desenvolvimento capazes de articular crescimento econômico, justiça social e conservação ambiental. Uma teoria relevante para compreender essas

dinâmicas é a proposta por Elinor Ostrom, que trata da governança dos recursos de uso comum. Segundo a autora, é possível estabelecer mecanismos de gestão coletiva desses recursos com base em regras definidas pelos próprios usuários, sustentadas pela ação coletiva e por arranjos institucionais adaptados ao contexto local. Entre os princípios destacados por Ostrom estão a participação ativa dos atores locais, a criação de normas contextualizadas e o monitoramento mútuo, elementos que fortalecem a gestão compartilhada e aumentam a eficácia dos sistemas comunitários.

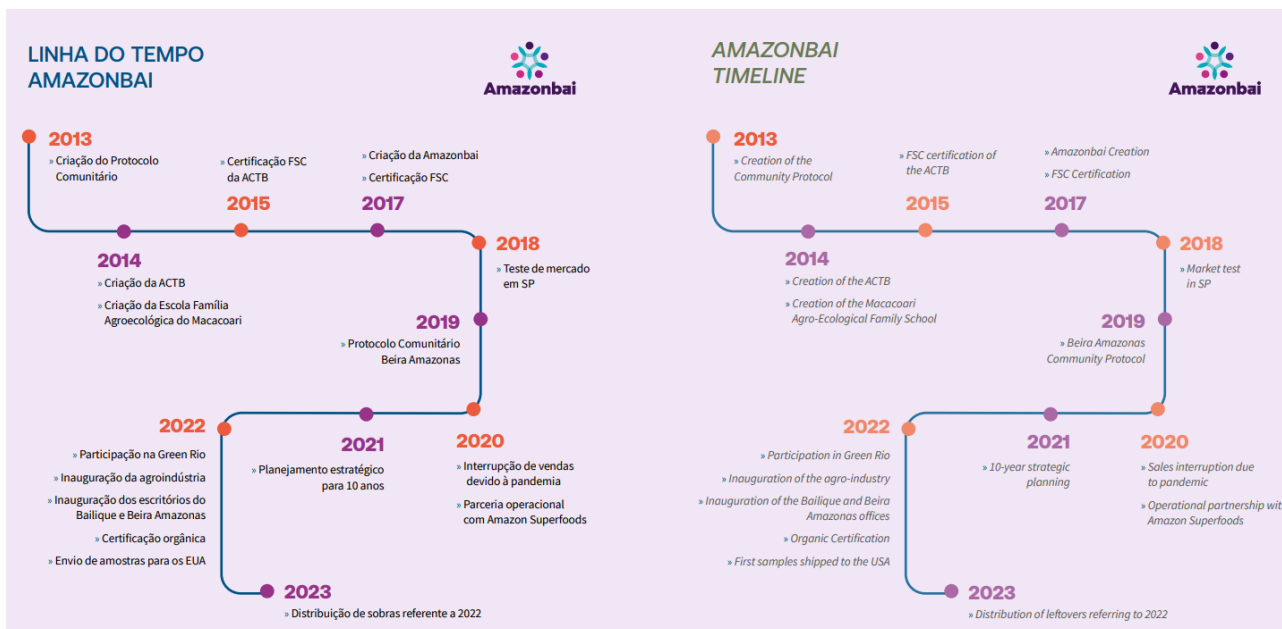
Dessa forma, reconhece-se que as comunidades locais, quando amparadas por regras legítimas e instituições eficazes, são plenamente capazes de gerir seus recursos de forma sustentável. A construção de arranjos policêntricos e participativos de governança torna-se, portanto, essencial para assegurar que os benefícios gerados pela bioeconomia sejam apropriados pelas populações tradicionais – os povos da floresta – e não apenas por agentes econômicos mais poderosos inseridos na cadeia produtiva (Ostrom, 1990).

No contexto amazônico, a Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai) representa um exemplo significativo dessa perspectiva de governança territorial. Criada em 2017, a partir da mobilização de trinta e sete produtores do Arquipélago do Bailique, a cooperativa surgiu como desdobramento do Protocolo Comunitário do Bailique (2013) — o primeiro do Brasil —, que definiu princípios coletivos para o uso sustentável do território e o fortalecimento político das comunidades ribeirinhas. O território de atuação da Amazonbai abrange o Arquipélago do Bailique e a região do Beira Amazonas, na foz do rio Amazonas, no estado do Amapá, onde vivem cerca de dez mil pessoas distribuídas em mais de cinquenta comunidades. A região é marcada por vulnerabilidades históricas de infraestrutura, energia, transporte e acesso a serviços públicos, mas também pela riqueza da sociobiodiversidade, em especial pelo protagonismo do açaí nativo, principal base econômica e cultural das populações locais.

A partir de sua criação, a Amazonbai assumiu o desafio de transformar vulnerabilidades em potencialidades, construindo um modelo de desenvolvimento comunitário baseado na agregação de valor, na profissionalização da gestão e na valorização dos saberes locais. A inauguração da Casa do Açaí (2018) e, posteriormente, da primeira agroindústria própria (2021), marcaram a transição da comercialização de caroço *in natura* para a produção de polpa, açaí liofilizado e sorbets, ampliando o acesso da cooperativa a mercados regionais, nacionais e internacionais. Esse movimento consolidou a Amazonbai como referência em bioeconomia inclusiva e territorialmente enraizada, conectando práticas

tradicionais às exigências de certificações e rastreabilidade globais, sem romper com a lógica comunitária que lhe deu origem.

Figura 1: Linha do tempo dos principais marcos da Amazonbai (2013-2023)



Fonte: Aamazonbai, 2023, p. 5.

A linha do tempo da Amazonbai apresenta os principais marcos que estruturaram o desenvolvimento institucional e produtivo da cooperativa ao longo da última década. O processo inicia-se em 2013, com a criação do Protocolo Comunitário do Bailique, documento que formaliza princípios de organização social e uso sustentável do território. A partir de 2014, diversas iniciativas fortalecem a base institucional, como a criação da Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique (ACTB) e de espaços formativos locais.

Em 2017, ocorreu a fundação da Amazonbai, seguida por certificações, expansão produtiva e testes de mercado. Entre 2019 e 2021, destacam-se o Protocolo Comunitário do Beira Amazonas, a elaboração do planejamento estratégico e a inauguração da agroindústria, marcos que consolidam a capacidade operacional e o crescimento organizacional. Nos anos seguintes, a cooperativa amplia sua presença em mercados nacionais e internacionais, obtém certificações, estrutura escritórios territoriais e reforça processos internos de governança. Esses marcos ilustram o avanço contínuo da Amazonbai, integrando fortalecimento comunitário, ampliação de capacidades e consolidação de sua atuação territorial.

Embora existam alguns estudos sobre cooperativas na Amazônia, e até mesmo sobre a própria Amazonbai, ainda são escassos os trabalhos que abordam em profundidade os

aspectos da governança, ou seja, os mecanismos institucionais adotados por essas organizações e como eles podem estar relacionados ao desenvolvimento das comunidades locais. Nesse contexto, torna-se relevante compreender como essas organizações estruturam seus processos decisórios, suas normas internas e suas articulações institucionais.

Portanto, analisar os mecanismos de governança institucional adotados por cooperativas na Amazônia é fundamental para compreender como esses arranjos contribuem para a construção de modelos de bioeconomia inclusivos, eficazes e adaptados às realidades socioterritoriais da região. Além de preencher lacunas na literatura, tal investigação pode subsidiar políticas públicas e estratégias de desenvolvimento que reconheçam e fortaleçam o protagonismo dos povos tradicionais na gestão sustentável de seus territórios. A Amazonbai, por sua atuação consolidada e práticas inovadoras, configura-se como um caso exemplar para esse tipo de análise.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar como os mecanismos de governança institucional adotados pela Amazonbai contribuem para seu crescimento organizacional, inserção em mercados internacionais e, ao mesmo tempo, para a preservação das conexões sociais, culturais e ambientais com os territórios ribeirinhos que integram sua área de abrangência. Parte-se da hipótese de que os arranjos institucionais híbridos, construídos a partir de normas locais e de interações multiescalares, têm sido fundamentais para consolidar um modelo de negócio na Amazonbai enraizado, inclusivo e sustentável.

O artigo está organizado em quatro seções principais. A seção seguinte apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise, com ênfase nos conceitos de governança, arranjos institucionais e bioeconomia. Na sequência, é descrita a metodologia utilizada na condução do caso. A terceira seção expõe e discute os resultados da análise da governança institucional da Amazonbai. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo, abordando os principais achados, suas contribuições para o fortalecimento da bioeconomia inclusiva na Amazônia e os potenciais desdobramentos para políticas públicas e futuras pesquisas sobre governança em cooperativas.

1.1 O Problema e sua importância

A governança institucional de cooperativas agroextrativistas tem se mostrado um elemento estratégico para o fortalecimento de cadeias produtivas baseadas na sociobiodiversidade, especialmente em regiões como a Amazônia. No entanto, mesmo diante do avanço da agenda da bioeconomia na região, ainda são escassos os estudos que investigam,

em profundidade, de que forma os mecanismos de governança adotados por essas organizações contribuem, simultaneamente, para o fortalecimento econômico e para a manutenção dos vínculos sociais e culturais das comunidades locais.

No caso específico da Amazonbai, localizada no estado do Amapá, observa-se que a cooperativa estrutura sua governança a partir de diferentes instrumentos, como normas comunitárias, protocolos socioambientais e parcerias institucionais em múltiplos níveis. Esses elementos compõem um arranjo organizacional que tem sido construído ao longo de sua trajetória e que orienta suas práticas internas e suas relações com o território. Compreender como esses mecanismos foram estabelecidos e de que forma operam no cotidiano da cooperativa é essencial para analisar seu papel no contexto da bioeconomia amazônica.

Diante desse contexto, a pesquisa propõe-se a investigar o seguinte problema: Como os mecanismos de governança adotados pela Amazonbai contribuem para seu crescimento organizacional, inserção em mercados internacionais e, ao mesmo tempo, para a manutenção de suas raízes comunitárias e socioambientais no território ribeirinho do Amapá?

A resposta a essa pergunta poderá oferecer subsídios não apenas para a compreensão da experiência da Amazonbai, mas também para o fortalecimento de políticas públicas e estratégias organizacionais que reconheçam e valorizem a centralidade das comunidades tradicionais no desenvolvimento sustentável da Amazônia.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar como os mecanismos de governança institucional adotados pela Cooperativa Amazonbai contribuem simultaneamente para seu crescimento organizacional, inserção em mercados internacionais e preservação das conexões socioambientais e territoriais com as comunidades ribeirinhas da Amazônia.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever os mecanismos de governança da Amazonbai e sua evolução histórica;
- Compreender como esses mecanismos influenciam a organização e seu vínculo com os cooperados;
- Identificar as instituições formais e informais que estruturam a sua governança;

- Analisar como a participação das comunidades ribeirinhas nos processos decisórios contribui para a legitimidade e efetividade das regras da cooperativa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Governança de Recursos Comuns e Ação Coletiva

A governança de recursos comuns é um campo teórico relevante para compreender organizações que operam em contextos comunitários e territoriais. Elinor Ostrom (1990) rompeu com a ideia de que somente o Estado ou o mercado seriam capazes de gerir eficientemente recursos naturais de uso coletivo. Em sua teoria, ela demonstrou que comunidades locais, quando organizadas com regras próprias e mecanismos de monitoramento e sanção, podem alcançar resultados sustentáveis e eficazes na gestão desses bens comuns.

Segundo Ostrom (1990), a cooperação entre indivíduos não ocorre espontaneamente; ela depende da construção de instituições, entendidas como conjuntos de regras formais e informais que orientam comportamentos. Tais instituições precisam ser legitimadas socialmente e adaptadas ao contexto local. Para isso, é fundamental a criação de arranjos policêntricos de governança, que descentralizam o poder e permitem a participação efetiva dos diferentes atores envolvidos.

No caso de territórios amazônicos, a lógica da governança de recursos comuns se mostra particularmente relevante, dado o caráter coletivo das práticas extrativistas e a interdependência entre as comunidades e os ecossistemas. A atuação de cooperativas como a Amazonbai se insere nesse contexto, a medida em que elas assumem um papel institucional de coordenação, organização e distribuição dos benefícios da exploração sustentável do açaí, um recurso comum na região.

3.2 Cooperativas e Governança no Modelo Organizacional Cooperativo

As cooperativas são formas organizacionais singulares que se distinguem das empresas tradicionais por seu modelo societário e seus objetivos. Elas configuram-se como empreendimentos econômicos orientados por princípios associativos, baseando-se na propriedade coletiva, na autogestão, na distribuição proporcional dos resultados (as chamadas “sobras”) e na priorização do bem-estar dos cooperados em relação ao lucro do capital.

Segundo França Filho (2001), as cooperativas combinam uma lógica econômica com uma lógica solidária, constituindo organizações híbridas que buscam responder simultaneamente às exigências de mercado e às demandas sociais e territoriais de seus membros. No contexto da bioeconomia amazônica, como é o caso da Amazonbai, esse modelo organizacional enfrenta o desafio de equilibrar a profissionalização da gestão com a manutenção dos vínculos comunitários e territoriais.

A governança cooperativa, nesse cenário, torna-se um aspecto central para assegurar a legitimidade das decisões, a transparência organizacional e a coesão interna. Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) destacam que a governança em cooperativas deve garantir a representatividade dos associados e sua participação efetiva nos processos decisórios, fortalecendo a lógica democrática do modelo sintetizada no princípio de “um membro, um voto” e promovendo a responsabilização dos gestores perante a coletividade. Entretanto, à medida que as cooperativas crescem, ampliam sua base de associados e se inserem em mercados mais complexos, surgem novos desafios. De acordo com Chaddad e Iliopoulos (2013), torna-se necessário desenvolver arranjos institucionais mais sofisticados, capazes de articular a profissionalização da gestão com a preservação da identidade organizacional e a representação efetiva dos cooperados.

Nesse sentido, a literatura aponta a importância de arranjos que articulem regras formais e informais, ampliem espaços participativos e permitam diálogo entre diferentes escalas institucionais. Tais mecanismos são apontados como fundamentais para cooperativas que operam em territórios socioambientalmente sensíveis e buscam manter coesão interna diante de pressões externas (Ostrom, 1990; França Filho, 2001).

3.3 Identidade Territorial e Governança Policêntrica

A identidade territorial diz respeito ao conjunto de vínculos simbólicos, culturais, sociais e econômicos que as comunidades estabelecem com o território que habitam e com os recursos que dele extraem. A governança, nesse contexto, não pode ser apenas funcional; ela precisa ser enraizada nos valores e nas práticas locais. Segundo Bernardo Neto (2021), a territorialidade envolve mais do que o controle sobre o espaço físico, envolve o pertencimento, a memória coletiva e a reprodução social das comunidades.

A governança policêntrica, conforme proposto por Ostrom (2010), oferece uma abordagem que permite a coexistência de múltiplos centros de decisão, incluindo cooperativas, comunidades, órgãos públicos e empresas. Essa lógica se mostra especialmente

eficaz em territórios complexos e diversos como a Amazônia, onde a governança territorial precisa articular múltiplos níveis (local, regional e global) e múltiplos atores (comunitários, institucionais e mercadológicos).

3.4. Bioeconomia e Cooperativismo

A bioeconomia tem se consolidado como um paradigma de desenvolvimento que busca integrar o uso sustentável dos recursos da biodiversidade, inovação tecnológica e inclusão socioeconômica. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) 2018, a bioeconomia pode ser definida como o conjunto de atividades econômicas que utiliza recursos biológicos renováveis para produzir bens, serviços e energia de forma sustentável. No contexto brasileiro, e especialmente na Amazônia, essa abordagem adquire uma dimensão ampliada, pois envolve não apenas a conservação ecológica, mas também os conhecimentos tradicionais, as práticas extrativistas e os modos de vida das populações locais (Nobre & Amazonas, 2016).

Na Amazônia, a bioeconomia é compreendida como um caminho para fortalecer cadeias produtivas da sociobiodiversidade, promover a valorização dos territórios e gerar renda de maneira compatível com a floresta em pé. A construção de modelos produtivos que conciliam sustentabilidade ambiental, inclusão social e valorização cultural depende de arranjos institucionais que favoreçam a participação das comunidades em diferentes escalas decisórias, o que a aproxima do conceito de governança policêntrica discutido nos tópicos anteriores.

Nesse sentido, o cooperativismo desempenha um papel estratégico na operacionalização da bioeconomia. Cooperativas extrativistas, como a Amazonbai, atuam como mediadoras entre produtores locais, mercados diferenciados e políticas públicas, fortalecendo a inserção socioeconômica das comunidades e distribuindo benefícios de forma mais equitativa. Além disso, o cooperativismo promove a organização coletiva, a gestão compartilhada dos recursos naturais e o fortalecimento da identidade territorial, elementos fundamentais para a construção de cadeias produtivas sustentáveis e socialmente justas. Assim, a articulação entre bioeconomia e cooperativismo revela um modelo de desenvolvimento que integra conservação ambiental, princípios democráticos de gestão e valorização das práticas comunitárias.

4. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, delineada a partir do estudo de caso da Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai). Optou-se pelo estudo de caso pois trata-se de uma estratégia que investiga em profundidade acontecimentos contemporâneos podendo convergir diferentes fontes de evidências (Yin, 2001). Por meio dessa estratégia, espera-se compreender em profundidade os mecanismos institucionais e organizacionais que possibilitam a articulação entre expansão mercadológica da cooperativa, preservando sua identidade e os vínculos comunitários e territoriais, especialmente em contextos socioambientais, complexos, como os da Amazônia.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas fontes principais: análise documental institucional e entrevistas semiestruturadas. A análise documental compreendeu a leitura e sistematização de documentos institucionais da cooperativa, tais como: Estatuto Social reformado (2021), Regimento Interno, Política de Proteção e Salvaguardas, Planejamento Estratégico (2021–2031) e Ata da Assembleia Geral Ordinária de 2024. Esses materiais permitiram identificar os mecanismos formais de governança, as diretrizes de gestão e as instâncias de participação deliberativa da organização.

As duas entrevistas foram conduzidas remotamente entre o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2025 com membros da gestão da cooperativa, com ênfase na escuta do presidente. O objetivo foi captar elementos relacionados à estrutura organizacional e as dinâmicas internas de governança, buscando resgatar e entender a trajetória de consolidação da Amazonbai. Assim, a partir dessa perspectiva, procurou-se identificar os espaços formais e informais de participação comunitária nos processos decisórios e entender de que maneira esses mecanismos organizacionais possibilitam a interação entre a cooperativa e as comunidades que dela fazem parte. Ademais, o foco esteve em analisar como se dá a gestão interna da Amazonbai e quais processos e estruturas sustentam sua governança, especialmente no que diz respeito ao envolvimento das comunidades no cotidiano e nas decisões da cooperativa.

Os dados coletados foram organizados e interpretados por meio da técnica de Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2016), buscando a categorização de informações relevantes para os objetivos propostos. Foram definidas 4 categorias de análise: (I) estrutura de governança formal e participação democrática, (II) arranjos institucionais híbridos e parcerias policêntricas, (III) valorização da identidade territorial e engajamento comunitário e (IV) expansão econômica com coesão social.

A triangulação metodológica entre as fontes documentais, os relatos orais e os registros institucionais possibilitou maior consistência e validade aos dados. O recorte temporal abrange o período de 2017 a 2024, correspondente à trajetória organizacional da Amazonbai desde sua fundação até o momento atual, caracterizado pela ampliação de sua atuação nos mercados nacional e internacional. O recorte territorial da pesquisa é o Arquipélago do Bailique e a região do Beira Amazonas, territórios de origem e atuação da cooperativa.

A principal limitação do estudo consiste no fato de ser um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos resultados. No entanto, a profundidade da análise permite a construção de inferências analíticas que contribuem para a compreensão dos processos de governança, especialmente considerando o contexto de cooperativas extrativistas que atuam com produtos da sociobiodiversidade, como a Amazonbai, cuja dinâmica produtiva está diretamente vinculada ao manejo sustentável do açaí nativo no Bailique e no Beira Amazonas.

5. RESULTADOS

A análise empírica revelou quatro eixos centrais que evidenciam como os mecanismos de governança da Amazonbai sustentam tanto seu crescimento organizacional quanto a preservação da identidade territorial ribeirinha. Esses resultados foram interpretados à luz dos trabalhos de Ostrom (1990; 2010), Williamson (1985) e do relatório técnico de Freitas (2024), permitindo compreender em maior profundidade os fatores institucionais que alicerçam a ação coletiva em cooperativas inseridas na bioeconomia amazônica.

Como será apresentado a seguir, observa-se que a governança institucional da Amazonbai articula, com êxito, profissionalização e inclusão social, crescimento econômico e enraizamento territorial. As falas das lideranças da cooperativa não apenas confirmam, mas também exemplificam os mecanismos descritos, conferindo densidade empírica à análise e evidenciando que modelos cooperativos de base comunitária são viáveis, sustentáveis e replicáveis no contexto amazônico.

5.1 Estrutura de Governança Formal e Participação Democrática

A Amazonbai passou por uma transformação significativa em sua estrutura de governança desde sua fundação. Com o início das suas atividades em 2017, a cooperativa contava com 37 cooperados e uma estrutura composta pelo diretor presidente, o secretário, o

tesoureiro e o conselho fiscal. É a partir de 2020, com a mudança de liderança devido ao falecimento do presidente fundador, que a cooperativa passa por um processo de reestruturação. A partir desse momento, ela passou a contar com uma diretoria de seis membros, um Conselho Deliberativo com 13 representantes das comunidades do Arquipélago do Bailique e do Beira Amazonas, além da diretoria eleita da Amazonbai. Atualmente, também conta com um Conselho Fiscal ampliado, com rotatividade anual e reuniões bimestrais.

Essa nova arquitetura institucional foi respaldada em documentos normativos, incluindo o Estatuto Social, o Regimento Interno e o Planejamento Estratégico 2021–2031. Essa formalização não apenas viabilizou uma gestão mais democrática e eficiente, como também fortaleceu a capacidade da cooperativa de responder às demandas do mercado sem abrir mão da legitimidade comunitária. Como destaca Amiraldo:

Criamos uma diretoria com seis membros... e também criamos um conselho deliberativo com 13 membros [...] reuniões do conselho fiscal e deliberativo a cada dois meses [...] todas as tomadas de decisões são deliberadas.

Para além da institucionalidade formal, a participação dos cooperados é viabilizada por meio de oficinas comunitárias realizadas antes de decisões estratégicas, como na atualização do estatuto em 2023 e na construção do Plano Safra. Essa articulação entre mecanismos formais e práticas deliberativas participativas demonstra o compromisso da Amazonbai com uma governança inclusiva, que promove efetivamente a coprodução das decisões.

A formalização da governança contribui para reduzir os custos de transação e mitigar comportamentos oportunistas (Williamson, 1985), ao mesmo tempo em que institucionaliza práticas que fortalecem a confiança entre os membros — elemento central para a ação coletiva (Ostrom, 1990). A participação democrática se manifesta concretamente nas Assembleias Gerais e nos conselhos de gestão, assegurando a voz ativa dos cooperados e fortalecendo a lógica da autogestão.

Em termos analíticos, a experiência da Amazonbai demonstra que a governança democrática é também uma estratégia de eficiência organizacional. A inclusão deliberada das comunidades nas decisões não é apenas uma prática simbólica, mas um mecanismo que gera legitimidade, transparência e compromisso coletivo — condições indispensáveis à sustentabilidade de longo prazo de empreendimentos cooperativos amazônicos.

Tabela 1: Comparativo entre o contexto organizacional da Amazonbai

Dimensão	Antes da Amazonbai (até 2017)	Depois da Amazonbai (2017–2024)
Número de cooperados	37 cooperados	140 cooperados (crescimento ~ 380%)
Estrutura de governança	Diretoria simples (presidente, secretário, tesoureiro + conselho fiscal)	Diretoria ampliada (6 membros), Conselho Deliberativo (13 representantes), Conselho Fiscal rotativo
Participação comunitária	Reuniões pontuais; limitada formalização	Oficinas comunitárias prévias a decisões estratégicas; ampla participação nas AGs
Planejamento institucional	Ausência de planejamento estratégico formalizado	Planejamento Estratégico 2021–2031; estatuto atualizado em 2023
Articulação territorial	Atuação restrita ao Bailique	Ampliação para Beira Amazonas e articulação com TI Waiãpi
Parcerias externas	Parcerias incipientes	Parcerias estruturadas com IEB, OELA, SEBRAE, Embrapa, UFV, UNIFAP, órgãos públicos
Certificações	Nenhuma	FSC, Origens Brasil, Selos orgânicos nacionais e internacionais
Infraestrutura produtiva	Estrutura limitada; baixa agregação de valor	Casa do Açaí (2018), agroindústria própria (2021), rastreabilidade digital (QR Code)
Capacitação e formação	Capacitações pontuais	Programas contínuos; +60 jovens em formação; fortalecimento das EFAs
Inclusão social (gênero e juventude)	Participação mínima de jovens e mulheres	Política de Salvaguardas (2022/2023); mulheres e jovens em conselhos, diretoria e capacitações
Impacto econômico	Vendas locais e baixa escala	Produção anual: 350 t de polpa e 10 t de liofilizado; mercados nacionais e exportação
Gestão financeira e benefícios	Distribuição limitada; pouca reinversão	Bonificações, investimentos comunitários, 5% das sobras para formação e escolas agroecológicas
Posicionamento político-territorial	Baixa articulação política	Atuação ativa na defesa do território (ex.: petróleo na costa do AP, UCs sem consulta)

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, a experiência da Amazonbai demonstra que a governança democrática é também uma estratégia de eficiência organizacional. A inclusão deliberada das comunidades nas decisões não é apenas uma prática simbólica, mas um mecanismo que gera legitimidade, transparência e compromisso coletivo, condições indispensáveis à sustentabilidade de longo prazo de empreendimentos cooperativos.

5.2 Arranjos Institucionais Híbridos e Parcerias Policêntricas

Um dos aspectos mais inovadores da governança da Amazonbai é sua capacidade de operar por meio de um arranjo institucional híbrido, articulando normas comunitárias com exigências técnicas externas. A integração entre os saberes tradicionais e os padrões de mercado, exemplificada pelas certificações FSC, Origens Brasil e pelos selos orgânicos nacionais e internacionais, confere à cooperativa uma posição estratégica em mercados diferenciados, ampliando sua legitimidade e agregando valor aos produtos da sociobiodiversidade.

A atuação da Amazonbai também se insere em uma lógica de governança policêntrica, conforme proposta por Ostrom (2010), caracterizada pela existência de múltiplos centros de decisão e articulação em redes multiescalares. Parcerias com Organizações Não Governamentais (ONGs), como o Oficina Escola de Lutheria da Amazônia (OELA) e o Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), instituições de pesquisa (como a Embrapa), agências de fomento (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa - SEBRAE), universidades (Universidade Federal de Viçosa - UFV e Universidade Federal do Amapá - Unifap) e órgãos governamentais vêm desempenhando papel estratégico na consolidação da cooperativa, oferecendo suporte técnico, político e institucional. Essas parcerias ampliam a resiliência organizacional e favorecem a diversificação de competências, como destaca Freitas (2024).

A gente vem fazendo um trabalho muito forte junto com o IEB [...] com universidades [...] e outras instituições. Todas as atividades de projetos são feitas com oficinas dentro dos polos com os produtores.

Mais do que uma estratégia operacional, essas parcerias configuram um sistema de governança em rede, no qual a diversidade institucional se transforma em capital político e técnico. Ao equilibrar interações verticais (com órgãos públicos e mercados) e horizontais (entre comunidades), a Amazonbai expressa um modelo de cooperação multiescalar que

fortalece a autonomia local e cria pontes sustentáveis entre a economia global e a sociobiodiversidade amazônica.

Esse modelo distribuído de governança permite à Amazonbai coordenar fluxos de conhecimento, decisões e recursos em múltiplos níveis – do local ao internacional – sem se desvincular de suas raízes comunitárias. A adoção de ferramentas como o sistema próprio de rastreabilidade digital, com aplicativo e *QR Code*, evidencia o avanço tecnológico e a busca contínua por transparência e controle em suas operações, sem romper com suas bases territoriais.

5.3 Valorização da Identidade Territorial e Engajamento Comunitário

Os relatos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas com as lideranças da Amazonbai revelam que a identidade territorial ocupa uma posição central na estratégia institucional da cooperativa. A valorização das práticas tradicionais, dos saberes locais e das formas de organização comunitária é uma escolha deliberada da gestão, que entende esses elementos como fundamentos essenciais para a construção de um modelo de desenvolvimento enraizado e sustentável.

De acordo com Bernardo Neto (2021), o pertencimento territorial e a memória coletiva são dimensões essenciais de uma governança enraizada. Ao incorporar esses elementos em sua estrutura organizacional, a Amazonbai fortalece os laços de confiança e reciprocidade entre seus membros – componentes-chave do capital social relacional (Woolcock e Narayan, 2000). Essa base relacional sólida contribui para a cooperação, mitiga desigualdades internas e reforça a sustentabilidade social da cooperativa.

Mesmo com a expansão para novos territórios – como o Beira Amazonas e, mais recentemente, a aproximação com a Terra Indígena Waiãpi – a Amazonbai mantém-se firmemente conectada às práticas, saberes e instituições das comunidades ribeirinhas do Arquipélago do Bailique, sua origem. Essa coerência territorial assegura a legitimidade interna da cooperativa e reforça sua imagem externa como organização autêntica e comprometida com a defesa dos modos de vida amazônicos.

O compromisso com a identidade territorial também se expressa na postura ativa da cooperativa frente a ameaças externas, como a exploração de petróleo na costa do Amapá e a criação de Unidades de Conservação sem consulta prévia às comunidades. Nesses casos, a Amazonbai atua para garantir o protagonismo dos produtores nas decisões que afetam seus territórios, reafirmando o princípio da autodeterminação coletiva.

A essência a gente não quer perder porque isso é o diferencial da Amazonbai [...] tudo que vai ser discutido no território, a gente compartilha com os produtores.

A análise revela, portanto, que a identidade territorial não é apenas um atributo simbólico, mas um ativo institucional e competitivo, capaz de gerar legitimidade, diferenciação de mercado e coesão social. É essa identidade que sustenta o engajamento e a confiança, permitindo à cooperativa crescer sem romper com as raízes culturais e sociais que a sustentam.

5.4 Expansão Econômica com Coesão Social

Entre 2017 e 2024, a Amazonbai vivenciou uma expressiva ampliação de sua atuação nos mercados nacional e internacional. Esse crescimento, no entanto, não comprometeu os vínculos comunitários que constituem a base de sua identidade organizacional. Ao contrário, a trajetória da cooperativa demonstra um equilíbrio notável entre profissionalização da gestão e valorização das bases sociais, culturais e territoriais que a originaram.

Segundo Freitas (2024), esse tipo de crescimento articulado e inclusivo é ainda pouco comum entre cooperativas amazônicas, indicando um grau de maturidade institucional capaz de resistir às pressões do mercado sem perder de vista sua missão coletiva. A redistribuição dos benefícios gerados, por meio de bonificações, investimentos em infraestrutura comunitária e apoio técnico, mostra como a Amazonbai tem conseguido canalizar os ganhos da bioeconomia para fortalecer a autonomia e o bem-viver das comunidades ribeirinhas.

Os esforços da cooperativa em criar espaços efetivos de participação social, assim como o investimento em áreas estratégicas como educação e saúde, demonstram uma concepção de desenvolvimento voltada ao bem-estar coletivo. Cerca de 5% das sobras financeiras são destinadas ao financiamento das Escolas Famílias Agroecológica do Macacoari (EFAM) e Agroextrativista do Bailique (EFAB), fortalecendo a formação de jovens e a continuidade da identidade territorial.

Um dos pilares que sustenta essa coesão social é a inclusão efetiva de mulheres e jovens. Desde 2020, com apoio do IEB, a Amazonbai implementou uma política de salvaguardas com foco em gênero e juventude, promovendo a representatividade desses grupos na governança. Hoje, mulheres ocupam cargos na diretoria e nos conselhos, e mais de 60 jovens estão em capacitação para assumirem novas funções de liderança.

A gente identificou que 70% dos cooperados tinham entre 40 e 75 anos [...] então focamos em jovens e mulheres para garantir continuidade.

A trajetória da Amazonbai revela que crescimento econômico e fortalecimento social não são mutuamente excludentes. Pelo contrário, o sucesso da cooperativa está diretamente relacionado ao seu investimento em formação de lideranças, inclusão de mulheres e jovens, e fortalecimento dos vínculos comunitários. Gabrielle, vice-presidente da cooperativa, relata:

Hoje temos duas mulheres na direção, duas no conselho fiscal e duas no deliberativo [...] de cinco produtoras em 2020, hoje são quase 30, com mais de 60 mulheres e jovens em capacitação.

Esse investimento em sucessão geracional e equidade de gênero se alinha diretamente às políticas de salvaguarda adotadas pela Amazonbai, reforçando seu caráter inclusivo e seu compromisso com o desenvolvimento social e territorial. Ao valorizar a participação de jovens e mulheres em posições estratégicas, a cooperativa não apenas promove justiça social, mas também amplia a diversidade de perspectivas em sua gestão, fortalecendo sua capacidade de inovação e resiliência. Dessa forma, a Amazonbai demonstra que é possível crescer de maneira territorialmente ancorada e socialmente justa, promovendo inclusão sem abrir mão da eficiência e da competitividade. Trata-se de um modelo de expansão coerente com os valores da bioeconomia amazônica, em que o desenvolvimento econômico está intrinsecamente ligado ao fortalecimento das comunidades locais e à conservação dos recursos naturais.

Essa estratégia de sucessão e diversidade amplia a legitimidade social da cooperativa e garante sua sustentabilidade no longo prazo, uma vez que o crescimento econômico, para a Amazonbai, não é um fim em si mesmo, mas um meio de fortalecer o tecido comunitário e gerar impacto positivo duradouro. Em termos analíticos, o caso revela que o êxito da cooperativa decorre de sua capacidade de converter o capital social construído com base na confiança, na cooperação e no pertencimento em capital organizacional sólido e eficiente. O equilíbrio entre eficiência produtiva, equidade social e enraizamento territorial traduz um modelo de governança maduro, capaz de alinhar os princípios da economia solidária às exigências da economia global, sem perder de vista os valores humanos e ambientais que sustentam a bioeconomia amazônica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como os mecanismos de governança institucional adotados pela Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai) contribuem simultaneamente para seu crescimento organizacional, inserção em mercados diferenciados e preservação da identidade territorial das comunidades ribeirinhas amazônicas. A partir de um estudo de caso qualitativo, ancorado em entrevistas semiestruturadas e análise documental, foi possível identificar que a governança exercida pela cooperativa baseia-se em uma combinação entre estruturas formais, princípios democráticos, valores culturais e articulações interinstitucionais em múltiplas escalas.

Os resultados da pesquisa permitem retomar a hipótese apresentada na introdução, segundo a qual arranjos institucionais híbridos, construídos pela combinação entre normas comunitárias, articulações institucionais multiescalares e padrões técnicos, desempenham papel central na organização da Amazonbai. As evidências empíricas mostram que esse arranjo institucional, de caráter policêntrico e enraizado, possibilita a coexistência e o reforço mútuo entre saberes tradicionais e práticas gerenciais, sustentando uma atuação eficiente, legítima e alinhada aos princípios da bioeconomia — entendidos aqui como o uso sustentável dos recursos da sociobiodiversidade, a agregação de valor baseada em inovação social e tecnológica, a inclusão socioeconômica das comunidades locais e a distribuição equitativa dos benefícios gerados. Dessa forma, confirma-se que tais mecanismos não apenas mantêm o enraizamento territorial da cooperativa e fortalecem práticas inclusivas, como também revelam a singularidade de seu modelo organizacional.

A trajetória da cooperativa mostra que a expansão econômica não foi acompanhada por um afastamento das bases comunitárias, mas, ao contrário, pela adoção de estratégias de inclusão social, com destaque para a participação crescente de mulheres e jovens na estrutura organizacional. A redistribuição dos benefícios, o fortalecimento do capital social e a inserção ativa das comunidades nos processos decisórios demonstram que a Amazonbai opera com um compromisso efetivo com a justiça social e a sustentabilidade territorial.

Do ponto de vista analítico, os achados permitem afirmar que a Amazonbai exemplifica um modelo de governança cooperativa capaz de integrar diferentes racionalidades, econômica, social, cultural e ambiental, em uma estrutura institucional coerente. Essa integração é o que confere resiliência e legitimidade ao seu projeto coletivo, sustentando o equilíbrio entre a expansão mercadológica e a permanência territorial. A cooperativa demonstra, portanto, que a eficiência organizacional na Amazônia pode derivar da cooperação e não da competição, desafiando paradigmas tradicionais de desenvolvimento baseados apenas em produtividade e escala.

A experiência da Amazonbai também reafirma o papel estratégico das cooperativas como vetores de bioeconomias inclusivas e territorialmente justas. Ao transformar vulnerabilidades em capacidades institucionais, a cooperativa demonstra que o fortalecimento da ação coletiva não depende apenas de recursos externos ou políticas públicas isoladas, mas da construção de instituições legítimas, participativas e culturalmente ancoradas. Esse é um ponto central para repensar as políticas de fomento ao desenvolvimento amazônico, que muitas vezes negligenciam o papel das organizações sociais de base.

Além de seus resultados práticos, o caso oferece contribuições teóricas relevantes. Em primeiro lugar, reforça a aplicabilidade da teoria de Ostrom (1990; 2010) ao contexto amazônico, ao demonstrar que comunidades locais podem construir sistemas eficazes de governança compartilhada, desde que apoiadas por regras claras, monitoramento social e redes de cooperação multiescalar. Em segundo lugar, evidencia que as estruturas cooperativas híbridas que combinam práticas tradicionais e instrumentos de mercado são soluções viáveis para enfrentar as contradições da bioeconomia contemporânea.

Por fim, o estudo contribui para a agenda de pesquisa sobre governança territorial e bioeconomia ao oferecer um exemplo empírico de como a integração entre governança democrática, identidade territorial e inovação institucional pode gerar desenvolvimento com equidade. O caso da Amazonbai mostra que a bioeconomia só é sustentável quando é também socialmente enraizada, e que o desenvolvimento amazônico exige reconhecer o valor estratégico das comunidades tradicionais como protagonistas do próprio futuro.

Reforça-se, assim, a importância de aprofundar os estudos sobre governança em cooperativas amazônicas, não apenas como objeto acadêmico, mas como instrumento prático de formulação de políticas públicas e de fortalecimento da sociobiodiversidade. A trajetória da Amazonbai oferece subsídios teóricos, metodológicos e políticos valiosos para pensar modelos replicáveis em outros territórios, respeitando suas especificidades sociais, culturais e ecológicas.

Em síntese, a Amazonbai demonstra que é possível crescer sem se desenraizar, afirmando-se como uma referência de bioeconomia inclusiva e de governança cooperativa adaptada ao contexto amazônico. Seu exemplo reafirma a Amazônia não como fronteira de exploração, mas como território de inovação institucional, solidariedade e sustentabilidade.

7. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. et al. Opportunities and challenges for a healthy standing forest and flowing rivers bioeconomy in the Amazon. In: NOBRE, C. et al. (Org.). *Amazon Assessment Report 2021*. Sustainable Development Solutions Network (SDSN), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.55161/UGHK1968>. Acesso em: 21 maio 2025.

ALIGICA, P. D.; TARKO, V. Polycentricity: from Polanyi to Ostrom, and beyond. *Governance*, v. 25, n. 2, p. 237–262, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGAMO, D.; ZERBINI, O.; PINHO, P.; MOUTINHO, P. The Amazon bioeconomy: beyond the use of forest products. *Ecological Economics*, v. 199, p. 107448, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107448>. Acesso em: 21 maio 2025.

BERNARDO NETO, J. Sobre memória, identidade e territorialidade: reflexões a partir da Geografia. *Geografia: Ensino & Pesquisa*, Santa Maria, v. 25, e02, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/geografia/article/view/45258>. Acesso em: 20 maio 2025.

CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 3–22, 2013.

FERREIRA, J. et al. A lack of clarity on the bioeconomy concept might be harmful for Amazonian ecosystems and its people. *Ecological Economics*, v. 224, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108299>. Acesso em: 23 maio 2025.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 107–125, set./dez. 2008. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/34724/37462>. Acesso em: 20 maio 2025.

FRANÇA FILHO, G. C. Novos arranjos organizacionais possíveis? O fenômeno da economia solidária em questão. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 111–122, jan./abr. 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10566>. Acesso em: 26 maio 2025.

FREITAS, A. F. *Relatório técnico com os elementos incentivadores e dissuasores das cooperativas na Amazônia*. TR SEV-DEAMA – Agroindustrialização de Cooperativas da

Agricultura Familiar na Amazônia / PNUD-MDIC. Universidade Federal de Viçosa (UFV), nov. 2024.

INTERELOS. *Caderno Amapá*. Belém: Interelos Consultoria, 2023. Disponível em: https://amazonbai.com.br/wp-content/uploads/2025/08/INTERELOS-CADERNO-AMAPA-14MAR23_PGDUPLA.pdf. Acesso em: 26 maio 2026.

MARCOVITCH, J.; VAL, A. (Org.). *Bioeconomia: para quem?* São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP; Belém: INPA; Belém: UFPA, 2024. Disponível em: <https://iea.usp.br/publicacoes/livros/bioeconomia-para-quem>. Acesso em: 23 maio 2025.

NOBRE, C.; AMAZONAS, N. *Amazônia: recursos, biodiversidade e desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

OECD. *The bioeconomy to 2030: designing a policy agenda*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018.

OSTROM, E. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, E. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, v. 100, n. 3, p. 641–672, 2010.

PUTNAM, R. D. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster, 2000.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

WOOLCOCK, M.; NARAYAN, D. Social capital: implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, v. 15, n. 2, p. 225–249, 2000.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Apêndice A - Roteiro de entrevista semiestruturada, realizada com a Amazonbai (AP)
via Google Meet - 31 de Janeiro, 2024**

1. Caracterização da Cooperativa

1.1 Como e por que a cooperativa surgiu?

- a) Qual foi o ano de constituição?
- b) Quantos cooperados havia no início?
- c) Quais organizações foram parceiras na fundação?
- d) O que a cooperativa fazia em seu início?
- e) Qual estrutura a cooperativa possuía quando foi fundada?

1.2 Qual é a situação atual da cooperativa?

- a) Como é composto o quadro social (gênero, idade, número de cooperados)?
- b) De quais estruturas a cooperativa dispõe atualmente?
- c) Com quais organizações a cooperativa se relaciona?
- d) Quais serviços a cooperativa presta aos cooperados?

1.3 Como é a relação dos cooperados com a cooperativa?

- a) Qual é o principal meio de comunicação da cooperativa com seus cooperados?
- b) Em quais espaços os cooperados participam das atividades da cooperativa?
- c) Que tipos de serviços a cooperativa oferece aos cooperados?
- d) Quais desafios a cooperativa enfrenta para promover a participação dos cooperados nas atividades?

1.4 Quais são as dificuldades de ser uma cooperativa na Amazônia?

2. Produção e Mercados

2.1 Quais são os produtos da cooperativa?

- a) Qual é o volume de venda de cada produto?
- b) Qual é a origem desses produtos (cooperados ou terceiros)?

- c) Qual volume de produção é adquirido de seus cooperados?
- d) Como é definida a precificação dos produtos?

2.2 Quais mercados a cooperativa acessa?

- a) Quais são os desafios desses mercados?
- b) Quais organizações apoiam a comercialização da cooperativa?

2.3 Comunicação e imagem do produto

- a) A cooperativa explora em sua comunicação as características sociais, ambientais e culturais de seus produtos?

2.4 Manejo, certificações e rastreabilidade

- a) A cooperativa oferece alguma orientação de manejo aos cooperados?
- b) O volume de produção atende às demandas comerciais?
- c) A cooperativa acessa alguma certificação produtiva?
- d) A cooperativa possui iniciativas de rastreabilidade?
- e) Quem são os parceiros envolvidos nesse modelo de manejo?
- f) Quais são os desafios para praticar esse manejo na região?

3. Sustentabilidade

3.1 O que a cooperativa faz para contribuir com a produção sustentável de alimentos?

3.2 A cooperativa participa de alguma articulação que debate sustentabilidade?

3.3 Sobre o conceito de sociobioeconomia

- a) Você conhece o termo?
- b) O que entende por sociobioeconomia?

4. Encerramento

4.1 Qual é o papel da cooperativa na promoção da sustentabilidade no território amazônico?

**Apêndice B - Roteiro de entrevista semiestruturada, realizada com a Amazonbai (AP)
via Google Meet - 29 de Abril, 2025**

1. Governança

1.1 Organização interna e processos decisórios

- a) Como vocês descreveriam a forma como a Amazonbai se organiza e toma decisões?
- b) Como essa forma de organização mudou ao longo do tempo?

1.2 Participação dos cooperados e das comunidades

- a) Existem espaços ou mecanismos que permitem a participação ativa dos cooperados e das comunidades?
- b) Quais são esses espaços ou mecanismos?

1.3 Processos de decisão estratégica

- a) Como as decisões estratégicas (ex.: expansão, novos mercados, alianças) são tomadas e validadas na cooperativa?

1.4 Mudanças e inovações organizacionais

- a) Que mudanças ou inovações na forma de organização e gestão vocês acreditam que contribuíram para o crescimento e fortalecimento da Amazonbai?

1.5 Relação com as comunidades de base

- a) De que forma a cooperativa procura manter a ligação com as comunidades de base mesmo ao crescer e se tornar mais profissionalizada?
- b) Existem regras, acordos internos ou práticas que ajudam nisso?

1.6 Valores comunitários e identidade territorial

- a) Vocês sentem que os valores e o modo de vida das comunidades ainda orientam as decisões da Amazonbai?
- b) Poderiam dar exemplos?

1.7 Tensões e desafios

a) Como a Amazonbai lida com possíveis tensões entre o crescimento comercial e a preservação dos princípios comunitários?

2. Gênero e Participação das Mulheres na Gestão e Governança

2.1 Importância da participação feminina

a) Por que a participação das mulheres na gestão e na governança é importante?

2.2 Espaços de participação

a) Existem espaços específicos na Amazonbai voltados para a participação e organização das mulheres?

b) Esses espaços estão institucionalizados ou formalizados?

2.3 Origem e impactos desses espaços

a) Como esses espaços foram criados?

b) Que impactos eles tiveram até agora?

2.4 Políticas e ações voltadas às mulheres

a) Existem políticas, programas ou ações voltadas à valorização da mulher dentro da cooperativa?

b) Pode citar exemplos?

2.5 Desafios

a) Quais desafios ainda existem para ampliar a participação das mulheres na Amazonbai?