



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
PROGRAMA MULTI-INSTITUCIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM BIOTECNOLOGIA**

**EMPREENDEDORISMO COOPERATIVO:
GESTÃO E INOVAÇÃO
EM SETE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS
DO ESTADO DO AMAZONAS**

**MANAUS – AM
2024**

TÁSSIA PATRICIA SILVA DO NASCIMENTO

**EMPREENDEDORISMO COOPERATIVO:
GESTÃO E INOVAÇÃO
EM SETE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS
DO ESTADO DO AMAZONAS**

Tese apresentada ao Programa Multi-institucional de Pós-graduação em Biotecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutora em Biotecnologia.

Linha de Pesquisa: Gestão em Biotecnologia

Orientador: Dr. Luiz Antonio de Oliveira

**MANAUS – AM
2024**

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

N244e Nascimento , Tássia Patricia Silva do
Empreendedorismo cooperativo : gestão e inovação em sete cooperativas agrícolas do estado do Amazonas / Tássia Patricia Silva do Nascimento . 2024
155 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Luiz Antonio de Oliveira
Tese (Doutorado em Biotecnologia) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Inovação. 2. Gestão. 3. Biodiversidade amazônica. 4. Produção. 5. Comercialização. I. Oliveira, Luiz Antonio de. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

DEDICATÓRIA

Aos meus amados anjos, que estão presentes sempre em meu coração e memória. Essa tese é dedicada a vocês, que partiram antes de vê-la concluída, porém tenho clara certeza de que, onde vocês estão, sempre torcem por mim. Minha avó, Maria das Graças, que sempre foi exemplo de força e determinação; meu avô, José Lourenço, que foi meu companheiro de histórias e de jornada nas nossas idas para a missa; meu grande amigo Rossemberg Freitas, que esteve ao meu lado, sendo leal e verdadeiro durante tantos momentos da minha vida; queria ter aproveitado mais a vida ao seu lado. E aos meus *pets* e amigos que foram minha fonte de alegria e aconchego, Lulu, Preta, Vini, Lupita, Silvestre, Linda, Nárnia, Wanda e Visão.

A escrita da tese é um processo satisfatório e muitas vezes solitário, durante o qual é importante buscarmos forças e sabedoria em pessoas e momentos significantes para nossa jornada acadêmica. Lembrar de nossos momentos e do quanto fui feliz ao lado de vocês tornou minha alma um lugar de paz e me fez crescer como pesquisadora.

Desejo um bom descanso a suas almas e, na certeza de que vamos nos encontrar um dia, estarei sempre em oração. Amo vocês!

Com amor e
saudades,

Tássia Patricia

AGRADECIMENTOS

A pesquisa acadêmica sempre foi um sonho, e concretizar esse espaço é uma luta sobretudo feita de forma conjuntural. Agradeço imensamente a todos os que contribuíram de forma direta ou indireta para a chegada desse momento. Sempre lembrarei de vocês com carinho e lhes serei eternamente grata.

Primeiramente, a Deus, que me permitiu viver este sonho; sei que os Teus desejos se igualaram aos meus neste momento. À minha mãezinha, Maria Santíssima, que me cobriu com seu manto sagrado e não me deixou fraquejar. Sei que sou muito abençoada sempre.

Ao meu orientador e amigo querido, Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira, que segurou minha mão e me ajudou em cada passo dessa jornada e foi meu suporte acadêmico e emocional. Suas palavras de afeto e amor foram combustível para minha força e determinação na vida acadêmica. Conte comigo sempre!

Aos meus pais, Maria dos Santos e Antonio Almeida, que sonharam comigo este sonho e acreditaram no meu potencial desde o início. Saibam que a filha de vocês ainda vai viver muito mais sonhos e tudo sempre será por vocês.

Ao meu irmão, Ruan Samuel, que é uma das minhas maiores fontes de inspiração e amor. Meu irmão é o grande amor da minha vida, e sua sabedoria, lealdade e integridade me estimulam a ser sempre melhor a cada dia.

À Universidade Federal do Amazonas e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, que foram minhas fontes de apoio e sustento acadêmico, meu muito obrigada.

Aos amigos que fiz no doutorado, Priscila Morhy e Cassy Minelli, e estiveram comigo de forma pura e singela em momentos importantes dessa trajetória.

Ao meu grande amigo Rafael Medeiros, que me ajudou desde o começo desta jornada acadêmica e nunca desistiu de me mostrar o quanto eu tinha potencial. Você é muito especial!

À minha grande e inspiradora amiga e irmã, Katy Yovana, obrigada por tanto carinho e amor; você foi, sem sombra de dúvidas, a minha força nesses últimos anos de doutorado.

Ao Programa Multi-institucional de Pós-graduação em Biotecnologia, através da Professora Rosany Piccolotto e de toda a equipe administrativa, que sempre me acolheram e deram todo o suporte para a conclusão deste doutorado.

Agradeço de todo o coração a uma pessoa fundamental para o crescimento deste sonho em minha vida, o Professor Doutor Dalmir Pacheco, que foi meu grande mentor e inspiração desde a graduação e sempre esteve ao meu lado, me fortalecendo. Você é um ser humano incrível!

RESUMO

O presente estudo busca analisar, dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas que usam a biodiversidade amazônica enquanto um empreendimento econômico, bem como responder a seguinte problemática: como as cooperativas localizadas no estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento de seus produtos ou serviços? Para isso, o estudo busca compreender a relevância das cooperativas no trabalho de emancipação social, bem como o espaço social e econômico em que elas estão inseridas para o contexto do cooperado; identificar as formas de gestão existentes nas cooperativas do interior do Amazonas, quanto ao uso da biodiversidade enquanto processo de inovação; descrever as ferramentas utilizadas por essas cooperativas para estimular a inovação, quanto ao uso da biodiversidade, por conseguinte, no processo de competitividade dentro no cenário do empreendedorismo econômico. A seleção da área de estudo se deu a partir de dados encontrados no Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas (IDAM), órgão que autorizou a pesquisa nas cooperativas sob sua responsabilidade organizacional. Foram definidas quais cooperativas seriam investigadas, todas no estado do Amazonas, por entender que nesse espaço geográfico é possível atingir com mais efetividade uma parcela significativa da população de cooperativas regionais. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada. No levantamento bibliográfico, utilizaram-se livros, revistas, teses, dissertações e artigos sobre a temática. Planejou-se, com isto, compreender melhor o objeto estudado e aprofundar mais sobre o estudo e realidade do lugar. A partir da obtenção dos dados, foi possível responder as indagações da problematização realizadas acima e demonstrar como se desenvolve o processo de gestão da inovação nessas cooperativas, bem como se as cooperativas estudadas possuem modelo de gestão consolidadas no que tange ao uso da biodiversidade amazônica e/ou se as cooperativas estudadas apresentam diferentes modelos de gestão quanto ao uso da biodiversidade amazônica.

Palavras-chave: Inovação. Gestão. Biodiversidade amazônica. Produção. Comercialização.

ABSTRACT

This study aims to analyze, within the parameters of innovation management, cooperatives in the inland Amazonas that use Amazonian biodiversity as an economic enterprise. It also tries to answer the following problem: how do cooperatives located in the state of Amazonas work on the implementation and/or innovation management process when developing their products or services? To this end, the study seeks to understand the relevance of cooperatives for social emancipation, as well as the social and economic space in which they are inserted regarding the context of their members; to identify existing management forms in cooperatives in the inland Amazonas concerning the use of biodiversity, as an innovation process; to describe the tools used by such cooperatives to stimulate innovation as to the use of biodiversity, therefore, in the process of competitiveness within the scenario of economic entrepreneurship. The study area was selected based on data found with the Amazonas Agricultural and Forestry Development Institute (IDAM), which authorized the research in the cooperatives under its organizational responsibility. It was defined which cooperatives would be investigated, all in the state of Amazonas, due to the understanding that it is possible to reach more effectively a significant portion of the population of regional cooperatives in this geographic space. The study was developed through bibliographical research and data collection through a semi-structured interview. The bibliographic study comprised books, journals, theses, dissertations, and articles on the subject. The plan is to better understand the object studied and delve more deeply into the study and reality of the place. From obtaining the data, it will be possible to answer the questions raised above and demonstrate how the innovation management process develops in those cooperatives, as well as whether the cooperatives studied have a consolidated management model, regarding the use of Amazonian biodiversity, and/or whether the cooperatives studied present different management models regarding the use of Amazonian biodiversity.

Key words: Innovation. Management. Amazon Biodiversity. Production. Commercialization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos e terminologias de inovação social	45
Figura 2: Gerenciamento de inovação	62
Figura 3: Pesquisa para a inovação	63
Figura 4: Processo de consolidação da inovação	65
Figura 5: Habilidades administrativas para a inovação	68

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Estrutura do diagrama metodológico com as fases de investigação	34
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensões segundo sua porcentagem de importância	95
--	----

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 1: Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	85
Organograma 2: Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	85
Organograma 3: Cooperativa mista dos produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAAB).....	86
Organograma 4: Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	86
Organograma 5: Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	87
Organograma 6: Cooperativa mista agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	87
Organograma 7: Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	88

LISTA DE IMAGENS

Imagens 1: Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	132
Imagens 2: Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	135
Imagens 3: Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	138
Imagens 4: Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	141
Imagens 5: Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	144

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1: Cadeia produtiva das cooperativas estudadas	111
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de inovação	35
Quadro 2: Tipos de inovações quanto aos seus critérios	37
Quadro 3: Tipos de inovações quanto ao processo de comercialização.....	38
Quadro 4: Definições de cooperativa	40
Quadro 5: Diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade mercantil	42
Quadro 6: Termos-chave identificados nas definições de empreendedorismo	46
Quadro 7: Cooperativa como empreendimento na perspectiva da economia e no gerenciamento de negócios	57
Quadro 8: Situação das cooperativas quanto à definição de inovação	70
Quadro 9: Tipos de inovações quanto a suas dimensões	73
Quadro 10: Tipos de inovações quanto ao grau de inovação	75
Quadro 11: Processo tecnológico das cooperativas	91
Quadro 12: Produtos, serviços e principais clientes	100
Quadro 13: Estrutura de cooperados, envolvimento familiar e treinamento nas cooperativas	103
Quadro 14: Formas de comercialização, estudos de mercado e canais de comunicação das cooperativas	104

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ADS	Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas
AMBEV	Companhia de Bebidas das Américas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COOPIAGRO	Cooperativa Agrícola de Iranduba
COOPERMAUES	Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués
COOMPRAB	Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca
COOPERAR	Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus
COAPMAR	Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região
COOPFAMMA	Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru
COOMAPEM	Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru
CSPA	Centro de Serviços de Psicologia Aplicada
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IDAM	Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IPAAM	Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGBIOTEC	Programa de Pós-graduação em Biotecnologia
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PREME	Programa de Crédito a Empresas
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMED	Secretaria Municipal de Educação

TCLE
UFAM

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Universidade Federal do Amazonas

Sumário

INTRODUÇÃO	19
1.1 Definição do problema	21
1.2 Objetivos.....	22
1.3 Justificativa	22
1.4 Delimitação da pesquisa	24
1.5 Hipóteses.....	24
METODOLOGIA	25
2.1 Quanto à natureza da pesquisa	26
2.2 Quanto à forma de abordagem	26
2.3 Quanto aos objetivos/fins da pesquisa	27
2.4 Quanto à escolha da amostra.....	27
2.4.1 Locais de pesquisa (universo da pesquisa)	27
2.4.2 Os entrevistados (sujeitos da pesquisa)	28
2.5 Critérios de inclusão.....	29
2.6 Critérios de exclusão	30
2.7 Procedimentos para a recolha das informações	30
2.8 Pesquisa bibliográfica	30
2.9 Pesquisa de campo	31
2.10 Metodologia de análise de dados	31
2.11 Análise crítica dos riscos e benefícios	32
2.12 Aspectos éticos da pesquisa.....	33
2.13 Diagrama metodológico	33
RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
CAPÍTULO I – POTENCIAIS ECONÔMICOS, INOVAÇÃO E COOPERATIVISMO DE ALGUMAS COOPERATIVAS DO AMAZONAS	35
3.1 Definições de inovação	35
3.2 Definições de cooperativismo.....	40
3.3 Modelos de cooperativas	42
3.4 Os processos de inovação nas cooperativas.....	44
3.5 Cooperativas como empreendimento	45
3.6 Potencial empreendedor nas cooperativas do estado do Amazonas	49
3.7 Cooperativas agrícolas e empreendedorismo.....	54
CAPÍTULO II – GESTÃO DA INOVAÇÃO E SEU DESENVOLVIMENTO NAS COOPERATIVAS DA REGIÃO AMAZÔNICA	61
4.1 Critérios de inovação nas cooperativas	70
4.2 A gestão da inovação no cenário das cooperativas	80
CAPÍTULO III – CADEIAS PRODUTIVAS E O PROCESSO DA BIODIVERSIDADE NAS COOPERATIVAS DA REGIÃO AMAZÔNICA	84
5.1 Organograma e os processos de uma gestão da inovação.....	84
5.2 Cooperativas e suas dimensões de gestão e inovação	91
5.3 A importância das dimensões nas cooperativas estudadas.....	94
5.3.1 Dimensão estratégica.....	97
5.4 Mercado e biodiversidade	100
5.5 Estrutura de cooperados, envolvimento familiar e treinamento nas cooperativas.....	103

5.6 Formas de comercialização, estudos de mercado e canais de comunicação das cooperativas.....	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	123
APÊNDICE B – FOTOS NAS OBSERVAÇÕES E ENTREVISTAS NAS COOPERATIVAS	125
ANEXO A – APROVAÇÃO PELO COMITÊ DE ÉTICA	139
ANEXO B – CARTA DE ANUÊNCIA.....	140
ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	141
ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	142
ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	143
ANEXO F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	144
ANEXO G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	145
ANEXO H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	146
ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	147

INTRODUÇÃO

A evolução do cooperativismo popular e da economia solidária no Brasil estimulou o desenvolvimento de pesquisas nessas áreas. Isso tem significado, principalmente, esforços na compreensão desses fenômenos como alternativas na busca de proteção e mudanças sociais conquistadas, por um lado, a partir da construção, utilização e reprodução de capital social e, por outro, pelo apoio à minimização do desemprego e da exclusão social.

Nessa linha de raciocínio, para esta pesquisa, isso significa ter como preocupação maior a compreensão das estratégias que determinados grupos sociais adotam, articulando-se em redes de solidariedade.

No entanto, a falta de organização social na maioria das comunidades rurais eleva o uso inadequado da biodiversidade; dessa forma, é muito importante que haja uma organização quanto ao seu modelo de gestão, para que se desenvolva um processo de produção e de comercialização para que a matéria-prima que foi usada pela biodiversidade seja melhor aproveitada, não só em um sistema produtivo melhor e tecnologicamente viável, mas sobretudo na habilidade que eles precisam ter na comercialização.

Segundo Estevam *et al.* (2015), as consequências desse uso inadequado são a descapitalização e a pobreza, sendo que os problemas com a legalização da produção e da comercialização levam o produtor a integrar-se à agroindústria ou ser um cooperativo informal. Paralelamente, essas dificuldades têm levado muitas cooperativas familiares a procurarem outras opções produtivas e formas de inserção no mercado. Para a maior parte deles, a construção dessas novas formas passa pela organização dos mesmos em empreendimentos associativos, especialmente as cooperativas da agricultura familiar (REITER *et al.*, 2019).

É conveniente, entretanto, considerar que, em mínima instância, essas experiências representam uma nova tendência de organização dos trabalhadores, principalmente os que enfrentam condições de desemprego, de precarização do trabalho ou de exclusão social. Esse fato fica explicitado, por exemplo, nos debates acontecidos nas edições do Fórum Social Mundial, que, para Delgado e Romano (2003), representam um importante espaço para traduzir toda a diversidade das lutas e dos movimentos sociais que se opõem ao neoliberalismo, criando oportunidades para que essas lutas sejam exercidas coletivamente dentro de um cenário que favoreça diálogos entre os mais distintos atores.

Para a realização de uma pesquisa dessa natureza, foi importante abrir parêntese e considerar, brevemente, algumas informações sobre o processo de reestruturação produtiva que está em curso dentro das mais variadas organizações empresariais, especificamente a partir da

década de noventa do século passado em vários países do mundo. Essas informações podem ajudar a entender as possíveis transformações estruturais no mundo do trabalho, talvez necessárias, para que as organizações populares criem estratégias inclusive no campo da sobrevivência econômica.

Nesse sentido, segundo Nakano (2000), é necessário reforçar as práticas do cooperativismo, que se apresentam como importantes saídas. O que se revela como interessante é o fato de que este tipo de alternativa não é tão recente. De acordo com Cole (1964), durante o século XIX, presenciou-se, como decorrência da chamada Revolução Industrial, um cenário de desemprego, de precarização do trabalho e de exclusão social, cujos efeitos, guardadas as suas condições, são parecidos com os atuais; naquela época, o cooperativismo foi uma alternativa importante para ajudar na resolução desses problemas. Isso reforça a ideia de que o exercício do cooperativismo continua servindo de campo alternativo para os trabalhadores buscarem condições de resistirem, por exemplo, às crises cíclicas do capitalismo, das quais falam Braudel (1996) e Arrighi (1996), bem como para, nessas resistências, procurarem formas alternativas de exercitar a cooperação com solidariedade, como argumentam Singer (2002) e Santos (2002).

De forma mais articulada, foi a partir da última década do século XX que o cooperativismo se tornou item das agendas de vários movimentos de trabalhadores do mundo inteiro, inclusive o sindical, alimentado, principalmente, pela busca de minimizar a exclusão social e a pobreza, causadas pelos índices altos de desemprego e pela precarização do trabalho.

Isso, portanto, justifica a indicação que apresenta Cole (1964), de que o cooperativismo sempre foi um instrumento apresentado e exercitado pelos trabalhadores para encontrar saídas para enfrentar ondas de desemprego e pobreza. Recolocar o cooperativismo no debate sobre a busca de alternativas ao desemprego e à exclusão social, na atualidade, pode significar relacioná-lo com as práticas de economia solidária no Brasil. A articulação brasileira em torno desta temática conduziu à instalação de redes nacionais em alguns casos, com articulações internacionais que se mobilizam para sedimentar as práticas e reforçar uma construção teórica.

Nesse contexto, as cooperativas apresentam grandes vantagens em relação às demais organizações, pois são ancoradas nos princípios do cooperativismo, os quais atendem às inúmeras exigências do mercado e dos clientes quanto à sustentabilidade do planeta, à responsabilidade social, à vivência de modelos de gestão democrática e à participação econômica dos membros. Esses princípios também enfatizam o associativismo e a geração e

distribuição de renda na comunidade local, o que se configura como uma idealização da gestão da inovação.

Com isso, a inovação está fortemente associada ao crescimento, às tecnologias e às novas ideias que transformam e geram negócios. Drucker (1974) já afirmava que a inovação tornou obsoletos muitos produtos, serviços e processos, porém trouxe novas realidades sociais e uma era de possibilidades para a sociedade. Essas mudanças na forma de se relacionar e consumir em meio aos avanços tecnológicos exige das empresas estratégias para formar uma estrutura inovadora capaz de atender às necessidades do novo cliente e de garantir a sustentabilidade das organizações.

As cooperativas desempenham um papel fundamental no processo de gestão da inovação, pois possuem uma estrutura que facilita sua implementação. Além disso, contar com uma liderança visionária é essencial para promover um ambiente participativo e aberto, que estimule a criatividade e favoreça a geração de novas ideias. Para promover a inovabilidade, as empresas precisam investir nas pessoas; a liderança é desafiada a possibilitar ao colaborador encontrar seu espaço para criar e colaborar, possibilitando a ampla cooperação entre as pessoas, gerando um ambiente organizacional inovador e produtivo e, por fim, promovendo a inovação como atividade sistêmica e contínua. Em meio a um contexto cada vez mais disruptivo e inconsistente, a liderança é a chave para a competitividade de uma organização e, conseqüentemente, sua sobrevivência a longo prazo (BESSANT; TIDD, 2015; BARRETO, 2014).

Essas argumentações iniciais darão sustentação à formulação da estrutura metodológica da pesquisa, considerando alguns questionamentos que norteiam todo o processo de investigação.

1.1 Definição do problema

Este estudo visa a responder a seguinte problemática: como as cooperativas localizadas no interior do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento de seus produtos ou serviços? Essa problemática fortifica um avanço no desenvolvimento para o entendimento dos processos de gestão nas cooperativas do estado do Amazonas, bem como suas estratégias para com a inovação e a autonomia financeira de seus cooperados. A intenção teórica desta pesquisa é a identificação de potenciais de gestão da inovação dessas cooperativas, pois o terceiro setor leva-nos a compreender uma competência

econômica e social estabelecida nas inter-relações das cooperativas, sobretudo daquelas localizadas no interior do Amazonas.

1.2 Objetivos

Objetivo geral:

- Analisar, dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas que usam a biodiversidade amazônica enquanto um empreendimento econômico.

Objetivos específicos:

- Compreender a relevância das cooperativas no trabalho de emancipação social, bem como no espaço social e econômico em que ela está inserida para o contexto do cooperado;
- Identificar as formas de gestão existentes nas cooperativas do interior do Amazonas, quanto ao uso da biodiversidade enquanto processo de inovação;
- Descrever as ferramentas utilizadas por essas cooperativas para estimular a inovação, quanto ao uso da biodiversidade, por conseguinte, no processo de competitividade dentro no cenário do empreendedorismo econômico.

1.3 Justificativa

Por meio da intercooperação — em que cooperativas de diversos ramos (agropecuário, crédito, saúde, entre outros) se unem para desenvolver negócios, inovar e fomentar soluções criativas para seus clientes — esse terceiro setor movimenta um potencial econômico e financeiro socialmente eficiente.

Sabemos que uma cooperativa é uma sociedade civil de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, sem fins lucrativos, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços aos seus associados, buscando atender às suas necessidades sociais, econômicas e culturais. Com base em Cenzi (2009), podemos ainda definir cooperativa como uma organização empresarial de caráter auxiliar, por cujo intermédio uma coletividade de produtores, consumidores ou poupadores promove, em comum, com base no associativismo e em uma série de valores e princípios, a defesa de suas economias individuais. Portanto, uma cooperativa é

uma sociedade de pessoas e não de capital que, embora tenha fins econômico-sociais, não tem o lucro como objetivo primordial.

Em função de seus princípios, as cooperativas possuem certa vantagem frente a outros ambientes empresariais, potencializando as ações que já existem com base na colaboração. Quando pessoas engajadas em pensar e agir diferente se unem, isso facilita a condução de processos de inovação e de criatividade coletiva, permitindo a testagem de ideias e a ampliação de possibilidades com base em oportunidade de inovação.

Embora o ambiente seja propício à inovação, ainda é preciso superar alguns desafios dentro das próprias cooperativas. Muitas empresas focam no investimento em tecnologia, mas não estabelecem processos voltados à inovação. Esses processos devem ser sistêmicos e, nesse sentido, é necessário estarem junto às lideranças e aos colaboradores das cooperativas para contribuir com o conhecimento e as ações para o estabelecimento dessa cultura. Muitas vezes, é preciso resgatar o conceito de inovação e desmistificá-la antes de passar para a prática.

Diante disso, o estudo em questão é relevante ao ponto da compreensão sobre os processos de gestão da inovação dentro dos cenários das cooperativas do estado do Amazonas, a fim de entender o nível em que elas se encontram e sobretudo a sua capacidade econômica no universo em que está localizada.

Essas cooperativas estão diretamente ligadas à biodiversidade amazônica, em relação aos seus produtos e serviços. Diante disso, no setor de biotecnologia, há uma forte dependência da viabilidade econômica das empresas em relação aos investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) devido à rápida evolução das inovações neste setor. No estado do Amazonas, a biotecnologia é uma alternativa econômica relevante para o planejamento estratégico regional. Este fato se deve à Região Amazônica ser um *hotspot* de biodiversidade que serve de objeto de estudo em pesquisas biotecnológicas (ARAGON, 2010).

A originalidade desta pesquisa está situada na intersecção de dois pilares fundamentais. O primeiro é a busca por identificar os processos de gestão da inovação nas cooperativas pré-selecionadas. O segundo é evidenciar o potencial econômico oriundo dessas cooperativas que trabalham com a biodiversidade amazônica e fazem essa relação com o setor biotecnológico.

O ineditismo da presente pesquisa pode ser avaliado sob dois aspectos: *locus* e *focus* (KEINERT, 2007). O *locus* será o estado do Amazonas, mais especificadamente os interiores. Percebe-se que as cooperativas localizadas nesse universo são fontes de pesquisas acadêmicas, sobretudo em seus processos de gestão, o que está diretamente voltado para o *focus*, onde não

há pesquisas, mostrando-se, assim, seus níveis ou não de inovação, bem como seus possíveis potenciais para a autonomia financeira.

1.4 Delimitação da pesquisa

As questões norteadoras foram elaboradas tendo como referência as cooperativas localizadas no estado do Amazonas, bem como as informações teóricas sobre cooperativismo popular, economia solidária, gestão da inovação e autonomia financeira, temas que foram considerados durante o processo investigativo. Estas questões podem ser assim apresentadas:

- Estas cooperativas desenvolvem a gestão da inovação em um de seus processos para o desenvolvimento da cadeia produtiva de seus produtos?
- Estas cooperativas se fortalecem como empreendimento econômico?
- De que formas estas cooperativas se articulam enquanto prática de autonomia financeira de seus cooperados?
- Como estas cooperativas se colocam dentro do cenário competitivo no estado do Amazonas?
- Como estas cooperativas usam, produzem e comercializam seus produtos?

1.5 Hipóteses

A presente tese tem como desenvolvimento básico validar ou descartar a seguinte hipótese central do estudo:

- I. As cooperativas estudadas possuem modelo de gestão consolidado quanto ao uso da biodiversidade amazônica.
- II. As cooperativas estudadas apresentam diferentes modelos de gestão quanto ao uso da biodiversidade amazônica.

METODOLOGIA

Nesta seção é detalhada a metodologia utilizada para a execução desta pesquisa, sendo apresentados aspectos como classificação da pesquisa, materiais e métodos, universo e amostragem, análise e validação dos resultados.

Ainda, neste contexto, a pesquisa etnográfica — que, conforme aponta Angrosino (2009), busca descrever um grupo social ou pessoas, suas instituições, seus comportamentos interpessoais, suas produções materiais e suas crenças — será um balizador para a construção da tese. Embora tenha sido moldada para estudar sociedades pequenas, tradicionais e ágrafas, a fim de reconstruir suas tradições culturais, a Etnografia, atualmente, é praticada em todos os tipos de condições sociais. Desse modo, os etnógrafos observam e pesquisam as vidas rotineiras das pessoas por eles estudadas, com o objetivo de discernir padrões previsíveis dessas experiências humanas vividas. Assim, a Etnografia

[...] é uma maneira de estudar pessoas em grupos organizados, duradouros, que podem ser chamados de comunidades ou sociedades. O modo de vida peculiar que caracteriza um grupo é entendido como a sua cultura. Estudar a cultura envolve um exame dos comportamentos, costumes e crenças aprendidos e compartilhados do grupo (ANGROSINO, 2009, p. 16).

Magnani (2009), por sua vez, entende que a Etnografia é uma maneira própria de operar em que o pesquisador entra em contato com o universo de um grupo de pessoas, não apenas para permanecer ali, mas para fazer uma relação de suas teorias com aquelas compartilhadas pelo grupo estudado, visando a encontrar, a partir disso, um modelo novo de entendimento.

Com base em dados encontrados no Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas (IDAM), órgão que autorizou a pesquisa nas cooperativas que estão sob sua responsabilidade organizacional, foram definidas quais cooperativas seriam investigadas, devendo ser todas no estado do Amazonas, por entender-se que nesse espaço geográfico é possível atingir com mais efetividade uma parcela significativa da população de cooperativas regionais.

De posse desses dados, foi feito um levantamento sobre as cooperativas que tivessem, pelo menos, cinco anos de atuação. Isso porque esse tempo coincide com a época em que foram sentidos os reflexos da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, já que foi a deflagração desta grande campanha nacional que estimulou mais visivelmente a criação de cooperativas populares, segundo dados do IBGE em 2022.

Com a disponibilidade de tais informações, passou-se a examinar qual ou quais dessas cooperativas possuíam fontes de evidência com facilidade para investigações, mais precisamente: documentos, possibilidade de se construir história oral da cooperativa, prática democrática de gestão que permitisse o acompanhamento do dia a dia organizacional e uma história que relacionasse a cooperativa com outras formas de mobilização por melhoria de vida de grupos sociais excluídos.

2.1 Quanto à natureza da pesquisa

Sob o ponto de vista de sua natureza, classifica-se a pesquisa como básica, pois objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), difundir o conhecimento não-científico e as mudanças ocorridas no ambiente, evidenciando as transformações locais e a influência do processo de gestão da inovação nas cooperativas.

2.2 Quanto à forma de abordagem

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, classifica-se a pesquisa como qualitativa, pois não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. O termo qualitativo “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível” (CHIZZOTTI, 2003, p. 221).

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, não quantificando os valores e as trocas simbólicas nem se submetendo à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, buscando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

2.3 Quanto aos objetivos/fins da pesquisa

Sob o ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, pois tem como finalidade proporcionar uma maior familiaridade com o problema, ou seja, mais informações sobre o assunto — **EMPREENDEDORISMO COOPERATIVO: GESTÃO E INOVAÇÃO EM SETE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO ESTADO DO AMAZONAS.**

A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, em geral, empregando-se o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

2.4 Quanto à escolha da amostra

A escolha da amostra é uma etapa fundamental em qualquer pesquisa, pois determina a representatividade dos dados e a validade das conclusões. Para que os resultados sejam confiáveis, é necessário definir critérios claros que orientem a seleção dos participantes ou unidades de análise. Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a amostragem deve ser cuidadosamente planejada para garantir que os dados coletados sejam relevantes e permitam uma análise coerente da realidade estudada”. Dessa forma, a definição adequada da amostra contribui para a precisão dos resultados e a qualidade da pesquisa.

2.4.1 Locais de pesquisa (universo da pesquisa)

A pesquisa será realizada na sede do IDAM – Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas, Ulbra, Bloco G – R. Carlos Drumond de Andrade, 1.460 – Japiim, Manaus – AM, CEP: 69077-730.

A amostra será dividida em duas técnicas de estudo: pesquisa bibliográfica e entrevistas.

2.4.2 Os entrevistados (sujeitos da pesquisa)

Será entrevistado um quantitativo de sete de cooperados, divididos entre as sete cooperativas, conforme a necessidade da pesquisa, visando à cultura organizacional de cada cooperativa, ocupando todos eles a função de presidente e/ou vice-presidente e/ou financeiro. A escolha dos entrevistados não considera a preocupação com a representação numérica, pois, como argumenta Sales (2005), numa pesquisa fundamentalmente qualitativa e na qual a amostra é intencional, os informantes são escolhidos pela sua capacidade e qualidade como participantes do processo de gestão e pela condição de se dispor ao debate sobre o tema que envolve a pesquisa.

Segundo Sales (2005), esse tipo de entrevistado tem uma representatividade mais intelectual e política. Seriam o que se chama em antropologia de “testemunhas privilegiadas”, sobre as quais se refere Thiollent (1985).

Ao longo da tese, serão utilizadas duas técnicas de pesquisa:

- a) documentação indireta: revisão bibliográfica da literatura referente ao tema da pesquisa, realizada ao longo de todas as fases da tese. Com o levantamento de dados gerais sobre o cooperativismo e com a revisão bibliográfica, formar-se-á a base tanto para o estudo sobre o movimento cooperativista e sua dinâmica no Brasil como para o debate teórico acerca da gestão da inovação das cooperativas. Este debate, por sua vez, dará sustentação à elaboração da questão-problema.
- b) documentação direta: pesquisa de campo qualitativo-explicativa. Nesta etapa, será realizada a entrevista semiestruturada. Segundo Bruyne (1991, p. 209), “Várias técnicas podem e devem frequentemente ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir um feixe de dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conformes a seu objetivo de investigação”.

Dessa maneira, será possível a utilização de uma modalidade de coleta de dados na pesquisa de campo: *entrevista oral* norteada por *entrevista semiestruturada*.

As informações que serão coletadas através das entrevistas e da literatura serão transformadas em dados pertinentes à problemática geral, elaborando-se um estudo de caso. Segundo Bruyne (1991), um estudo de caso pode fornecer informações numerosas e detalhadas, capazes de apreender a totalidade de uma situação. Seu poder de generalização limita-se quando a veracidade de suas conclusões não se revela correta em relação a outros casos, mas seu alcance ultrapassa o particular, podendo obter generalizações empíricas, mas sem deformar o papel da

teoria. As pesquisas de campo a serem realizadas serão fundamentais para a compreensão da gestão da inovação das cooperativas do interior do Amazonas.

A entrevista “permite a captação imediata e corrente da informação desejada praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34). A entrevista semiestruturada com questões abertas se caracteriza pela preparação de um roteiro de temas, em forma de tópicos, com o intuito de conduzir o diálogo, permitindo ao entrevistado o máximo de liberdade.

As entrevistas completam as leituras realizadas através do estudo da literatura. Aquelas permitem ao pesquisador tomar consciência dos aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar. As entrevistas exploratórias podem preencher essa função quando não são muito diretivas, pois o objetivo não consiste em validar as ideias preconcebidas do pesquisador, mas em encontrar outras ideias, conforme Quivy e Campenhoudt (1995, p. 44).

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados e pode ser definida como uma conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obterem informações sobre determinado assunto.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. É bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. Será empregada entrevista aberta e semiestruturada, que se caracteriza pela preparação de um roteiro elaborado com antecedência, os temas, estruturados em tópicos (APÊNDICE A), visam direcionar o diálogo, garantindo ao entrevistado ampla liberdade de expressão.

2.5 Critérios de inclusão

Indivíduos com idade a partir de 18 anos, desde que sejam presidente e/ou vice-presidente das cooperativas, residentes do estado do Amazonas, que estejam com situação ativa em relação à organização cooperativista por período mínimo de cinco anos e diretamente envolvidos com o processo organizacional da cooperativa, que aceitem participar da pesquisa e que assinem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO C – I).

2.6 Critérios de exclusão

Crianças e adolescentes com idade inferior a 18 anos, devido à exigência legal, qual seja, não possuírem autonomia para assinarem o TCLE; isso não impede, porém, que a criança apareça por meio de relatos de adultos. Serão excluídos outros cooperados que não assumam o cargo de presidente e/ou vice-presidente, e será excluído todo e qualquer cargo que não seja o de presidente e/ou vice-presidente.

2.7 Procedimentos para a recolha das informações

As técnicas de coleta de dados consistem em um conjunto de regras e processos adotados por uma ciência, representando a aplicação prática desse procedimento (GIL; LAKATOS; MARCONI, 2001). Elege-se na pesquisa, como coleta de dados, o emprego das técnicas a pesquisa bibliográfica, a observação dos locais selecionados e a entrevista.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, definem-se para esse delineamento as fontes de papel (pesquisa bibliográfica) e aquelas cujos dados são fornecidos por pessoas (entrevista) (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

2.8 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de coleta de dados secundária, pode ser assim definida: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (GIL; LAKATOS; MARCONI, 2001; CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos como livros, artigos científicos, páginas de *websites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

2.9 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo será empregada com o propósito de obter informações e conhecimentos sobre um problema em busca de resposta, validar hipóteses ou, ainda, identificar novos fenômenos e as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tais como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes para analisá-los. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que se realiza, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, a coleta de dados junto a pessoas (FONSECA, 2002).

2.10 Metodologia de análise de dados

A metodologia de análise de dados deve ser adequada em consonância com os objetivos a serem atingidos, dessa forma definem-se etapas para o entendimento do fenômeno imbuído de validade, confiabilidade e precisão (SANTOS, 2002). Esta pesquisa tem início a partir da construção de um *corpus* — palavra de origem no latim e significa “corpo”. Um *corpus* de pesquisa incorpora textos como levantamento e pesquisas bibliográficas, jornais e revistas, *sites*, imagens, fotos, vídeos e qualquer material que seja inserido naquela (BAUER; AARTS, 2002).

No contexto atual vivenciado, a Etnografia dará subsídios a partir de materiais disponibilizados na construção bibliográfica (KOZINETS, 2014), pois estes contribuirão para a investigação e a explicação, de maneira analítica, em cada capítulo. Essa primeira ação é nomeada Trabalho de Campo Etnográfico I (conforme Diagrama Metodológico, p. 34). Serão utilizados, também, roteiros de conversa e entrevista estruturada, pois a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e das relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações e médias estatísticas (MINAYO, 2001: 22; MINAYO; COSTA, 2018). A entrevista estruturada será aplicada ao presidente e/ou vice-presidente e/ou financeiro das cooperativas do estado do Amazonas e caracteriza-se então por uma troca de perguntas e respostas (FLICK, 2009).

Por fim, será feita uma nas próprias cooperativas com o intuito de identificar a presença da gestão da inovação em alguma técnica utilizada. Essa segunda ação é nomeada Trabalho de Campo Etnográfico II (conforme Diagrama Metodológico, p. 34). Participaremos de suas atividades empreendedoras em feiras de desenvolvimento econômico principal, com o intuito de observar a cooperativa, em seu momento ativo, como empreendedor, assim

corroborando para descrever e caracterizar o modo de empreender do cooperado e ainda capturar imagens de seus produtos e/ou serviços para dispor de material e de dados que colaborem no processo de estruturação da tese. Essa terceira ação é nomeada Trabalho de Campo Etnográfico/Campo III (conforme Diagrama Metodológico, p. 34).

Dessa maneira, os dados serão analisados com base na pesquisa descritiva, uma vez que as reflexões e experiências dos sujeitos são expressas a partir da ação em espaços profissionais (FONSECA, 2002). O objetivo é “descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” sob a ótica da “natureza do fenômeno, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam” (RUDIO, 1986, p. 57) a partir das seguintes categorias de abordagem: cadeia produtiva, gestão da inovação, cenário competitivo, produtos e serviços, processos de gestão e autonomia financeira; a biodiversidade figura como categoria transversal de análise na pesquisa. Se a realidade é plural, as abordagens também devem ser, com o intuito de conhecer melhor o processo estudado.

2.11 Análise crítica dos riscos e benefícios

Como possíveis riscos decorrentes da pesquisa, evidenciamos a existência potencial de desconfortos emocionais e/ou psicológicos em razão dos diálogos e entrevistas aplicados; caso isso ocorra, os pesquisadores encaminharão o participante ao CSPA – Centro de Serviços de Psicologia Aplicada da UFAM, para atender a qualquer eventualidade de ordem biológica ou emocional que decorra da referida pesquisa, além do apoio e atenção prestados pelos pesquisadores durante o processo.

Entretanto, as perguntas foram previamente elaboradas no sentido de evitar desconforto, constrangimento ou mesmo danos físicos, psíquicos ou psicológicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais ao ser humano.

No que tange a possíveis riscos em função das tecnologias a serem utilizadas (gravador de voz), há possibilidade de vazamento de informações. Para evitar a ocorrência disso, comprometemo-nos a tomar as seguintes medidas: utilizar dispositivos com antivírus, bem como seguir protocolos de segurança e de responsabilidade de *download* (baixar arquivo) seguro, bem como armazenamento de dados adequados em dispositivo local — computador ou *hard disc* (unidade de armazenamento externo), para que suas informações não fiquem disponíveis em qualquer plataforma virtual ou nuvem de dados (armazenamento de dados na *internet*). Mesmo com todo esse cuidado por parte dos pesquisadores, o participante poderá retirar-se da pesquisa a qualquer momento.

Qualquer indivíduo voluntário poderá interromper sua participação na pesquisa a qualquer momento.

Em contrapartida, os benefícios estarão em sua contribuição em função dos resultados da pesquisa, colaborando para a identificação da gestão da inovação em cooperativas do estado do Amazonas, assim fortificando a aprendizagem sobre o terceiro setor, como fonte de reconhecimento da sua importância para o cenário do estado do Amazonas, como uma pesquisa pioneira nesse segmento de estudo.

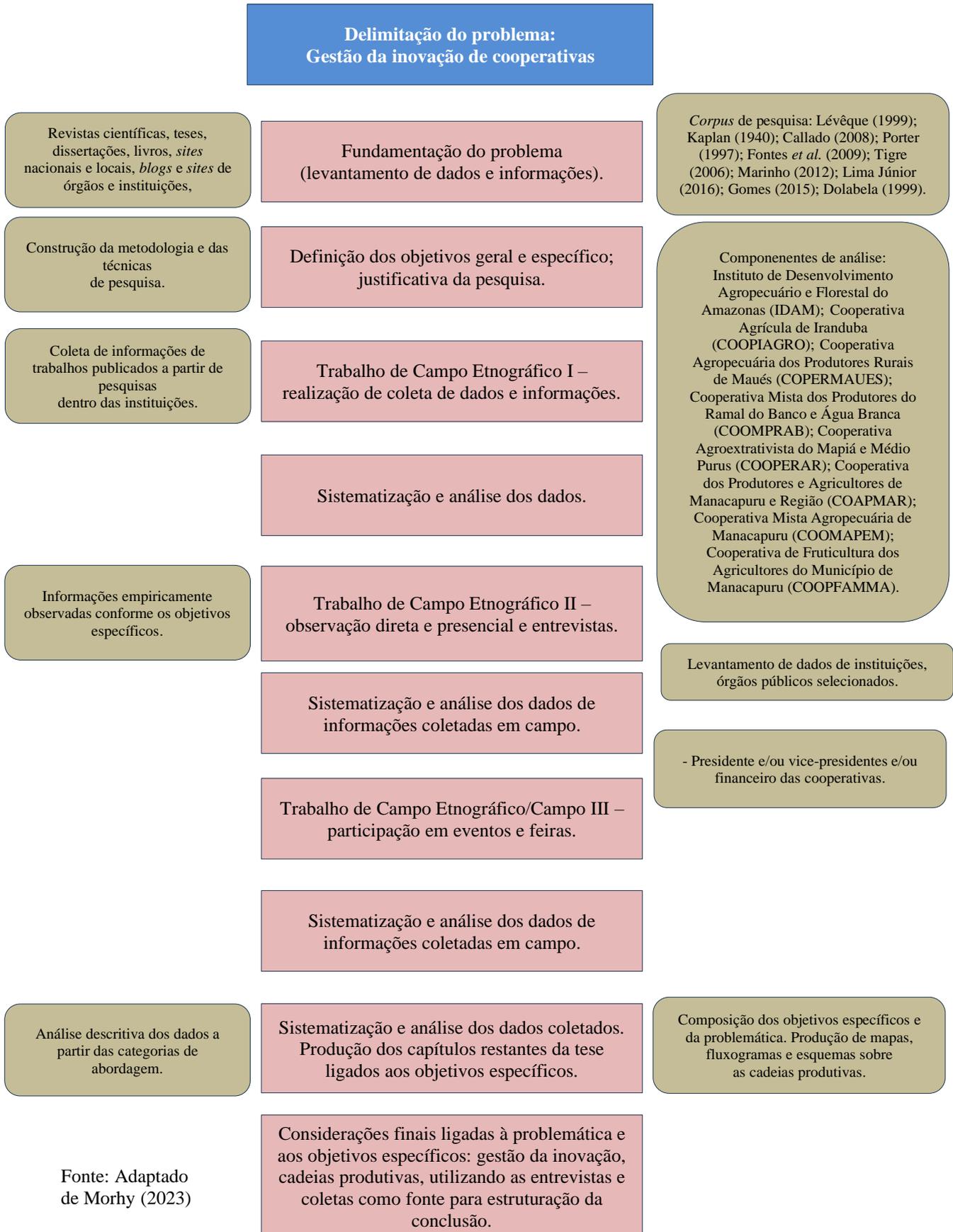
2.12 Aspectos éticos da pesquisa

O projeto de pesquisa foi submetido à Plataforma Brasil para apreciação pelo Comitê de Ética e, tendo atendido às normas referentes às recomendações éticas e legais contidas na Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016), o mesmo foi aprovado. Número de protocolo de submissão: 74780723.2.0000.5020 CEP/UFAM.

2.13 Diagrama metodológico

O diagrama metodológico organiza visualmente as etapas da pesquisa, tornando o processo mais claro e estruturado. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia deve ser lógica e transparente, facilitando a replicação do estudo. Dessa forma, o diagrama auxilia na compreensão e na relação entre os métodos adotados.

Diagrama 1 – Estrutura do diagrama metodológico com as fases de investigação



RESULTADOS E DISCUSSÃO

CAPÍTULO I – POTENCIAIS ECONÔMICOS, INOVAÇÃO E COOPERATIVISMO DE ALGUMAS COOPERATIVAS DO AMAZONAS

A inovação no cooperativismo traz na sua identidade *expertises* necessárias ao desenvolvimento sistemático da transformação. As primeiras cooperativas, que surgiram em resposta à Revolução Industrial na época, já nasceram inovadoras. “A inovação contribuiu para a criação de valores conhecidos no cooperativismo: colaboração, sustentabilidade, igualdade e compartilhamento” (VEIGA, 2010).

Cooperar é “atuar com outros para um mesmo fim; contribuir com trabalho, esforços, auxílio; colaborar”, o que significa que as cooperativas, indispensavelmente, difundem, por meio de seus valores, os comportamentos fundamentais do diálogo e da aprendizagem colaborativa, extremamente essenciais ao processo de inovação.

Segundo Meinen (2019), as inovações tecnológicas devem ter lugar de destaque na agenda de desafios do setor cooperativo, o que exigirá investimentos ainda mais expressivos e desapego em relação aos atuais modelos operacionais.

Nesta seção serão abordadas as diferentes definições de inovação, cooperativismo e a inter-relação entre os conceitos.

3.1 Definições de inovação

A literatura apresenta diversos conceitos para o termo inovação (BRITO *et al.*, 2009). No entanto, preliminarmente ao entendimento correto sobre as diversas definições de inovação, é preciso distinguir conceitos diretamente correlatos, tais como *ideia*, *descoberta*, *invenção* e *tecnologia*.

O processo de inovação inicia-se pela geração de ideias. Stefanovitz e Nagano (2009) lembram que o desafio de inovar exige a criação de novas ideias, a superação de paradigmas tecnológicos e mercadológicos e um novo olhar sobre a realidade.

A etapa de ideação é fundamental para a qualidade da inovação produzida. Boas ideias são a matéria-prima da inovação (STEFANOVITZ, 2011). Dutta e Gurry (2012) destacam a importância da interação, ao explicar que o fluxo de ideias e o acesso ao conhecimento entre os diferentes atores são fatores fundamentais para o crescimento da inovação, constituindo assim um ecossistema da inovação. Conceitualmente, a ideia é usada mais genericamente para

descrever uma modificação profunda nos pontos de referência da sociedade ou da ciência (HOFF *et al.*, 2010).

As ideias passam por um longo processo no qual o conhecimento é transformado em aplicação útil. O passo seguinte é a invenção. Ainda assim, a invenção é somente um passo de um longo processo de disseminar e efetivamente usar uma boa ideia (THOMAS, 2009). Segundo Russo *et al.* (2012) e Bastos (2005), descoberta é a revelação de algo (fenômeno ou conhecimento) novo, mas já existente na natureza, determinada pela capacidade de observação do homem. Em visão oposta, Machado e Teixeira (2007) afirmam que os estudos mais recentes definem a descoberta não como a atualização de uma natureza escondida, mas como um método ou prática interpretativa utilizada pelos cientistas para dar sentido racional aos acontecimentos.

As descobertas, em algum momento, podem transformar-se em invenções. A invenção refere-se à criação de um processo, técnica ou produto inédito, sem, contudo, ter uma aplicação comercial efetiva (TIGRE, 2006). De forma mais prática, pode-se afirmar que a invenção é uma concepção resultante do exercício da capacidade de criação do homem, que, com sua interferência na natureza, propõe a solução para um problema específico para atender a determinadas necessidades humanas (RUSSO *et al.*, 2012).

Apesar da sua importância, as invenções não garantem resultado econômico. Mesmo que patenteada, a invenção pode não conduzir necessariamente à inovação (MARQUES; ABRUNHOSA, 2005), uma vez que a inovação apenas ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção (TIGRE, 2006). Dessa forma, Schumpeter (1934) decreta que, enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes.

As ideias, descobertas e invenções precedem a inovação (SERRA *et al.*, 2008; RUSSO *et al.*, 2012). Apesar disso, o conceito de inovação tornou amplamente associado ao termo tecnologia. Segundo Silveira e Bazzo (2009), a tecnologia nasceu quando a ciência, a partir do Renascimento, aliou-se à técnica, com o fim de promover a junção entre o saber e o fazer (teoria e prática). Essa visão é reforçada pela opinião de Veraszto *et al.* (2008), que explica que a palavra tecnologia provém de uma junção do termo tecno, do grego *techné*, que é saber fazer, a *logia*, do grego *logos*, razão. Em abordagem similar, Gilbert (1995) e Silveira e Bazzo (2009) explicam que a tecnologia representa tanto a soma de conhecimentos e capacidades para resolver problemas práticos importantes para a humanidade quanto os objetos e sistemas que são resultados desses esforços de produção. O desenvolvimento e a transferência de tecnologias tornaram-se questão empresarial estratégica à medida que as vantagens competitivas passaram a ser baseadas no grau de inovação de produtos e processos em cada mercado específico. Esse processo levou a uma definição de tecnologia moderna, que está inserida e foi produzida em

um contexto social, político e econômico determinado (SILVEIRA; BAZZO, 2009). Schumpeter (1934) é o autor clássico de inovação, responsável pela definição mais amplamente divulgada do conceito. No entanto, nos últimos anos, o termo recebeu atualizações que estenderam a sua aplicação e aumentaram a complexidade para chegar à convergência. A evolução nas definições de inovação pode ser observada no quadro 1.

Quadro 1 – Definições de inovação

AUTOR	DEFINIÇÃO
Schumpeter (1934)	Consiste na introdução de um novo produto no mercado significativamente diferente dos já existentes, implica uma nova técnica de produção e a abertura de um novo mercado.
Utterback (1971, p. 77)	“[...] uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado no caso de um novo produto ou, para novo processo, a fase do primeiro uso”.
Quinn (1985, p. 75)	“[...] um processo interativo e tumultuoso [...] que liga uma rede mundial de fontes de saber às necessidades sutilmente imprevisíveis dos clientes”.
Teece e Jorde (1990, p. 76)	“[...] a busca, a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a adoção e a comercialização de novos processos, produtos, estruturas organizacionais e procedimentos”.
Livro Verde da Inovação (EUROPEAN COMMISSION, 1995)	Consiste na produção, assimilação e exploração bem-sucedida da novidade nas esferas econômicas e sociais.
Tidd e Driver (2000, p. 95)	“[...] pode ser vista como um conjunto de <i>outputs</i> respondendo a <i>inputs</i> , quer dizer, o modelo chamado ‘linear’.”
Barbieri (2003, p. 44)	“[...] a inovação é um fato técnico, econômico, organizacional, simultaneamente.”
Tálamo (2002 <i>apud</i> SERRA <i>et al.</i> , 2008)	É a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.
OCDE (2005)	Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Tigre (2006)	é a efetiva aplicação prática de uma invenção e, para que a inovação ocorra, é necessária a preexistência dessa invenção.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 84)	“[...] é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso de maneira mais ampla possível.”
PINTEC (IBGE, 2013)	A inovação se refere a produto e/ou processo novo (ou substancialmente aprimorado) para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado/setor de atuação, podendo ter sido desenvolvida pela empresa ou por outra empresa/instituição.

Fonte: Adaptado de Serra *et al.* (2008); Brito *et al.* (2009); Thomas (2009); Medeiros (2017).

A maior parte das definições de inovação enfatiza a geração de produtos e processos novos ou melhorados. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) inclui as inovações em *marketing* e organizacionais como novos de tipos de inovação. Essas mesmas categorias são utilizadas por Serra *et al.* (2008), que adicionam, ainda, as inovações em serviços. Schumpeter (1934) inclui cinco possibilidades para a realização da inovação. O quadro 2 resume os tipos de inovação, considerando como critérios as dimensões em que a inovação pode ocorrer.

Quadro 2 – Tipos de inovações quanto aos seus critérios

AUTOR	Schumpeter (1934)	Berreyre (1975 <i>apud</i> GOMEZ, 2005)	<i>Manual de Oslo</i> (OCDE, 2005)	PINTEC (IBGE, 2013)	Radar da Inovação (SAWHNEY <i>et al.</i> , 2011)
	Produtos	Domínio tecnológico	Produtos	Produtos novos Produtos aperfeiçoados	Ofertas
	Novos métodos de produção	Domínio tecnológico	Processos	Produtos novos Processos aperfeiçoados	Processos
	Novas fontes de insumos e matéria-prima	Domínio tecnológico	--	--	Cadeia de fornecimento
	--	Domínio institucional Domínio organizacional	Organizacional	Gestão	Organização
	Abertura de novos mercados Novas estruturas de mercado	Domínio comercial	<i>Marketing</i> Novos mercados Novos canais Customização de ofertas Gestão de marcas Relacionamento com o cliente	--	Presença Soluções Marca Experiência do cliente Cliente Captura de valor Rede Plataforma

Fonte: Adaptado de Costa e Garcia (2008); Medeiros (2017).

São recorrentes na literatura outras definições quanto ao tipo de inovação, considerando-se como critério o grau de inovação (OCDE, 2005; SILVA, 2008; SERRA *et al.*, 2008; LONGANEZI *et al.*, 2008; PAIXÃO *et al.*, 2012). É notório que boa parte dos autores enfatiza as inovações incrementais e radicais, pois são conceitos mais bem definidos e aceitos. No entanto, percebe-se o surgimento de novas categorias de análise nesse sentido, conforme resumido no quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de inovações quanto ao processo de comercialização

Tipo de inovação	Conceito
Inovação Incremental	O novo produto, serviço ou processo mantém as suas funções básicas, incorporando novos elementos em relação ao anterior (BAPTISTA, 1999), ou seja, objetiva-se melhorar o desempenho e a funcionalidade (LYNN; AKGÜN, 1998).
Inovação Radical ou Distintiva	O produto, serviço ou processo mantém as características daquele a partir do qual foi desenvolvido, apresentando novas características que proporcionam funções que não existiam no original (BAPTISTA, 1999).
Inovação de Transformação ou Revolucionária ou Disruptiva	Os produtos, serviços ou processos aparecem para satisfazer uma necessidade ou criar uma nova necessidade, sem qualquer relação com o que existia antes (BAPTISTA, 1999).
Really New Innovation	Inovação que introduz uma macrodescontinuidade, seja tecnológica, seja de mercado, nunca simultaneamente, caso contrário é caracterizada como radical (GARCIA; CALANTONE, 2002).
Inovação Arquitetural	Define-se pela reconfiguração dos sistemas que compõem um produto (BURGELMAN; MAIDIQUE, 1995 <i>apud</i> NASCIMENTO, 2009).

Fonte: Adaptado de Baptista (1999); Lynn e Akgün (1998); Garcia e Calantone (2002); Serra *et al.* (2008); Longanezi *et al.* (2008); Nascimento (2009); Medeiros (2017).

No cerne das definições de inovação está a questão da comercialização, pois, conforme visto nas definições apresentadas, a inovação está diretamente relacionada com a adoção de uma novidade pelo mercado. Neste contexto, surge um termo central chamado *difusão*. Conforme destacado no *Manual de Oslo*, a difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação (OCDE, 2004a). Bell e Pavitt (1993) ensinam que a mudança tecnológica envolve duas principais atividades: a primeira refere-se à geração, ao desenvolvimento e à comercialização de inovações significativas; a segunda baseia-se na aplicação dessas inovações nos processos produtivos e econômicos, sendo esta atividade conhecida como difusão de inovações.

O autor clássico Utterback (1971) afirma que a difusão é o mecanismo de comunicação e uso através do qual uma inovação vem a ter um impacto econômico e social significativo. Muniz (2000) acrescenta que a difusão tecnológica ocorre através de um processo incremental e contínuo de mudança tecnológica, que promove a adaptação da inovação original a um sem-número de situações e o aperfeiçoamento contínuo de suas características e desempenho. Já Rogers (2003) define a difusão como um processo de comunicação social no qual as mensagens transmitidas estão relacionadas com novas ideias e envolve a inovação, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social.

Na literatura científica, é comum o uso da expressão *inovação tecnológica* como algo similar, mas que guarda diferenças quanto aos conceitos clássicos de inovação. Schumpeter (1934) não diferencia os termos, por restringir a inovação às categorias produto e processo. No entanto, a OCDE (2005) e a PINTEC (IBGE, 2013) utilizam o conceito de inovação tecnológica

para inovações em produtos e processos e o de inovação não tecnológica para inovações organizacionais e de *marketing*.

Rogers (2003) apresentam a visão jurídica da questão ao citar que a Lei nº. 11.196 de novembro de 2005 (artigo 17, parágrafo VI, inciso 1) define o termo inovação como a concepção de novo produto ou processo ou ainda a agregação de novas funcionalidades ou características que implique melhorias incrementais e ganho de qualidade ou produtividade, resultando em maior competitividade.

Devido à importância da inovação para o desempenho das organizações e para as suas respectivas cadeias de valor (SCHUMPETER, 1934; OCDE, 2005; SERRA *et al.*, 2008; BRITO *et al.*, 2009; PAIXÃO *et al.*, 2012), os *stakeholders* do processo de inovação passaram a buscar e alavancar a capacidade inovadora das empresas, otimizar a gestão do conhecimento tecnológico, desenvolver redes de cooperação, criar sistemas de inovação e aprimorar os mecanismo de difusão da inovação e as metodologias de avaliação do impacto de inovação.

A partir deste momento, a gestão do conhecimento tecnológico e a promoção da capacidade inovadora das organizações tornaram-se objeto de análise de pesquisadores e empresas. O conhecimento tecnológico é o conhecimento de como fazer, de saber fazer e de improvisar soluções, e não apenas um conhecimento generalizado embasado cientificamente (VERASZTO *et al.*, 2008).

Já a capacidade inovadora é o potencial interno de gerar ideias, identificar novas oportunidades de mercado e implementar inovações comercializáveis por meio da exploração de recursos e capacidades existentes na empresa (ADES, 2013). Calia (2005) e Jayathilake e Shuhua (2012) destacam que o termo *innovativeness* aparece na literatura especializada para referir-se às organizações com capacidade de promover inovações, através da combinação de orientação estratégica com comportamento e processo inovativos.

O desenvolvimento da capacidade inovadora das organizações e das nações está diretamente associado à construção de redes de conhecimento pautadas na integração de esforço e aprendizagem para a geração de inovações (ADES, 2013; GARNICA; CONTRERAS, 2007; GALDAMÉZ *et al.*, 2009; CAPÓ-VICEDO, 2011).

3.2 Definições de cooperativismo

Ao longo dos anos, com o processo da globalização, as definições de cooperativas foram se refinando e se tornando mais propícias ao cenário atual.

Quadro 4 – Definições de cooperativa

Autor	Definição
Polônio (1999, p. 19)	“Será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observe os princípios de Rochdale”.
OCB, Relatório de Atividades, 1999	Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.
Lei nº. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, em seu artigo 4º, incisos I <i>usque</i> X	“As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII - indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.”

Fonte: Autora (2023).

Têm as cooperativas um caráter distinto da sociedade mercantil, como se vê no quadro 5, abaixo:

Quadro 5 – Diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade mercantil

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE MERCANTIL
É uma sociedade de pessoas;	É uma sociedade de capital;
O objetivo principal é a prestação de serviços;	O objetivo principal é o lucro;
Número ilimitado de cooperados;	Número limitado de acionistas;
Controle democrático – um homem, um voto;	Cada ação – um voto;
Assembleias: quórum é baseado no número de cooperados;	Assembleias: quórum é baseado no capital;
Não é permitida a transferência das cotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade;	Transferência das ações a terceiros;
Retorno proporcional ao valor das operações.	Dividendo proporcional ao valor das ações.

Fonte: OCESC (2023).

Historicamente, as cooperativas são formas de auxílio mútuo entre pessoas que somam seus esforços, suas cotas-partes de capital e assumem o risco do empreendimento para prestar serviços a si mesma; ou seja, não visam ao lucro nem ao investimento para multiplicar o capital social que reúnem, diferentemente das sociedades capitalistas (PINHO, 2000).

Rech (2000) afirma serem as cooperativas a melhor alternativa para iniciativas que pretendam manter as qualidades da participação e integração associativas e se dedicar a desenvolver atividades de mercado. Como principal característica dessas sociedades, o autor cita o equilíbrio entre o desenvolvimento de sua capacidade empresarial, com atuação qualitativa e quantitativamente crescente no mercado e a participação permanente e democrática de seus associados. Singer (1999, p. 130), igualmente, vê vantagens comparativas para a cooperativa, em relação às empresas capitalistas, porque “a forma cooperativa de organização permite e compele o diretamente interessado a participar nas discussões e negociações sobre questões de seu interesse”.

No entanto, o autor adverte que esta característica do cooperativismo só se torna vantajosa se houver predisposição dos indivíduos para participar de atividades econômicas como sócios, com direitos e responsabilidades iguais aos demais sócios.

3.3 Modelos de cooperativas

Há diversos tipos de cooperativa, todas elas, em tese, submetidas aos mesmos princípios, a saber:

- 1) Adesão livre e voluntária;
- 2) Gestão democrática pelos membros (significa que para “um associado, um voto”);
- 3) Participação econômica dos membros (prevê que parte do capital da cooperativa é de propriedade comum);

- 4) Autonomia e independência (as cooperativas são controladas por seus sócios, são autônomas e de ajuda mútua);
- 5) Educação, formação e informação;
- 6) Intercooperação (cooperação entre cooperativas);
- 7) Interesse pela comunidade.

Os princípios cooperativos são normas por meio das quais as cooperativas põem em prática seus valores. A reforma dos princípios, implementada pela ACI Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995, retomou com vigor as vertentes econômicas — com o novo princípio da autonomia e independência — e social — com o novo princípio da preocupação para com a comunidade (RODRIGUES, 2000).

O artigo 10 da Lei nº. 5.764/71 estabelece que “as cooperativas se classificam, também, de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados”. Assim, é impossível estabelecer uma enumeração exaustiva dos tipos de cooperativa, ficando apenas a possibilidade da elaboração de uma lista exemplificativa com as modalidades mais comuns. Conforme o artigo 27 do Estatuto da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), os ramos do cooperativismo são:

- AGROPECUÁRIO – composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris, cujos meios de produção pertencem ao cooperado;
- CONSUMO – composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados;
- CRÉDITO – composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e a financiar necessidades ou empreendimentos de seus cooperados;
- EDUCACIONAL – composto pelas cooperativas de professores, cooperativas de alunos de escola agrícola, cooperativas de pais de alunos e cooperativas de atividades afins;
- ENERGIA, TELECOMUNICAÇÃO E SERVIÇOS – composto pelas cooperativas cuja finalidade é atender direta e prioritariamente ao próprio quadro social com serviços específicos;
- ESPECIAL – composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas;
- HABITACIONAL – composto pelas cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social;

- MINERAÇÃO – composto pelas cooperativas dedicadas a pesquisa, extração, lavra, industrialização e comercialização de produtos minerais;
- PRODUÇÃO – composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção propriedade coletiva, através de pessoa jurídica, e não propriedade individual do cooperado;
- SAÚDE – composto pelas cooperativas que se dedicam à preservação e recuperação da saúde humana (médicos, odontólogos, psicólogos e atividades afins);
- TRABALHO – composto pelas cooperativas de trabalhadores de todas as categorias profissionais, para prestar serviços a terceiros;
- OUTROS – composto pelas cooperativas que não se enquadrem nos ramos acima descritos.

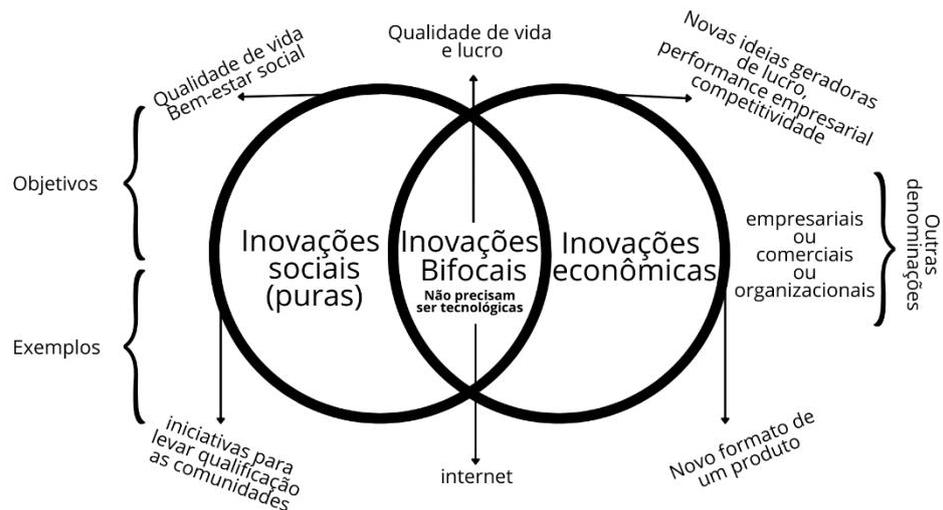
3.4 Os processos de inovação nas cooperativas

A inovação social é classificada como o conjunto de ideias, ações e conhecimentos novos ou consideravelmente melhorados e duradouros, cuja função é promover superação de necessidades sociais nas mais diversas áreas, por meio da cooperação e da participação de todos os envolvidos (BIGNETTI, 2011). Esse modelo de inovação possui conexão direta com os princípios do cooperativismo, tendo em vista que visa a promover a inclusão social pela capacitação e pelo empoderamento dos atores envolvidos (JULIANI *et al.*, 2014), que, no caso da cooperativa, podem ser os funcionários, os cooperados e as comunidades nas quais a cooperativa está inserida.

Um conceito importante trazido por Juliani *et al.* (2014) é que as inovações com foco na dimensão econômica podem se transformar em inovações sociais à medida que tenham potencial de melhorar a qualidade de vida das pessoas (JULIANI *et al.*, 2014). No cooperativismo, essas duas ideias andam juntas, porque a cooperativa de crédito em si não atua com vistas à obtenção de lucros, tudo o que realiza visa a oferecer aos cooperados e à comunidade condições mais acessíveis ao crédito, proporcionando igualdade social (MEINEN; PORT, 2014).

A figura 1 possibilita um maior entendimento desse cruzamento de propósitos da inovação econômica e da inovação social.

Figura 1 – Tipos e terminologias de inovação social



Fonte: Adaptado de Juliani *et al.* (2014).

Esse cruzamento entre as inovações sociais que geram lucro e as inovações econômicas que promovem bem-estar social dá origem às inovações bifocais, conforme figura 1.

Dessa forma, elas contribuem tanto para o desenvolvimento econômico da organização quanto para a sociedade, ao promoverem qualidade de vida, inclusão ou outro benefício social.

3.5 Cooperativas como empreendimento

Historicamente, a veia do empreendedor surge em pessoas que desejam inovar, transformar o meio que as cerca; são indivíduos curiosos e com o olhar voltado às demandas globais e locais. Atualmente, entretanto, o mercado exige de maneira mais efetiva que o empreendedor trabalhe sob a ótica da relação socioambiental e a partir de uma “produção sustentável”, a qual se identifica por retirar da natureza o necessário, sem causar impactos negativos para a biodiversidade, mirando o futuro, dentro de um panorama da bioeconomia¹, que busca o desenvolvimento de uma “forma mais sustentável/compatível possível com o crescimento econômico” (MEJIAS, 2019, p. 107).

Não obstante, a literatura científica é diversa ao conceituar e compreender o “empreendedorismo” (quadro 6) e o “empreendedor”. Para Hashimoto (2023, p. 13), definir a

¹ Bioeconomia é a relação entre duas grandes áreas de conhecimento, a Biologia - Biotecnologia e a Economia, e nasce da perspectiva da quantidade de recursos disponíveis no planeta em detrimento da insustentabilidade do crescimento planetário (GEORGESCU-ROEGEN, 1971, p. 57).

palavra empreendedorismo é complexo, pois, conforme o quadro 6, “são mais de 17 termos que figuram em pelo menos seis definições cada um, evidenciando a dificuldade de se encontrar uma definição que consolide, de forma objetiva, a conceituação do termo”.

Quadro 6 – Termos-chave identificados nas definições de empreendedorismo

Termos-chave identificados no conteúdo das definições de empreendedorismo	Número de menções
Iniciar/Fundar/Criar	41
Novo negócio	40
Inovação/Novos produtos/Novos mercados	39
Aproveitamento de oportunidades	31
Risco/Incerteza	25
Busca do lucro/Benefícios pessoais	25
Novas combinações de recursos ou meios de produção	22
Gestão	22
Busca e uso de recursos	18
Criação de valor	13
Crescimento	12
Atividade de processo	12
Empresa existente	12
Mudança	9
Propriedade	9
Responsabilidade/Fonte de autoridade	8
Formulação de estratégia	6

Fonte: Hashimoto (2013).

Esta complexidade da conceituação do termo empreendedorismo conecta-se sobretudo ao fato de haver um uso extenso com o passar do tempo, atendendo a objetivos diferentes de acordo com a circunstância necessária (HASHIMOTO, 2013). Para tanto, neste primeiro momento, nossa tessitura se dará sob a ótica do termo empreendedorismo e, *a posteriori* (em capítulos à frente), sobre o empreendedor “persona”.

Neste viés, Dolabela (1999, p. 47) descreve que a palavra “empreendedorismo” é difundida pela primeira vez em textos em inglês, tendo origem na palavra francesa *entrepreneur*. Todavia, Gomes (2005, p. 3) ressalta que há um equívoco “etimológico”, pois:

Na verdade, *empreendedorismo* ou *empreendedor* são substantivos derivados do verbo *empreender* que, por sua vez, tem sua origem na forma verbal latina *imprehendo* ou *impraehendo* que significa “tentar executar uma tarefa”. Como se vê, a entrada desse termo no léxico português não se deu através do francês *entrepreneur*, mas sim diretamente do latim. Aliás, em francês arcaico, esse verbo tinha uma forma bem próxima — *empendre* — do latim e do português moderno ou de outras línguas neolatinas, como, por exemplo, o italiano (*imprendere*), o provençal (*empendre*), o catalão (*empendre*) e o espanhol (*emprender*).

Portanto, é necessário enfatizar que o empreendedorismo não surge apenas na área de economia, mas é a partir dela que há o interesse na “criação de novos empreendimentos e gerenciamento de negócios”; desperta-se, então, o desejo de compreender a gestão (GOMES, 2005). O empreendedorismo é intrínseco à inovação e, por conseguinte, à gestão, os quais estão atrelados diretamente ao modo de vida de uma sociedade (SCHUMPETER, 1982); é considerado um “fenômeno regional”, bem como possui suas especificidades, a partir da “cultura”, dos “hábitos” e das “necessidades” de determinado local, os quais estabelecem condutas individuais e coletivas (DOLABELA, 1999).

Da visão original criada por Cantillon, passando pela definição de Say, Schumpeter, Cole e depois Drucker, podemos citar a centena de pesquisadores com suas próprias definições, algumas definindo empreendedorismo, outros definindo o empreendedor. Em todos os casos, os estudos vão sempre apontar para o processo de criação de valor, seja por meio de emprego, lucro, crescimento, bem-estar, empresas, inovação ou mudanças. Uma coisa é certa, é mais fácil compreender o conceito de empreendedorismo do que encontrar uma forma de defini-lo em palavras (HASHIMOTO, 2013, p. 8).

Dessa forma, vale ressaltar que as cooperativas a partir do seu diferencial competitivo e suas maneiras de explorar o mercado local potencializando os recursos da biodiversidade e fortalecendo assim uma cadeia produtiva fonte de desenvolvimento econômico e social para as famílias e comunidades locais, bem como a distribuição em longa escalada de seus produtos e serviços.

Além disso, qualquer processo de desenvolvimento local deve considerar a variável cultural, pois ela pode chegar a representar um nó estruturante em todo o processo. Afinal de contas, todo processo de mudança causa inquietações e resistências nos indivíduos que fazem parte de uma comunidade. A potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou ainda amplamente, em seu ambiente: a interação das pessoas, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção (GOMES, 2005, p. 12).

Esse empreendedorismo a partir do fenômeno das cooperativas é visto como um aspecto coletivo, e o empreendedorismo coletivo busca criar negócios sustentáveis que tragam melhorias na geração de emprego e renda, bem como na qualidade de vida dos participantes. O empreendedorismo coletivo é representado por maneiras de associativismo e por organizações de estrutura em redes, empresa familiar, parcerias, cooperativas, franquias, organizações virtuais (JOHANNISSON; SCHMIDT; DREHER *apud* SANTOS, 2000). Zucatto (2015) diz que o empreendedorismo coletivo evidencia-se por ações associativas cujos objetivos

geralmente possuem orientação econômica e que as temáticas da cooperação, cooperativismo, intercooperação e empreendedorismo cooperativo apresentam conexão com a temática da sustentabilidade.

Diaz-Foncea e Marcuello (2013) afirmam que o empreendedorismo cooperativo possui dois aspectos. O primeiro está no processo de empreender para criar a cooperativa (negócio); e o segundo está no senso de identidade entre os empreendedores, que se utilizam da forma organizacional da cooperativa para começar um novo negócio. Desse modo, o empreendedorismo cooperativo é formado por um grupo de pessoas que se unem para formar uma cooperativa (negócio), fazem a sua gestão, são proprietários e assumem os riscos que esse negócio possa apresentar.

O empreendedor coletivo fundamenta-se, portanto, em uma configuração de interesses múltiplos e inter-relacionados de autoridade, aparelhados de maneira que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, estes fortificados pelos princípios que os uniram, atentando para que todos os membros estejam envolvidos e não descuidem dos princípios da organização de natureza cooperativa (OLIVEIRA, 2013). O empreendedorismo coletivo pode ser representado por organizações de estrutura em redes, empresa familiar, parcerias, cooperativas, franquias, organizações virtuais, intraorganizacionais pela formação de grupos e equipes (JOHANNISSON, 1998 *apud* OLIVEIRA, 2013).

Diversos autores relacionam a economia social com o empreendedorismo coletivo (CONNELL, 1999; SINGER, 2000; LÉVESQUE, 2004; RODRIGUES; MALO, 2006 *apud* OLIVEIRA, 2013). Rodrigues e Malo (2006 *apud* OLIVEIRA, 2013) definem empreendedorismo coletivo como o conjunto de atores que participam dos processos de formação e das orientações estratégicas da organização, com orientação e propriedade coletiva, e relacionam o conceito de empreendedor coletivo à governança, que vem ao encontro do princípio que trata da gestão democrática, e essa estrutura de governança deve ser conduzida pela visão do projeto associativo, bem como pela missão da organização e pelos valores dos membros da cooperativa.

Outro fator de grande relevância no empreendedorismo coletivo é a formação de redes cooperativas, visto que os participantes agem de forma integrativa e solidária, buscando alcançar vantagens competitivas compartilhadas, por meio da redução ou eliminação de problemas, gerar maior e melhor capacitação dos colaboradores e gestores, além de aproveitar oportunidades de mercado, desenvolvendo suas capacidades dinâmicas de assimilação, absorção e inovação.

3.6 Potencial empreendedor nas cooperativas do estado do Amazonas

Os locais de estudo foram escolhidos por fomentarem as cooperativas na região amazônica e terem ligação com o potencial empreendedor de tais cooperativas, além de possuírem dados para a pesquisa baseados em uma amplitude etnográfica, ou seja, com *sites* e redes sociais disponíveis, com inúmeros dados qualitativos — tais como imagens, fotos, vídeos, notícias, projetos, gráficos, indicadores, leis etc. — que contribuirão para delineamento, coleta e análise de dados, tendo como campo de pesquisa a *internet*, como também a disponibilidade em participarem do estudo funcionários das instituições apresentadas abaixo.

a) Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas (IDAM)

O Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas (IDAM) é uma autarquia vinculada ao Governo do Estado do Amazonas, criada com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável das atividades agropecuárias e florestais na região. O IDAM oferece assistência técnica e extensão rural, voltadas para agricultores familiares, pequenos produtores e comunidades tradicionais, com foco na implementação de práticas agrícolas sustentáveis e na melhoria da qualidade de vida dessas populações.

Além disso, o instituto atua na capacitação de técnicos e agricultores, promovendo cursos e treinamentos que visam a aprimorar os conhecimentos e as técnicas de produção rural.

A importância do IDAM para as cooperativas no Amazonas é significativa, visto que estas entidades são fundamentais para a organização dos pequenos produtores e para a viabilização da comercialização de seus produtos. O IDAM presta suporte técnico às cooperativas, auxiliando-as na estruturação administrativa, na elaboração de projetos e na busca de financiamentos e parcerias. Esse apoio contribui para a profissionalização das cooperativas, o que, por sua vez, melhora a eficiência produtiva e a competitividade dos produtos nos mercados regional, nacional e até internacional (SANTOS *et al.*, 2021).

Além do suporte técnico e administrativo, o IDAM desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade ambiental dentro das cooperativas. O instituto incentiva práticas de manejo sustentável dos recursos naturais, como a agrofloresta e a utilização racional dos recursos hídricos. Essas práticas são essenciais para a conservação da biodiversidade amazônica e para a manutenção das atividades produtivas a longo prazo. Dessa forma, o IDAM não apenas fortalece a economia local, mas também contribui para a preservação do ecossistema

amazônico, promovendo um desenvolvimento rural integrado e sustentável (CARVALHO, 2022).

b) Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)

A Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO) foi criada em 2018, localizada no município de Iranduba, no estado do Amazonas, Brasil. Iranduba está situado próximo à capital do estado, Manaus, e é conhecida por sua relevância na produção agrícola regional. A COOPIAGRO foi estabelecida com o objetivo de unir pequenos e médios produtores rurais da região, promovendo a cooperação mútua e fortalecendo a capacidade de produção e de comercialização de seus associados.

A COOPIAGRO trabalha principalmente com a produção e a comercialização de produtos agrícolas, incluindo frutas, hortaliças e outros produtos vegetais cultivados na região. Entre os produtos mais destacados estão a banana, o abacaxi, o mamão e a melancia, que são produzidos em larga escala e comercializados tanto no mercado local quanto em outras regiões do Brasil.

A localização estratégica da COOPIAGRO em Iranduba permite fácil acesso aos mercados de Manaus e de outras áreas metropolitanas próximas, facilitando a logística e a distribuição dos produtos. A proximidade com a capital também oferece vantagens em termos de infraestrutura e acesso a serviços essenciais, como transporte e armazenamento, que são cruciais para a operação eficiente da cooperativa. Assim, a COOPIAGRO não apenas contribui para a economia local de Iranduba, mas também desempenha um papel importante na cadeia produtiva agrícola da região amazônica como um todo.

c) Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)

A Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES) é uma entidade cooperativa situada no município de Maués, no estado do Amazonas, Brasil. Maués, criada em 2014, é conhecido como a “terra do guaraná”, destacando-se pela produção desta planta, um dos principais produtos agrícolas da região. A COPERMAUES foi criada com o objetivo de apoiar os produtores rurais locais, promovendo a integração e o desenvolvimento sustentável das atividades agropecuárias.

A COPERMAUES trabalha principalmente com a produção e a comercialização do guaraná, mas abrange também outras culturas agrícolas, como mandioca, frutas regionais e produtos derivados. A cooperativa oferece assistência técnica e fornece orientações sobre práticas agrícolas sustentáveis sobre e métodos de cultivo mais eficientes. Além disso, a COPERMAUES facilita o acesso a insumos agrícolas e promove a capacitação dos agricultores por meio de cursos e treinamentos, melhorando a produtividade e a qualidade dos produtos.

d) Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)

A Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB), criada em 2010, está localizada na região de Ramal do Banco e Água Branca, no estado do Amazonas, Brasil. Esta cooperativa foi criada com o objetivo de unir os pequenos e médios produtores rurais da região, promovendo a cooperação e o desenvolvimento sustentável das atividades agrícolas e pecuárias. Como cooperativa mista, a COOMPRAB abrange uma variedade de atividades produtivas, incluindo tanto a agrícola quanto a pecuária.

A COOMPRAB trabalha com a produção e a comercialização de diversos produtos agrícolas e pecuários. Dentre os principais produtos estão frutas, hortaliças, grãos e produtos derivados da pecuária, como leite e carne. A cooperativa oferece suporte técnico aos seus associados, auxiliando-os na implementação de práticas agrícolas sustentáveis, na gestão eficiente das propriedades rurais e na melhoria da qualidade dos produtos. Além disso, a COOMPRAB facilita o acesso a insumos e a equipamentos agrícolas, bem como a financiamentos e créditos rurais, fortalecendo a capacidade produtiva de seus membros.

A importância da COOMPRAB para o estado do Amazonas é significativa. A cooperativa contribui para o desenvolvimento econômico local, gerando empregos e renda para os produtores rurais da região. Além disso, promove a sustentabilidade ambiental através da adoção de práticas agrícolas responsáveis, que preservam os recursos naturais e a biodiversidade.

e) Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)

A Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR) abrange três municípios do sul do Amazonas: Pauini, Boca do Acre e Lábrea. Em Pauini é situada a matriz da cooperativa, e em Boca do Acre, a filial, onde fica a agroindústria.

Criada em 2003 para apoiar pequenos produtores e extrativistas, promove a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico por meio do manejo responsável dos recursos naturais, preservando práticas tradicionais e garantindo a sustentabilidade ambiental.

Trabalha com a produção e a comercialização de diversos produtos agroextrativistas, incluindo frutos, sementes, óleos essenciais, borracha e outros produtos florestais não madeireiros.

Primeiramente, a cooperativa contribui para a preservação da floresta amazônica ao promover práticas de extrativismo sustentável, que evitam o desmatamento e a manipulação ambiental. Além disso, ao fortalecer a economia local, a COOPERAR gera empregos e melhora a qualidade de vida das comunidades extrativistas, proporcionando-lhes maior segurança econômica e social. A cooperativa também desempenha papel vital na valorização e na preservação dos conhecimentos tradicionais das comunidades amazônicas, integrando esses saberes às práticas modernas de manejo sustentável.

f) Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)

Fundada em 2011 com o objetivo de fortalecer a produção agrícola local e melhorar a qualidade de vida dos pequenos e médios produtores rurais, a cooperativa facilita a organização dos produtores, promovendo a cooperação mútua e a integração de suas atividades produtivas (SILVA *et al.*, 2022). A COAPMAR trabalha com a produção e a comercialização de uma variedade de produtos agrícolas, incluindo frutas, legumes, grãos e produtos processados. Dentre os produtos mais destacados estão a banana, a mandioca e hortaliças diversas. A cooperativa oferece suporte técnico aos seus associados, incluindo assistência em técnicas de cultivo sustentável, gestão de propriedades rurais e acesso a insumos agrícolas (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

A importância da COAPMAR para o estado do Amazonas é multifacetada. Primeiramente, a cooperativa contribui para a segurança alimentar da região ao garantir a produção e a distribuição de alimentos de qualidade. Além disso, ao organizar os produtores em uma estrutura cooperativa, a COAPMAR facilita o acesso a mercados mais amplos, aumentando a competitividade dos produtos locais e melhorando a renda dos agricultores (COSTA; PEREIRA, 2020).

g) Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)

Fundada em 1963 no município de Manacapuru, trabalha com a produção e a comercialização de uma ampla gama de produtos agropecuários, incluindo frutas, hortaliças, grãos, carne e leite. Entre os itens mais notáveis estão a banana, a mandioca e produtos derivados da pecuária, como leite e carne bovina. Além disso, a estrutura cooperativa fornece aos produtores rurais acesso a mercados mais amplos, aumentando a competitividade dos produtos locais e elevando a renda dos cooperados.

O principal motivo de criação foi a escoação da produção dos jaticultores, que são agricultores especializados no cultivo da planta de juta. Esses profissionais se dedicam ao plantio, manejo e colheita da juta, uma fibra natural amplamente utilizada na indústria têxtil e em diversos produtos industriais. O trabalho dos jaticultores é essencial para garantir a qualidade e a quantidade da fibra produzida, que posteriormente será transformada em produtos como sacos, tapetes, cordas e tecidos de embalagem. Ela foi fundada por oitenta e três jaticultores, para o trabalho com escoação, venda e comercialização de juta e malva, que são fibras naturais obtidas de plantas e utilizadas na fabricação de diversos produtos têxteis e industriais.

h) Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)

Localizada em Manacapuru fundada em 2011, a COOPFAMMA desempenha um papel crucial na integração dos produtores, facilitando o acesso a tecnologias, mercados e recursos necessários para a produção eficiente e sustentável de frutas (SANTOS; OLIVEIRA, 2022). A COOPFAMMA concentra-se na produção e comercialização de uma ampla variedade de frutas tropicais, que são abundantes na região amazônica. Entre as frutas mais produzidas estão a banana, o abacaxi, o maracujá, e a manga.

Ao organizar os produtores em uma estrutura cooperativa, a COOPFAMMA facilita o acesso a mercados maiores e mais lucrativos, em nível tanto regional quanto nacional, melhorando a competitividade dos produtos frutícolas de Manacapuru. Além disso, uma cooperativa promove a sustentabilidade ambiental pelo cultivo de práticas agrícolas que preservam os recursos naturais e a biodiversidade da Amazônia (COSTA; PEREIRA, 2020).

3.7 Cooperativas agrícolas e empreendedorismo

As cooperativas investigadas são agrícolas e, por sua vez, desempenham um papel fundamental no fomento ao empreendedorismo local na região amazônica, oferecendo uma série de benefícios essenciais para o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade dos produtores rurais. Essas cooperativas prometem suporte significativo em áreas cruciais como capacitação técnica, acesso a financiamentos e integração comunitária, ou contribuem para a criação de um ambiente empreendedor mais robusto e sustentável.

Um dos principais benefícios das cooperativas agrícolas é a capacitação técnica que elas oferecem aos produtores locais. Através de treinamentos e *workshops*, as cooperativas capacitam os membros com habilidades modernas e conhecimentos especializados. Silva *et al.* (2022, p. 45) afirmam que “a capacitação técnica promovida pelas cooperativas é essencial para que os produtores possam adotar práticas mais eficientes e inovadoras, aumentando a produtividade e a sustentabilidade das operações”. Esse suporte é crucial para que os empreendedores locais possam enfrentar os desafios específicos da agricultura na região amazônica e melhorar suas práticas agrícolas.

Além disso, as cooperativas facilitam o acesso a financiamentos e a recursos, que muitas vezes são limitados para pequenos produtores. Elas atuam como intervenientes, ajudando os membros a obterem o crédito e os recursos financeiros necessários para investir em tecnologia, infraestrutura e insumos. Oliveira e Santos (2021, p. 29) destacam que “as cooperativas desempenham um papel crucial ao conectar os produtores a fontes de financiamento, possibilitando investimentos que são fundamentais para o crescimento e a inovação dos empreendimentos agrícolas”. O acesso à capital do estado é um fator decisivo para a expansão e a modernização dos negócios agrícolas na região.

Outro benefício significativo das cooperativas é a promoção da integração e da colaboração entre os produtores. Ao reunir agricultores e pecuaristas com interesses comuns, as cooperativas criam um ambiente de cooperação e de troca de conhecimentos. Santos e Lima (2022, p. 55) ressaltam que “a colaboração facilitada pelas cooperativas permite que os produtores compartilhem experiências e resolvam problemas comuns de forma coletiva, fortalecendo a rede de apoio e incentivando a inovação”. Essa integração é fundamental para superar desafios e explorar novas oportunidades no setor agrícola.

Além disso, as cooperativas conseguem acesso a mercados mais amplos e lucrativos. Elas ajudam os produtores a superarem barreiras de mercado e a promoverem seus produtos em escalas regionais, nacionais e até internacionais. Costa e Pereira (2020, p. 52) observam que

“as cooperativas são essenciais para ampliar o acesso dos produtores aos mercados maiores, aumentando a competitividade e a renda dos empreendedores locais”. O acesso a mercados mais amplos é crucial para a expansão dos negócios e para o aumento da rentabilidade.

A promoção da sustentabilidade ambiental é outro aspecto importante das cooperativas agrícolas. Elas incentivam práticas agrícolas responsáveis que minimizem o impacto ambiental e preservem os recursos naturais. Silva *et al.* (2022, p. 48) destacam que “as cooperativas têm um papel fundamental na promoção de práticas sustentáveis, ajudando a preservar o meio ambiente e a biodiversidade da região amazônica”. Essas práticas sustentáveis são essenciais para garantir a perspectiva a longo prazo dos empreendimentos e a proteção dos recursos naturais da Amazônia.

As cooperativas também avançaram para a preservação de conhecimentos tradicionais e culturais. Elas valorizam e incorporam práticas ancestrais das comunidades locais, integrando-as com inovações modernas. Oliveira e Santos (2021, p. 31) afirmam que “a preservação e a valorização dos conhecimentos tradicionais são importantes para manter a identidade cultural e promover práticas agrícolas que respeitam o meio ambiente”. Essa integração entre tradição e inovação fortalece o conhecimento disponível e melhora a gestão agrícola.

As cooperativas desempenham um papel crucial na segurança alimentar, garantindo a produção e a distribuição de alimentos de qualidade. Elas ajudam a estabilizar o fornecimento de alimentos e a garantir que a população local tenha acesso a produtos frescos e nutritivos. Santos e Lima (2022, p. 60) destacam que “as cooperativas são fundamentais para a segurança alimentar, garantindo que a produção agrícola atenda às necessidades nutricionais da comunidade e contribua para a melhoria da qualidade de vida”. Esse papel é essencial para promover a saúde e o bem-estar nas comunidades da região amazônica.

Dessa forma, as cooperativas estudadas representam uma forma robusta e inclusiva de empreendedorismo, caracterizada pela gestão coletiva e pelo protagonismo de seus membros. Diferentemente das empresas tradicionais, as cooperativas operam com base em valores de solidariedade, democracia e equidade, oferecendo uma alternativa ao modelo capitalista convencional. A essência cooperativa reside na ideia de que a propriedade e a governança são compartilhadas entre os cooperados, os quais também são beneficiários diretos dos resultados econômicos e sociais gerados. Essa estrutura promove um ambiente de colaboração, onde o sucesso é medido não apenas pelo lucro financeiro, mas também pelo impacto positivo na comunidade e na vida de seus participantes.

Além disso, as cooperativas exercem um papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável e na redução das desigualdades socioeconômicas. Ao priorizar o bem-estar coletivo e ao reinvestir os excedentes financeiros em benefícios para os próprios membros ou para a comunidade local, as cooperativas contribuem para a criação de um ecossistema econômico mais resiliente e justo. A natureza democrática das cooperativas fortalece o empoderamento dos indivíduos, permitindo-lhes participar ativamente de decisões que afetem suas vidas e garantindo que as práticas empresariais sejam alinhadas com os interesses da maioria. Dessa forma, as cooperativas não só fomentam a criação de riqueza, mas também promovem um modelo de desenvolvimento que valoriza as pessoas e o meio ambiente.

No quadro 7 é possível visualizar que nem todas as cooperativas estão admirativamente organizadas na perspectiva do empreendimento; isso porque, segundo suas gestões, todas estão com parâmetros suficientes para sua autogestão empreendedora.

Quadro 7 – Cooperativa como empreendimento na perspectiva da economia e no gerenciamento de negócios

COOPERATIVAS	Cooperativa como empreendimento na perspectiva da economia e gerenciamento de negócios (Resposta)	Explicação	Empreendedorismo cooperativo (Resposta)	Explicação
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	NÃO	O empreendedorismo é intrínseco à inovação e, por conseguinte, à gestão, os quais estão atrelados diretamente ao modo de vida de uma sociedade (SCHUMPETER, 1982).	SIM	O empreendedorismo coletivo é representado por maneiras de associativismo e por organizações de estrutura em redes, empresa familiar, parcerias, cooperativas, franquias, organizações virtuais (JOHANNISSON <i>et al.</i> , 2000).
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	NÃO		NÃO	<i>“Infelizmente estamos parados, e os cooperados esperam sempre por mim. Uma cooperativa não se concretiza assim, é necessário um apoio comunitário e a divisão de tarefas, não é só lucro, também é preciso</i>

				<i>desenvolvimento de todos. Não há um sentimento comunitário de pertencimento”</i> Luca D’Ambros – Vice-presidente
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	SIM		SIM	Esse empreendedorismo a partir do fenômeno das cooperativas é visto como um aspecto coletivo, e o empreendedorismo coletivo busca criar negócios sustentáveis que tragam melhorias na geração de emprego, renda e na qualidade de vida dos participantes.
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	SIM		SIM	As cooperativas a partir do seu diferencial competitivo e de suas maneiras de explorar o mercado local, potencializando os recursos da biodiversidade e fortalecendo assim uma cadeia produtiva fonte de desenvolvimento econômico e social para as famílias e comunidades locais, bem como a distribuição em longa escala de seus produtos e serviços.
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	NÃO	O empreendedorismo é intrínseco à inovação e, por conseguinte, à gestão, os quais estão atrelados diretamente ao modo de vida de uma sociedade (SCHUMPETER, 1982).	SIM	Processo de empreender para criar a cooperativa (negócio).
Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	SIM		SIM	Senso de identidade entre os empreendedores, que se utilizam da forma

				organizacional da cooperativa para começar um novo negócio.
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	NÃO	O empreendedorismo é intrínseco à inovação e, por conseguinte, à gestão, os quais estão atrelados diretamente ao modo de vida de uma sociedade (SCHUMPETER, 1982).	SIM	O empreendedorismo coletivo pode ser representado por organizações de estrutura em redes, empresa familiar, parcerias, cooperativas, franquias, organizações virtuais, intraorganizacionais pela formação de grupos e equipes (JOHANNISSON, 1998 <i>apud</i> OLIVEIRA, 2013).

Fonte: Autora (2024).

O quadro 7 mostra um retrato diversificado do empreendedorismo cooperativo, evidenciando as variações no grau de adoção e implementação das práticas de gestão coletiva entre diferentes cooperativas agrícolas estudadas da região amazônica. Essa análise destaca a importância da estrutura organizacional e da coesão social no sucesso dessas iniciativas.

a) Variações na implementação do empreendedorismo coletivo

O quadro 7 revela que algumas cooperativas, como a Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB) e a Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR), conseguem incorporar efetivamente os princípios do empreendedorismo coletivo. Nestas, a inovação e a gestão colaborativa são intrínsecas ao modelo de negócio, o que se reflete em um impacto positivo na geração de emprego, na renda, e na qualidade de vida dos membros. Essas cooperativas são exemplos de como a integração dos recursos locais, tal como a biodiversidade, pode fortalecer cadeias produtivas e gerar desenvolvimento econômico sustentável. A COOPERAR, por exemplo, destaca-se por explorar o mercado local e potencializar recursos naturais, o que não só beneficia as comunidades envolvidas, mas também promove a distribuição de seus produtos em larga escala.

b) Desafios e limitações na implementação

Por outro lado, a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES) enfrenta desafios significativos na implementação do empreendedorismo cooperativo. O depoimento do vice-presidente Luca D'Ambros é emblemático dos obstáculos enfrentados: a falta de um sentimento de pertencimento comunitário e a centralização das responsabilidades impedem a consolidação de uma gestão coletiva eficaz. Essa situação exemplifica um problema comum em cooperativas que ainda não conseguiram promover um envolvimento ativo de todos os membros, o que é crucial para o sucesso de qualquer empreendimento cooperativo. Além disso, cooperativas como a Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO) e a Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR) também demonstram dificuldades similares, não sendo a inovação e a gestão coletiva plenamente incorporadas, o que limita seu potencial de crescimento e sua sustentabilidade.

c) O papel da inovação e da gestão compartilhada

A análise indica que o sucesso do empreendedorismo cooperativo está fortemente associado à capacidade de inovação e à implementação de uma gestão compartilhada, de forma que todos os membros se sintam parte integrante e responsável pelo sucesso da cooperativa. As cooperativas que conseguem alavancar esses princípios são aquelas que mais se destacam em termos de impacto socioeconômico positivo, como a COOMPRAB e a COOPERAR. Em contraste, a ausência de tais práticas em cooperativas como a COPERMAUES sugere que, sem um esforço coordenado para fomentar o envolvimento e a inovação, a sustentabilidade e o crescimento das cooperativas ficam comprometidos.

d) Implicações para políticas de apoio

Essa variação nas práticas de empreendedorismo cooperativo destaca a necessidade de políticas públicas e de programas de apoio específicos que incentivem a coesão social e a gestão participativa. Intervenções que ofereçam capacitação em gestão, promovam o espírito de cooperação e reforcem a importância da inovação podem ser fundamentais para transformar cooperativas menos integradas em agentes de desenvolvimento local. Além disso, o fortalecimento das redes de apoio e a criação de incentivos para a inovação dentro das

cooperativas podem ser estratégias eficazes para promover um empreendedorismo cooperativo mais robusto e sustentável em toda a região.

O quadro não apenas expõe as diferenças nas práticas de gestão cooperativa, mas também sugere que o sucesso do empreendedorismo coletivo depende crucialmente de uma base sólida de participação comunitária, inovação e apoio organizacional. As cooperativas que conseguem reunir esses elementos demonstram um maior potencial para contribuir significativamente para o desenvolvimento socioeconômico de suas comunidades.

CONCLUSÕES SOBRE O CAPÍTULO I

Neste primeiro capítulo foi possível observar que o Amazonas, com sua vasta biodiversidade e riquezas naturais, é um cenário de imenso potencial econômico. Nesse contexto, as cooperativas da região desempenham um papel fundamental ao promover o desenvolvimento sustentável e gerar oportunidades para as comunidades locais. A combinação entre o aproveitamento dos recursos naturais e a organização coletiva tem mostrado que é possível alavancar a economia regional sem comprometer os ecossistemas frágeis da Amazônia. Por meio do cooperativismo, essas iniciativas têm sido a base para uma economia inclusiva e resiliente, beneficiando centenas de famílias e contribuindo para a preservação cultural e ambiental.

A inovação tem sido um pilar central para a evolução dessas cooperativas. A implementação de tecnologias voltadas para o melhor aproveitamento dos recursos, como a extração sustentável de óleos essenciais, a pesca e o manejo florestal, têm possibilitado que as comunidades agreguem valor aos seus produtos e ampliem seu acesso a mercados nacionais e internacionais. A adoção de práticas agroecológicas e o uso de técnicas de produção modernas refletem o compromisso com a inovação como instrumento de transformação. As cooperativas têm demonstrado que o equilíbrio entre tradição e modernidade é um caminho viável para prosperidade.

O cooperativismo no Amazonas vai além do simples aumento de renda. Ele fomenta a inclusão social e a participação comunitária, ao fortalecer as redes de apoio mútuo entre os cooperados. O modelo cooperativo promove uma distribuição mais justa dos resultados econômicos, assegurando que os lucros beneficiem diretamente os trabalhadores e suas famílias. Isso tem efeitos duradouros na melhoria da qualidade de vida das comunidades ribeirinhas, indígenas e agroextrativistas. Ao mesmo tempo, o cooperativismo contribui para a

construção de uma sociedade mais justa, onde a coletividade e o bem-estar social são priorizados.

Outro ponto relevante é a capacidade de essas cooperativas servirem como exemplo para outros modelos econômicos sustentáveis. Ao aliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental, elas mostram que o crescimento pode ser regenerativo, em vez de destrutivo. Esse modelo serve de inspiração para outras regiões que também possuam ecossistemas sensíveis e que enfrentem desafios similares na conciliação entre progresso econômico e sustentabilidade. Assim, as cooperativas do Amazonas consolidam-se como agentes de transformação não só local, mas também global.

Portanto, os potenciais econômicos das cooperativas do Amazonas, quando associados à inovação e ao cooperativismo, revelam um caminho promissor para o desenvolvimento da região. A capacidade de essas comunidades se organizarem coletivamente, adotarem inovações e defenderem um desenvolvimento sustentável é um exemplo de como é possível construir um futuro mais próspero e equilibrado. Esse modelo econômico mostra que o desenvolvimento pode ser inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável, oferecendo lições valiosas para o Brasil e o mundo.

CAPÍTULO II – GESTÃO DA INOVAÇÃO E SEU DESENVOLVIMENTO NAS COOPERATIVAS DA REGIÃO AMAZÔNICA

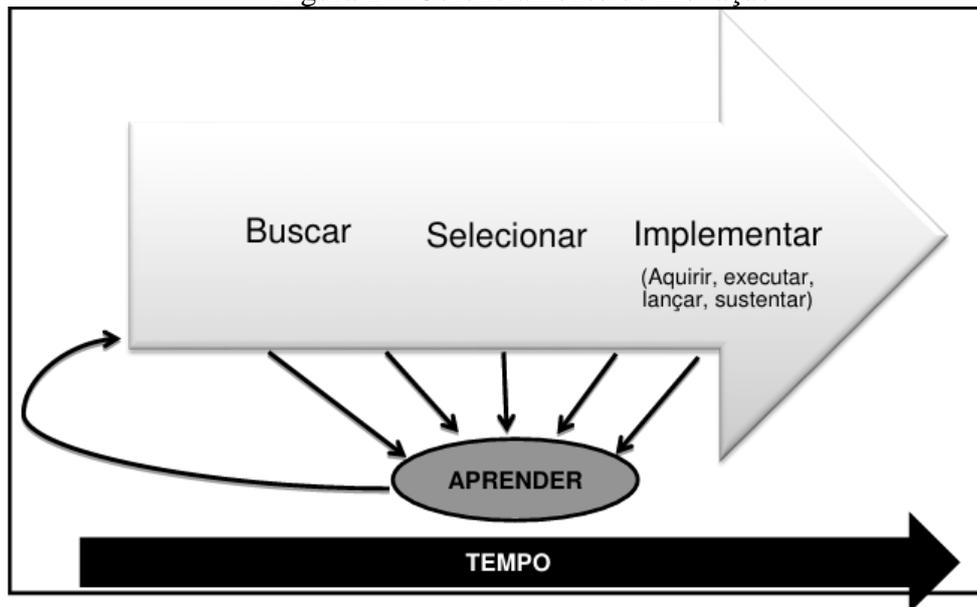
Com o mundo globalizado e o fluxo de informações cada vez mais intenso, o ambiente é favorável ao desenvolvimento da inovação. Em meio a tanta competição, não há mais espaço para imitações, o que tem incentivado cada vez mais as grandes empresas a padronizarem seus processos de inovação e preocupado as pequenas e médias empresas, que têm procurado desenvolver novos produtos e serviços (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) compreendem que a sorte tem o seu papel no processo de gestão da inovação, muitas vezes resultando em sucesso para a organização. Mas o sucesso de fato se concretiza quando se consegue repetir o ato. Para isso, é fundamental compreender e gerenciar o processo, de forma que o sucesso não seja pontuado ao acaso, renovando os produtos e/ou serviços que a empresa oferece e as formas como são fabricados e vendidos. Kaplan e Norton (2004) resumem a gestão na inovação em quatro processos, a saber: “identificar oportunidades de novos produtos e serviços, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, projetar e desenvolver novos produtos e serviços e lançar novos produtos e serviços no mercado” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 139) De forma semelhante, para Bessant

e Tidd (2009), o processo para que ocorra a inovação se baseia em “geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 26).

Bessant e Tidd (2009) complementam que, na gestão da inovação, deve haver um processo de compreensão: o que se pretende gerenciar? Como criar condições? O que, por que e quando ocorrerão as atividades de inovação? A empresa compreende que a inovação é um alvo móvel e envolve dinamismo?

Figura 2 – Gerenciamento de inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

A figura 2 representa como os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem o processo que envolve o gerenciamento de inovação formado por três fases. Na primeira fase, de busca, ocorre a análise do ambiente interno e externo à organização, à procura de sinais relevantes nas ameaças e oportunidades para mudança. A etapa de seleção envolve a decisão de quais desses sinais a empresa deverá responder, levando em consideração a visão estratégica do negócio. A terceira etapa corresponde à implementação, que é a transformação da ideia inicial em algo inédito, que crie um novo mercado, interno ou externo. Para que o processo se concretize, é necessária a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação.

A execução do projeto envolve diversos fatores, como a imprevisibilidade e o lançamento da inovação no mercado, garantindo o gerenciamento inicial do processo adotado. Além disso, é essencial manter a sustentabilidade da inovação a longo prazo, respeitando a ideia original e realizando ajustes quando necessário, promovendo a (re)inovação. Por fim, a empresa

deve aprender com o desenvolvimento desse ciclo, agregando conhecimento e aprimorando as estratégias de gestão do processo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 88).

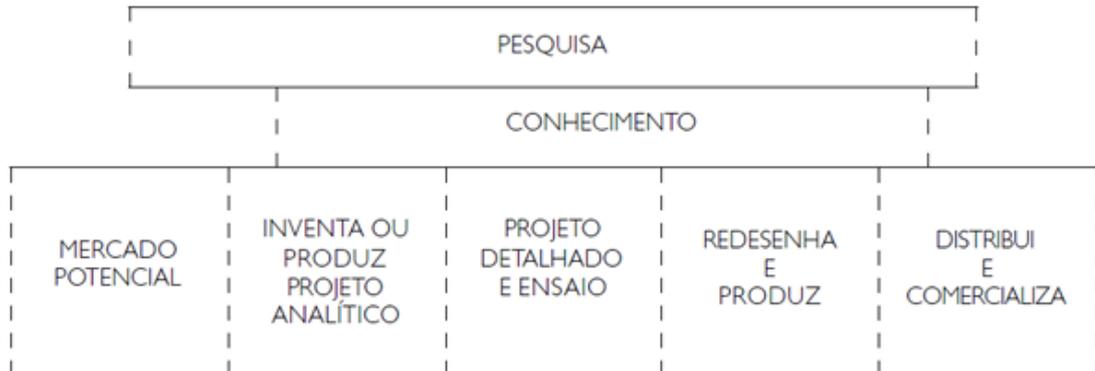
Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam a importância de estabelecer relações e identificar chances de inovar, um processo que envolve a mobilização de conhecimento e avanços tecnológicos para a criação de novidades em ofertas de produtos e de serviços e nas formas como são criadas e lançadas essas ofertas. Mattos e Guimarães (2005) esclarecem que a gestão da inovação deve ser feita por projetos, em que as ações a serem executadas devem ser “coordenadas por uma estrutura organizacional, alocando recursos necessários para que em determinado prazo possa se alcançar os objetivos determinados.” Para tanto, faz-se necessário que a empresa tenha delimitado um objetivo avaliado física e financeiramente, com prazos pré-estabelecidos, para que possa dar origem a um produto ou serviço ou causar a melhoria de um bem já existente. Estabelecendo-se a inovação como um processo a ser gerenciado, é fundamental que a empresa mantenha elos entre as fases desses processos.

No modelo de inovação como elo da corrente, apresentado na figura 2, a pesquisa é utilizada não só como fonte de ideias, mas como forma de solução dos problemas no processo de inovação, possibilitando que o processo resulte em sucesso por utilizar conhecimentos além dos disponíveis e experiências passadas. Relacionando a importância da pesquisa para o processo de inovação, o *Manual de Oslo* (OCDE, 1997, p. 44) conceitua que:

“Muitas atividades de pesquisa podem, de fato, ser configuradas pelo processo de inovação, e muitos dos problemas a serem pesquisados derivarão de ideias inovadoras que foram geradas em outro local. Assim sendo, para a abordagem do elo da corrente, a pesquisa não pode ser vista simplesmente como o trabalho de descoberta que precede a inovação” (OCDE, 1997, p. 44).

No modelo de inovação como elo da corrente, o papel da pesquisa não é só na fase de descoberta de oportunidades para inovar, mas sim em todo o processo de inovação, no qual o gerenciamento da inovação não se detém somente nas experiências anteriores ou nos conhecimentos obtidos durante a execução dos processos.

Figura 3 – Pesquisa para a inovação



Fonte: OCDE (1997).

Entender a pesquisa somente como parte inicial do processo de inovação limita o desenvolvimento de inovações ou melhorias delas. A pesquisa deve fazer parte da rotina da empresa e de todo o processo de inovação, até mesmo após a implementação (OCDE, 1997).

No que se refere à gestão da inovação, Drucker (2003) resolve que a inovação pode surgir de sete fontes diferentes, havendo, portanto, a necessidade de supervisioná-las, estando algumas delas localizadas dentro da empresa. A primeira fonte a ser observada é a inesperada; a empresa deve saber lidar com os casos imprevistos, tanto eventos surpreendentes positivos quanto negativos, identificando tais eventos como possíveis oportunidades para inovação.

A segunda fonte, também localizada dentro da empresa, é a “incongruência (discrepância) entre a realidade como ela é e a realidade como ela deveria ser ou se presume ser”. Este sintoma de mudança está relacionado com divergências entre “esforços, valores e expectativas” de um setor, dos clientes ou de fatores econômicos, e pode levar à descoberta de novas possibilidades de inovação.

A terceira fonte é baseada na necessidade de processo que ocasiona a inovação; ocorre quando há uma barreira em determinado processo na organização a qual esteja atrapalhando o desempenho de um setor da empresa ou a confecção de um produto; a inovação ocorre quando alguém surge com a solução. As mudanças na estrutura do setor ou do mercado, quarta fonte, surgem em decorrência, por exemplo, de modificações nas leis e podem tanto surpreender a empresa de forma negativa quanto possibilitar a inovação nos negócios da empresa (DRUCKER, 2003, p. 19-20).

As outras três fontes pontuadas por Drucker (2003) estão relacionadas com variações no ambiente externo à empresa, como, por exemplo, mudanças demográficas ou mudanças na população, quinta fonte, que alteram o proceder do consumidor e seus hábitos de consumo no decorrer de diversos períodos. Essas mudanças estão relacionadas com a idade, a localização,

o poder econômico do consumidor, o padrão educacional e demais características relativas ao perfil do cliente, que podem ocasionar para a empresa novas oportunidades de desenvolver novos produtos ou serviços que venham a satisfazer tais consumidores.

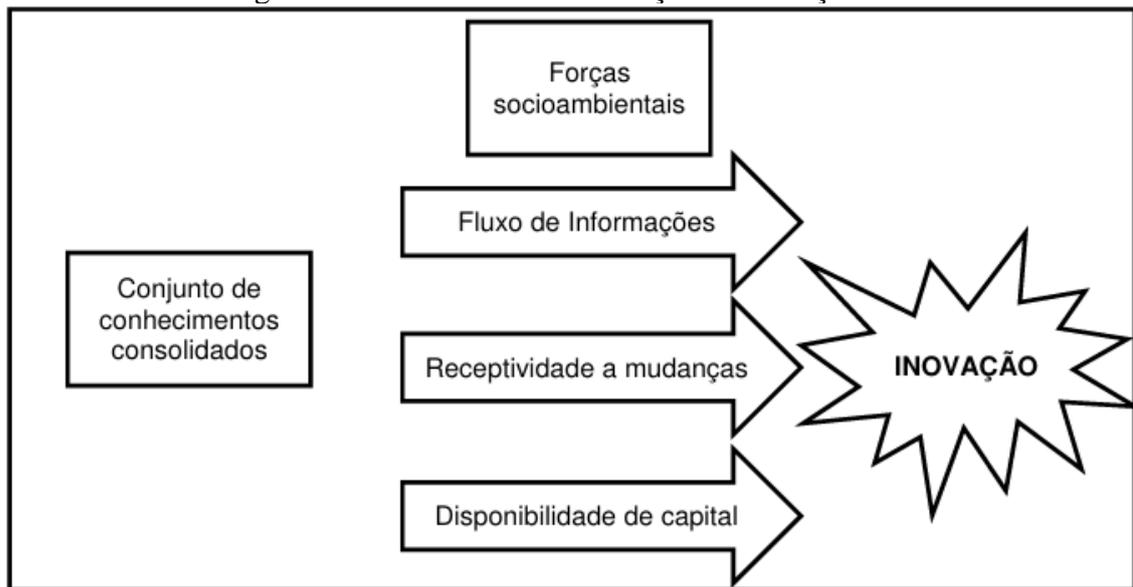
A sexta fonte é a mudança de percepção, disposição e significado de determinado produto ou serviço pelo consumidor, abrindo novas possibilidades a mercados já estabelecidos por ter criado um novo significado ou criado novos produtos e serviços ao ter sido identificada uma nova necessidade pelo consumidor.

A sétima e última fonte baseia-se em pesquisas científicas e passa por diversos testes antes de chegar ao mercado; por basear-se em conhecimento, muitas vezes resulta em inovações tecnológicas (DRUCKER, 2003, p. 21). Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em harmonia com Drucker (2003), delimitam que desenvolver novos produtos é uma habilidade que se destaca no cenário de frequentes modificações socioeconômicas, que podem modificar as crenças, esperanças, gostos, rendas e até desejos, criando possibilidades ou barreiras, bem como mudanças governamentais na lei, ou ainda novos produtos inseridos pelos concorrentes.

De maneira semelhante, Mattos e Guimarães (2005) explicam que o desenvolvimento de produtos ou serviços pode apresentar diferentes níveis de inovação. Alguns processos em andamento para projetos futuros, situando-se em estágios avançados de pesquisa e desenvolvimento. Já as grandes inovações em produtos ou processos representam um nível radical de inovação. O desenvolvimento de uma nova linha de produtos ou serviços é classificado como inovação em plataforma ou nova geração. Por fim, há os produtos descritos, que consistem na criação de novas variações dentro de uma linha existente, incorporando características diferenciadas em relação aos demais produtos.

Embora a inovação de produtos seja a mais conhecida, inovar os processos pode ser de grande importância. “Fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros”, bem como a “capacidade de prestar melhores serviços — mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade” — são formas de inovar e criar vantagem competitiva. Dentro desse cenário, a empresa precisa preocupar-se com avançar para níveis de inovação ainda maiores, já que, ao ser imitada por outras empresas, as vantagens competitivas obtidas são perdidas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 25-26).

Figura 4 – Processo de consolidação da inovação



Fonte: Mattos e Guimarães (2005).

Conforme ilustrado na figura 4, as inovações consolidadas devem fazer parte do conhecimento das pessoas, a fim de expandir as novas ideias. Para tanto, faz-se necessário que as informações externas à empresa estejam em constante fluxo. Essas novas informações gerarão novas soluções, que dependerão da aceitação dos empreendedores para que se transformem em inovação.

Este processo geralmente é barrado por muitas dificuldades; quanto maior a proposta de mudança maior a chance de não se concretizar o processo de inovação. Como todo desenvolvimento, para que a inovação ocorra é necessário investimento. Isso significa que a inovação dependerá da disponibilidade do capital da empresa e do interesse em investi-lo em determinado setor (MATTOS; GUIMARÃES, 2005). Conceituando os processos da gestão da inovação tecnológica, Mattos e Guimarães (2005) definem alguns aspectos primordiais a serem trabalhados em conjunto pela empresa para que a inovação ocorra:

“*Know-how* é o conhecimento e julgamento de como, quando e porque empregar determinados equipamentos e procedimentos. A habilidade e experiência individual estão incorporadas neste conhecimento e frequentemente não podem ser transcritas em manuais ou rotinas. Instalações físicas são equipamentos e ferramentas necessários à produção. Procedimentos são as regras e técnicas para operar os equipamentos e as ferramentas de modo que as atividades de produção sejam executadas.” (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p. 15).

O conceito de inovação tecnológica ainda é um pouco recente, mas é possível defini-la em duas etapas, sendo a primeira aquela na qual ocorre a geração da ideia ou invenção, e a

segunda a transformação da ideia em uma aplicação útil. A primeira etapa do processo de inovação, na maioria das vezes, é advinda das técnicas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), já a segunda está mais relacionada com a área de *marketing*. Diante deste conceito, pode-se definir inovação tecnológica da junção da invenção e da comercialização, ou seja, é um processo no qual a ideia ou invenção é deslocada para a economia através da utilização de tecnologias novas ou já existentes, criando novos produtos, serviços ou processos até que chegue ao consumidor final, encerrando o processo de inovação (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

Na concepção de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o desafio não se limita à questão de inovar ou não, mas, sim, abrange como realizá-la com sucesso. Desenvolvido para descrever o processo de inovação tecnológica, o modelo linear estabelece as etapas do ciclo de inovação. Na pesquisa básica, são aprofundados os conhecimentos em áreas das ciências naturais, as quais visam a entender melhor o funcionamento do universo e das coisas ao redor. Já a pesquisa aplicada pretende dedicar-se à pesquisa básica em produto comercial. Com o resultado desta pesquisa aplicada, podem-se gerar ideias de um produto ou processo que possa ser comercializado.

Efetivada a produção e a comercialização do produto ou serviço, ocorre a sua entrada no mercado (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p. 21). Compreendendo que as metodologias usadas para a implantação da gestão da inovação são diversas, a cartilha *Gestão da Inovação* (2014) denominou de MAPEL uma ferramenta capaz de avaliar o grau de maturidade da gestão da inovação na empresa. Esta ferramenta avalia seis dimensões relacionadas aos processos estruturantes e uma direcionada aos resultados obtidos.

As dimensões são: método, ambiente, pessoas, estratégias, liderança e resultados. Considerando que a maioria dos eventos de inovação resultou de tarefas sistematizadas e contínuas concentradas em maneiras de solucionar uma questão, é fundamental que as organizações invistam em ferramentas que auxiliem a empresa a organizar-se e a realizar mudanças, para que a mudança seja sistemática e para que ocorra em todos os setores e níveis, caracterizando-se como sistêmica (CNI; SEBRAE, 2010).

Em consonância, Mattos *et al.* (2010) determinam que a inovação sistemática se caracteriza pela insistência em realizar mudanças de forma organizada, analisando cuidadosamente as oportunidades que podem provir dessas modificações para que a inovação possa ocorrer. A fim de que o processo de inovação se concretize, é necessário que a organização gerencie quatro fases iniciais. A primeira compreende o esquadramento e a

pesquisa dos cenários internos e externos à organização, objetivando identificar oportunidades de inovação.

Essas oportunidades podem advir de concorrentes, mudanças de legislação ou uma nova necessidade dos consumidores, por exemplo, e a empresa deve estar atenta a esses estímulos. Na segunda fase, a empresa deverá selecionar estrategicamente os estímulos recebidos na primeira fase e mobilizar recursos para as oportunidades selecionadas, que darão maior vantagem competitiva à empresa. Tendo sido selecionada a oportunidade a investir, a empresa deverá fornecer recursos de conhecimento a fim de explorá-la — esta é a terceira fase. Esse conhecimento pode ser criado através de P&D ou adquirido através de transferência de tecnologia.

A quarta e última fase, após o amadurecimento da ideia inicial, é a implementação efetiva da inovação na forma de um novo “produto ou serviço no mercado externo ou um novo processo ou método dentro da empresa.” Como fase opcional, a reflexão pretende revisar as experiências de sucesso e fracasso a fim de obter maior experiência para futuros eventos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 61).

Tratando dos itens necessários para o sucesso do processo de inovação, Bessant e Tidd (2009) relatam a importância de recursos como a equipe de trabalho, o maquinário, a competência e os recursos financeiros, bem como a capacidade de organizá-los e gerenciá-los, sendo o último o mais desafiador para dominar, determinando o sucesso de todo processo. Dornelas (2008) define as diferenças entre o empreendedor e o inventor: aquele “utiliza suas habilidades gerenciais e conhecimento dos negócios para identificar oportunidades de inovar”, enquanto este se limita a criar ou descobrir algo novo.

Figura 5 – Habilidades administrativas para a inovação

Habilidade básica	Rotinas facilitadoras
Reconhecimento	Vasculhar o cenário a procura de sinais tecnológicos e econômicos que iniciem o processo de mudança.
Alinhamento	Garantir que haja coerência e adequação entre a estratégia comercial e a mudança proposta – não inovar porque é moda ou como resposta involuntária à atividade da concorrência.
Aquisição	Reconhecer as limitações da base tecnológica da própria empresa e ser capaz de contatar fontes externas de conhecimento, informação, equipamento e etc. Transferir tecnologia de várias fontes externas e conectá-la a pontos internos relevantes da empresa.
Geração	Ter habilidade de criar algumas formas de tecnologia internamente – por meio de P&D grupos de engenharia interna etc.
Escolha	Explorar e selecionar a resposta mais adequada a estímulos ambientais que se ajuste à estratégia adotada e à base de recursos internos/ rede tecnológica externa.
Execução	Gerenciar projetos de desenvolvimento para novos produtos ou processos, desde a ideia inicial até seu lançamento final. Monitorar e controlar tais projetos.
Implantação	Gerenciar a introdução de mudança – técnica ou outra – na empresa para garantir a aceitação e o uso eficaz de inovação.
Aprendizagem	Ter a habilidade de avaliar e refletir sobre o processo de inovação e identificar lições para melhoria de rotinas gerenciais.
Desenvolvimento da empresa	Implementar rotinas eficazes – em estruturas, processos, comportamentos básicos etc.

Fonte: Dornelas (2008); Bessant e Tidd (2009).

Em consonância com as definições de Dornelas (2008), Bessant e Tidd (2009) delimitam que, para que o processo de inovação ocorra, as habilidades administrativas são essenciais: conforme descrito na figura 5, compreender o processo de inovação e seus elementos, planejar e administrar contando com os imprevistos, possuir uma visão estratégica e disseminá-la à equipe e ter habilidade de discernir o que é funcional para empresa e por qual motivo a fim de não falhar em futuras oportunidades. O gestor que alimenta suas habilidades de reconhecimento investirá em mudanças que sejam viáveis à empresa.

A habilidade de alinhamento assegurará que a estratégia da empresa esteja em consonância com as mudanças propostas. Para que a empresa adquira novas fontes de conhecimento, tecnologia, equipamentos e afins, é necessário que a gestão tenha habilidades de aquisição. Na mesma linha, Davila, Epstein e Shelton (2007) pontuam que avaliar se os processos de inovação praticados pela empresa estão alinhados à estratégia desta, de modo a concluir seus objetivos, é um aspecto primordial para o sucesso da inovação.

Algumas fontes de conhecimento e tecnologia podem advir dos processos internos através de P&D; para isso, o gerenciamento deve investir também em geração. A habilidade de escolha envolve o alinhamento da estratégia com os meios externos e internos. A fim de gerenciar o projeto de um novo produto ou processo do início ao fim, é necessário que o

administrador seja capacitado à execução. Diante das notórias mudanças nos métodos e tecnologias da empresa, a habilidade de implantação também é fundamental para assegurar que as mudanças sejam bem aceitas. O administrador, em função estratégica, poderá verificar e avaliar as melhorias após o processo de inovação, a fim de aprimorá-lo; para tanto, a habilidade de aprendizado é fundamental. Por último, a fim de garantir a rotina das estruturas e processos da empresa, é fundamental a habilidade de desenvolvimento da organização (BESSANT; TIDD, 2009, p. 73).

4.1 Critérios de inovação nas cooperativas

A inovação nas cooperativas tem-se mostrado um fator essencial para a sustentabilidade e o crescimento dessas organizações, especialmente em um contexto econômico globalizado e competitivo. Segundo Souza e Almeida (2021), a capacidade das cooperativas de inovar está intrinsecamente ligada à sua estrutura organizacional participativa, onde a gestão democrática facilita a implementação de novas ideias e processos. Essa particularidade confere às cooperativas uma flexibilidade que as diferencia de empresas tradicionais, permitindo que adaptem suas estratégias de acordo com as necessidades dos seus membros e das comunidades onde atuam.

Além disso, a inovação nas cooperativas não apenas se restringe a aspectos tecnológicos, mas também abrange práticas sociais e ambientais. De acordo com Silva e Costa (2022), a introdução de práticas sustentáveis e a valorização dos recursos locais são exemplos de como as cooperativas podem inovar, promovendo o desenvolvimento socioeconômico sem comprometer o meio ambiente. Essa abordagem holística da inovação reflete os valores cooperativos de solidariedade e responsabilidade social, o que fortalece a coesão interna e a reputação dessas organizações junto à sociedade.

É importante destacar que o sucesso das iniciativas inovadoras nas cooperativas depende de uma cultura organizacional que estimule a criatividade e a colaboração. Conforme afirmam Pereira e Oliveira (2023), a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e participativo é fundamental para que as cooperativas possam explorar plenamente seu potencial inovador. A participação ativa dos membros na tomada de decisões e a abertura para novas ideias são elementos-chave que permitem às cooperativas responderem rapidamente às mudanças do mercado e manterem sua relevância no cenário econômico atual.

A análise do quadro 7 revela a disparidade existente entre as diferentes cooperativas agrícolas no que se refere à adoção de práticas inovadoras. Essas variações não apenas refletem

as capacidades internas de cada cooperativa, mas também ilustram como o entendimento e a implementação da inovação podem influenciar significativamente o desempenho e a sustentabilidade dessas organizações.

Quadro 8 – Situação das cooperativas quanto à definição de inovação

COOPERATIVAS	Entrevistas	Quanto à definição de inovação	Possui inovação
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	<i>“Nossa cooperativa busca sempre estar com constante atualização sobre as atualizações do mercado, porém ainda fazemos de modo tradicional, e tudo se concentra em uma única pessoa, que sou eu.”</i> Raimundo Nonato – Presidente	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa não possui inovação.	NÃO
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	<i>“Não possuímos produtos criados e nem modos de serviços inovadores, estamos bem parados e estagnados, sem investimento e apoio dos cooperados.”</i> Luca D’Ambros – Vice-presidente	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa não possui inovação.	NÃO
Cooperativa mista dos produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	<i>“Sim, estamos constantemente com novos produtos e modos de trabalho, tudo para facilitar nosso dia a dia de trabalho e tornando o processo mais otimizado.”</i> Paulo Pena – Presidente	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa possui em poucos aspectos inovação.	SIM
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	<i>“Somos inovadores no modo de confecção dos produtos, distribuição e modo de trabalho. Tudo é novo, e nossos processos são totalmente automatizados e tecnológicos quanto ao modo de produção e comunicação.”</i> Fabiola Caroline – Diretora Comercial	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa possui em muitos aspectos inovação.	SIM
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	<i>“Fazemos de forma tradicional. Sem muitas mudanças inovadoras, mas funciona bem a forma que estamos fazendo, o sistema é produtivo”</i> Everaldo Conceição – Vice-presidente	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa não possui inovação.	NÃO
Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	<i>“Somos a cooperativa que possui inovação em nosso sangue, nosso maquinário foi todo criado por nós, através de uma investigação e pesquisa para serem mais eficientes na produção dos nossos produtos. As nossas frutas são todas estudadas mensalmente por pesquisadores para trazer um maior potencial econômico e saudável. Fora outras coisas.”</i> Eliane Medeiro – Presidente	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa possui em muitos aspectos inovação.	SIM

Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	<i>“Fazemos de forma tradicional, porque eu sou sozinha e não temos tempo de investir em inovação”</i> Antônia Eliana – Presidente	Segundo as citações das definições de inovação, a cooperativa não possui inovação.	NÃO
---	---	--	-----

Fonte: Autora (2024).

a) Entendimento e adoção da inovação

O quadro 8 evidencia que, para algumas cooperativas, a inovação é vista como um elemento central para a melhoria contínua e a competitividade. Por exemplo, a Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM) destaca-se por integrar a inovação em diversos aspectos de suas operações, desde o desenvolvimento de maquinário especializado até a pesquisa constante sobre os produtos. Essa abordagem demonstra um compromisso em manter-se competitiva e eficiente, utilizando a inovação não apenas como uma ferramenta de crescimento econômico, mas também como uma maneira de garantir a qualidade e a sustentabilidade de seus produtos. Da mesma forma, a Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR) implementa inovações tanto em processos produtivos quanto em estratégias de distribuição e comunicação, o que lhe confere uma vantagem significativa no mercado.

b) Barreiras e desafios na implementação de inovações

Por outro lado, várias cooperativas enfrentam desafios consideráveis na implementação de inovações, muitas vezes devido à centralização das decisões e à falta de recursos. A Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO) e a Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA) exemplificam essa dificuldade. Em ambas as cooperativas, a inovação é limitada, em grande parte, pela concentração das operações em uma única pessoa, o que restringe a capacidade de implementar mudanças significativas e de explorar novas oportunidades.

A falta de tempo, de recursos e de apoio coletivo mencionada pelos líderes dessas cooperativas reflete uma realidade comum em organizações que operam de forma mais tradicional e com pouca diversificação em suas práticas.

c) Impacto da inovação na competitividade e sustentabilidade

A análise final do quadro sugere que as cooperativas que conseguem adotar uma postura proativa em relação à inovação, como a COOMAPEM e a COOPERAR, são aquelas que apresentam maior potencial de crescimento e sustentabilidade a longo prazo. Essas organizações demonstram que a inovação não precisa ser limitada a avanços tecnológicos, mas pode incluir melhorias em processos, em gestão e em estratégias de mercado.

Em contraste, cooperativas que permanecem estagnadas, como a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES), correm o risco de perder competitividade e relevância, especialmente em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

Essa análise revela que a inovação, quando bem compreendida e implementada, é um fator crucial para o sucesso das cooperativas. No entanto, para que a inovação se torne uma realidade, é necessário superar barreiras como a centralização das decisões e a falta de recursos, promovendo uma cultura organizacional que valorize a criatividade e a colaboração.

Quadro 9 – Tipos de inovações quanto a suas dimensões

COOPERATIVAS	Possui inovação	Tipos de inovações quanto a suas dimensões
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	NÃO	
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	NÃO	
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	SIM	Schumpeter (1934) Produtos <i>Manual de Oslo</i> (OCDE, 2005) Processos
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	SIM	Schumpeter (1934) Produtos <i>Manual de Oslo</i> (OCDE, 2005) Processos <i>Marketing</i> Novos mercados Novos canais customização de ofertas Gestão de marcas Relacionamento com o cliente
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	NÃO	

Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	SIM	Schumpeter (1934) Produtos <i>Manual de Oslo</i> (OCDE, 2005) Processos PINTEC (IBGE, 2013) Gestão Radar da Inovação (SAWHNEY <i>et al.</i> , 2011) Cadeia de fornecimento
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	NÃO	

Fonte: Autora (2024).

O quadro 9 revela as diferentes abordagens à inovação adotadas pelas cooperativas agrícolas e suas implicações para a competitividade e a sustentabilidade das operações. A diversidade nas práticas inovadoras, ou a falta delas, destaca tanto as oportunidades quanto os desafios enfrentados por essas cooperativas em um mercado cada vez mais exigente.

d) A inovação como diferencial competitivo

O quadro 9 evidencia que algumas cooperativas, como a Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB), a Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR) e a Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM), integram práticas inovadoras em suas operações, o que as posiciona de maneira diferenciada no mercado. A COOMPRAB, por exemplo, adota inovações em produtos e processos, conforme a teoria de Schumpeter (1934) e o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), o que contribui para otimizar suas operações e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos.

Já a COOPERAR, além de inovar em produtos e processos, expande sua atuação para novas estratégias de *marketing* e gestão de mercados, explorando novos canais de distribuição e customização de ofertas, conforme descrito no *Manual de Oslo* (OCDE, 2005). Essa abordagem multifacetada à inovação reflete um esforço consciente para não apenas atender às demandas atuais, mas também antecipar mudanças no mercado, mantendo a cooperativa competitiva e relevante.

e) A ausência de inovação e seus efeitos

Em contraste, outras cooperativas, como a Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO) e a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES), não implementam inovações, o que pode ser prejudicial a longo prazo. A ausência de inovação nessas cooperativas limita sua capacidade de resposta a um mercado em constante evolução e pode resultar em perda de competitividade e estagnação. Sem a adoção de novas práticas ou tecnologias, essas cooperativas correm o risco de ficar para trás, especialmente quando enfrentam concorrentes que continuamente melhoram e adaptam suas operações. A falta de inovação também reflete uma possível carência de visão estratégica ou de recursos, impedindo essas cooperativas de se adaptarem às novas exigências do mercado, o que é vital para sua sobrevivência e crescimento.

f) A inovação em gestão e cadeias de fornecimento

A COOMAPEM destaca-se ainda mais ao incorporar inovações em gestão e na cadeia de fornecimento, alinhando-se aos conceitos apresentados no Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2011) e na PINTEC (IBGE, 2013). A capacidade de inovar na gestão e na cadeia de fornecimento demonstra um entendimento avançado das necessidades do mercado e das operações internas, permitindo à cooperativa não só melhorar a eficiência e a eficácia, mas também construir relacionamentos mais sólidos e sustentáveis com fornecedores e clientes. Essa visão ampla da inovação, que vai além dos produtos e processos, reforça a importância de uma abordagem integrada, onde cada aspecto da operação é otimizado para criar valor para a cooperativa e para seus membros.

A análise do quadro 9 revela que a inovação é um fator crucial para o sucesso das cooperativas, com aquelas que adotam práticas inovadoras mostrando maior capacidade de adaptação e competitividade no mercado. As cooperativas que implementam inovações em várias dimensões, como produtos, processos, *marketing* e gestão, são mais capazes de enfrentar os desafios do mercado e de aproveitar novas oportunidades. Em contrapartida, a ausência de inovação representa um risco significativo, limitando a capacidade de crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. Promover a inovação em todas as suas formas é essencial para que as cooperativas possam prosperar em um ambiente econômico em constante mudança.

Quadro 10 – Tipos de inovações quanto ao grau de inovação

COOPERATIVAS	Possui inovação	Tipos de inovações quanto ao grau de inovação	Definição
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	NÃO		
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	NÃO		
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	SIM	Inovação Incremental	O novo produto, serviço ou processo mantém as suas funções básicas, incorporando novos elementos em relação ao anterior (BAPTISTA, 1999), ou seja, objetiva-se melhorar o desempenho e a funcionalidade (LYNN; AKGÜN, 1998).
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	SIM	Inovação Radical ou Distintiva	O produto, serviço ou processo mantém as características daquele a partir do qual foi desenvolvido, apresentando novas características que proporcionam funções que não existiam no original (BAPTISTA, 1999).
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	NÃO		
Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	SIM	Inovação de Transformação ou Revolucionária	Os produtos, serviços ou processos aparecem para satisfazer uma necessidade ou criar uma necessidade, sem qualquer relação com o que existia antes (BAPTISTA, 1999).
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	NÃO		

Fonte: Autora (2024).

O quadro 10 apresenta uma análise de diferentes cooperativas com relação à presença de inovação e aos tipos de inovações adotadas. A inovação, em um contexto cooperativo, desempenha um papel crucial no fortalecimento da competitividade, na sustentabilidade e na capacidade de adaptação ao mercado. O presente estudo destaca diferentes tipos de inovação (incremental, radical e de transformação) aplicadas em cooperativas localizadas na região amazônica, especificamente no estado do Amazonas.

g) Descrição das cooperativas e inovação

1. Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)

- **Inovação:** Não apresenta inovação.
- **Análise:** A ausência de inovação na COOPIAGRO pode indicar uma resistência à mudança ou uma limitação em recursos e conhecimentos para implementar novas práticas. Isso pode afetar a capacidade da cooperativa de competir e crescer em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

2. Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)

- **Inovação:** Não apresenta inovação.
- **Análise:** Similarmente à COOPIAGRO, a COPERMAUES também não adota inovações, o que pode sugerir desafios comuns entre as cooperativas em áreas rurais, como acesso limitado a tecnologias, apoio técnico ou falta de uma cultura de inovação.

3. Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)

- **Inovação:** Incremental.
- **Análise:** A inovação incremental adotada pela COOMPRAB reflete uma abordagem de melhoria contínua, segundo a qual novos elementos são incorporados aos produtos, serviços ou processos existentes para aprimorar o desempenho e a funcionalidade. Este tipo de inovação é típico em contextos em que a inovação radical pode ser arriscada ou inviável devido a restrições de recursos.

4. Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)

- **Inovação:** Radical ou Distintiva.
- **Análise:** A COOPERAR adota inovações radicais, sugerindo uma postura mais ousada em relação à mudança e à introdução de novos produtos ou serviços que apresentam características inéditas. Este tipo de inovação pode

ser vital para a criação de novas oportunidades de mercado e para satisfazer necessidades não atendidas anteriormente.

5. Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)

- **Inovação:** Não apresenta inovação.
- **Análise:** A ausência de inovação na COAPMAR pode ser uma desvantagem competitiva, especialmente em uma região onde a inovação pode ser uma ferramenta para superar desafios relacionados ao isolamento geográfico e às limitações de mercado.

6. Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)

- **Inovação:** De Transformação ou Revolucionária.
- **Análise:** A COOMAPEM destaca-se por adotar inovações revolucionárias, o que implica a criação de novos produtos, serviços ou processos que não têm precedentes no mercado. Este tipo de inovação é extremamente impactante e pode colocar a cooperativa como líder de mercado, capaz de criar demandas ou redefinir padrões existentes.

7. Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)

- **Inovação:** Não apresenta inovação.
- **Análise:** A COOPFAMMA, assim como outras cooperativas analisadas, não demonstra práticas inovadoras. Esse padrão pode apontar para uma tendência regional de conservadorismo ou uma carência de incentivos e de suporte para a inovação.

A análise revela que a inovação nas cooperativas da região é heterogênea, com algumas cooperativas adotando práticas inovadoras e outras permanecendo inertes. As inovações incrementais e radicais observadas refletem diferentes graus de maturidade e de capacidade de adaptação das cooperativas às mudanças do mercado.

A inovação incremental, como a adotada pela COOMPRAB, sugere uma estratégia de baixo risco, onde a cooperativa busca melhorias contínuas sem a necessidade de grandes

investimentos ou mudanças drásticas. Já as inovações radicais e revolucionárias, como as observadas na COOPERAR e COOMAPEM, indicam uma disposição maior para riscos e uma visão de longo prazo mais arrojada, potencialmente resultando em vantagens competitivas significativas.

Por outro lado, a ausência de inovação em algumas cooperativas levanta questões sobre os desafios enfrentados por estas organizações em um contexto de recursos limitados e dificuldades de acesso a tecnologias e a conhecimentos que poderiam impulsionar a inovação.

A análise das cooperativas do Amazonas destaca a importância da inovação como um fator crítico para o desenvolvimento e o sucesso dessas organizações. As cooperativas que investem em inovação, seja incremental, seja radical, seja de transformação, tendem a ter uma posição mais competitiva no mercado, enquanto aquelas que não inovam correm o risco de estagnação. É crucial que haja um apoio institucional e governamental para fomentar a inovação em cooperativas, especialmente em regiões mais isoladas, onde os desafios são maiores e os recursos, mais escassos.

A inovação é um fator essencial para a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas, especialmente em regiões isoladas e com recursos limitados, como é o caso das cooperativas do Amazonas. Segundo Baptista (1999), a inovação pode ser classificada em incremental, radical ou de transformação, cada uma com características distintas e implicações variadas para o desempenho organizacional.

A Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB), por exemplo, adota uma inovação incremental, que, conforme Lynn e Akgün (1998), busca aprimorar o desempenho e a funcionalidade dos produtos ou serviços sem alterar suas funções básicas.

A Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM), por outro lado, destaca-se por implementar inovações de transformação, capazes de criar demandas no mercado ao introduzir produtos ou serviços sem precedentes, o que pode colocá-la em uma posição de liderança.

Entretanto, é preocupante observar que diversas cooperativas analisadas, como a Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO) e a Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA), não adotam práticas inovadoras, o que pode comprometer sua competitividade e capacidade de adaptação a um mercado em constante mudança. Esse conservadorismo pode estar relacionado a barreiras estruturais, como a falta de acesso a tecnologias e a carência de suporte técnico e financeiro. A ausência de inovação nessas cooperativas ressalta a necessidade de políticas públicas e de iniciativas de

apoio que incentivem a inovação, proporcionando às cooperativas os recursos necessários para superar os desafios inerentes ao contexto amazônico (BAPTISTA, 1999; LYNN; AKGÜN, 1998).

4.2 A gestão da inovação no cenário das cooperativas

A gestão da inovação nas cooperativas é um processo estratégico que envolve a criação, o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, produtos, processos ou serviços para melhorar a competitividade e a sustentabilidade dessas organizações. No contexto das cooperativas, especialmente em regiões como o Amazonas, onde os desafios de acesso a recursos e à tecnologia são significativos, a gestão da inovação assume um papel ainda crucial. Ela não só impulsiona a capacidade das cooperativas de se adaptarem a um ambiente de mercado em constante mudança, mas também pode ser um diferencial competitivo que permite às cooperativas prosperarem em mercados locais e internacionais.

Um dos principais desafios na gestão da inovação nas cooperativas é a criação de uma cultura organizacional que valorize e incentive a inovação. Muitas cooperativas, devido à sua natureza comunitária e ao foco em atividades tradicionais, podem ter aversão ao risco, o que pode dificultar a adoção de práticas inovadoras. A gestão da inovação, portanto, deve começar com a conscientização e o engajamento dos membros da cooperativa, criando um ambiente onde novas ideias são incentivadas e onde o fracasso é visto como uma oportunidade de aprendizado, e não como um obstáculo (TIDD; BESSANT, 2009).

Além disso, a gestão da inovação nas cooperativas precisa abordar questões estruturais, como o acesso a recursos financeiros e tecnológicos. Muitas cooperativas em regiões remotas enfrentam limitações significativas nessas áreas, o que pode restringir sua capacidade de inovar. A gestão da inovação eficaz deve incluir estratégias para superar essas limitações, como parcerias com instituições de pesquisa, acesso a linhas de crédito específicas para inovação e a implementação de programas de capacitação que permitam aos membros das cooperativas adquirirem as habilidades necessárias para inovar (TIDD; BESSANT, 2009).

A governança é outro aspecto fundamental na gestão da inovação nas cooperativas. A estrutura de governança de uma cooperativa pode influenciar significativamente sua capacidade de adotar inovações. Em cooperativas nas quais a tomada de decisão é altamente centralizada, a inovação pode ser mais lenta devido à necessidade de consenso entre os membros. Por outro lado, cooperativas com estruturas de governança mais flexíveis e participativas podem ser mais ágeis e adaptáveis, facilitando a implementação de inovações (CHESBROUGH, 2010).

A gestão da inovação deve considerar também o contexto local e as necessidades específicas dos membros da cooperativa. Inovações que são eficazes em um contexto urbano ou em mercados desenvolvidos podem não ser diretamente aplicáveis em regiões rurais ou em comunidades com diferentes condições socioeconômicas. Portanto, a gestão da inovação deve ser contextualizada, levando em consideração os recursos disponíveis, as capacidades dos membros e as demandas específicas do mercado em que a cooperativa opera (GODINHO FILHO; FERNANDES, 2014).

A sustentabilidade das inovações introduzidas é um fator crítico na gestão da inovação nas cooperativas. Não basta adotar uma inovação; é necessário garantir que ela seja sustentável a longo prazo, do ponto de vista tanto econômico quanto social e ambiental. A gestão da inovação deve incluir mecanismos de monitoramento e de avaliação para garantir que as inovações implementadas continuem a agregar valor à cooperativa e aos seus membros, sem comprometer a viabilidade econômica ou os princípios cooperativistas (SCHUMPETER, 2011).

A gestão da inovação nas cooperativas é um processo complexo, que requer uma abordagem holística, integrando cultura organizacional, acesso a recursos, governança, contexto local e sustentabilidade. Ao desenvolver uma gestão da inovação eficaz, as cooperativas podem não apenas melhorar sua competitividade e resiliência, mas também contribuir para o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que estão inseridas.

Assim, a gestão da inovação em cooperativas emerge como um campo fértil para estudos e práticas transformadoras, refletindo uma dinâmica complexa e multifacetada, que engloba desde a incorporação de novas tecnologias até a reestruturação de processos internos e métodos de *marketing*. Este enfoque é essencial, conforme Schumpeter (1934), que define a inovação como um vetor de desenvolvimento econômico impulsionado por mudanças qualitativas e quantitativas nos processos produtivos e empresariais.

A teoria de Schumpeter é corroborada pelo *Manual de Oslo* da OCDE (2005), que amplia o conceito de inovação para incluir estrutura quatro dimensões principais: produto, processo, estrutura organizacional e *marketing*. A gestão da inovação, portanto, não se limita a produtos e serviços novos ou melhorados; abrange também as mudanças nos processos internos, as estratégias de mercado e as estruturas organizacionais. Essa visão holística é fundamental para cooperativas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo.

No contexto das cooperativas em estudo, a implementação de uma gestão da inovação eficaz é evidenciada na Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR),

que integra todas as dimensões citadas pela OCDE. Esta cooperativa se destaca por sua abordagem inovadora não apenas em produtos, mas também em processos, em *marketing* e em novos mercados, mostrando que a inovação pode ser um processo abrangente que permeia diversas áreas da organização (OCDE, 2005).

A importância da inovação organizacional também é destacada pela Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) realizada pelo IBGE em 2013, que aponta que as práticas de gestão inovadora são cruciais para o aprimoramento contínuo e para a competitividade das cooperativas. A Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM) serve como um exemplo ao adotar inovações na gestão que refletem uma tentativa de melhorar a eficiência e a eficácia organizacionais, como menciona PINTEC (IBGE, 2013).

Adicionalmente, o Radar da Inovação de Sawhney *et al.* (2011) oferece um modelo para compreender como as cooperativas podem gerenciar inovação em múltiplas áreas, incluindo a cadeia de suprimentos. A COOMAPEM, por exemplo, utiliza este modelo para inovar na forma como gerencia seus recursos e na maneira como interage com os fornecedores, destacando a inovação como um pilar para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

No entanto, nem todas as cooperativas conseguem implementar efetivamente uma gestão da inovação. A Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO) e a Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA) enfrentam desafios significativos, como a centralização de decisões e a falta de recursos para investimento em inovação. Essas limitações são barreiras reais que impedem a adoção de práticas inovadoras, afetando negativamente a competitividade e a viabilidade dessas cooperativas a longo prazo.

A literatura sugere que a superação desses desafios passa pela adoção de uma cultura organizacional que valorize e promova a inovação em todos os níveis. Isso envolve não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a promoção de uma mentalidade que encoraje a experimentação, a criatividade e a participação ativa de todos os membros (OCDE, 2005; SAWHNEY *et al.*, 2011).

Assim, a gestão da inovação nas cooperativas é não apenas um requisito para a melhoria de processos e produtos; é também um imperativo estratégico, que exige uma abordagem holística e integrada. A liderança dessas organizações deve, portanto, comprometer-se com a implementação de estratégias de inovação que se alinhem com seus objetivos de desenvolvimento sustentável e com as necessidades de seus membros.

A gestão da inovação nas cooperativas deve ser considerada uma prioridade estratégica. As cooperativas que adotam e implementam eficazmente políticas de inovação demonstram maior resiliência e capacidade de adaptação, elementos essenciais para o sucesso

no cenário econômico atual. Portanto, o investimento em capacidades de gestão da inovação é fundamental para o fortalecimento e o crescimento dessas organizações a longo prazo.

Para que a gestão da inovação seja eficaz nas cooperativas, é essencial que estas adotem práticas de liderança que promovam um ambiente inclusivo e estimulante. Segundo o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), o sucesso da inovação está intrinsecamente ligado à capacidade de gerir e adaptar novas ideias de forma que elas se integrem harmoniosamente aos objetivos e às práticas existentes da cooperativa. A liderança deve, portanto, servir como um catalisador para a inovação, incentivando uma cultura na qual o medo do fracasso seja minimizado e o compartilhamento de ideias seja maximizado, fomentando um terreno fértil para o desenvolvimento e a implementação de novas iniciativas (OCDE, 2005).

A adoção de uma estratégia de inovação orientada para o futuro é crucial para que as cooperativas mantenham sua relevância e competitividade no mercado. Conforme Schumpeter (1934) sugere, a inovação é a força motriz do desenvolvimento econômico, e as cooperativas que conseguem integrar essa perspectiva em sua gestão são as que prosperarão em um ambiente econômico em constante mudança. Ao priorizar a gestão da inovação, as cooperativas não só respondem às necessidades imediatas de seus membros, mas também estabelecem uma base sólida para o crescimento sustentável e a longevidade organizacional (SCHUMPETER, 1934).

CONCLUSÕES SOBRE O CAPÍTULO II

As conclusões oferecidas no capítulo II apresentam que a gestão da inovação tem-se mostrado um pilar estratégico para o desenvolvimento das cooperativas na região Amazônica. O uso consciente dos recursos naturais e a busca por soluções sustentáveis, adaptadas às realidades locais, permitiram que essas cooperativas crescessem de forma equilibrada, sem comprometer os ecossistemas dos quais dependem. A inovação, nesse sentido, não se resume à tecnologia, mas abarca novos processos de organização, de produção e de comercialização que respeitam as tradições culturais e o conhecimento ancestral das populações amazônicas.

Um dos maiores desafios enfrentados pelas cooperativas na Amazônia é a necessidade de agregar valor aos produtos e aos serviços, de maneira sustentável. A gestão da inovação tem sido essencial para superar esse desafio, permitindo que as cooperativas desenvolvam novos produtos e alcancem mercados mais amplos. Tecnologias voltadas para a extração sustentável de matérias-primas, como açaí, castanha e borracha, têm possibilitado que as cooperativas mantenham a competitividade, ao mesmo tempo que respeitam os ciclos naturais e reduzem o

impacto ambiental. Esse compromisso com o meio ambiente é, também, uma forma de proteger o patrimônio que sustenta suas atividades econômicas.

A inovação nas cooperativas amazônicas tem fortalecido as redes de colaboração entre os cooperados e as comunidades, promovendo um ambiente mais inclusivo e participativo. Ao incentivar a educação continuada, o compartilhamento de conhecimento e a adoção de práticas mais eficientes, as cooperativas criam uma cultura de melhoria contínua. A participação ativa de todos os envolvidos no processo decisório é uma demonstração de que o sucesso da inovação depende de um esforço coletivo, de forma que cada membro contribua para o desenvolvimento da organização. Essa união fortalece o sentido de pertencimento e a cooperação.

A gestão da inovação nas cooperativas da Amazônia é um caminho promissor para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das comunidades locais. Ao aliar tradição e modernidade, essas cooperativas têm mostrado que é possível inovar sem perder de vista os princípios da sustentabilidade e da justiça social. O futuro dessas organizações depende da capacidade de continuar inovando de maneira integrada e coletiva, promovendo o bem-estar econômico e social das pessoas, ao mesmo tempo que preservam a riqueza ambiental da região.

CAPÍTULO III – CADEIAS PRODUTIVAS E O PROCESSO DA BIODIVERSIDADE NAS COOPERATIVAS DA REGIÃO AMAZÔNICA

5.1 Organograma e os processos da gestão da inovação

A construção de um organograma eficaz para a gestão da inovação em organizações, especialmente em cooperativas, é um passo fundamental para assegurar a implementação bem-sucedida de estratégias inovadoras. Segundo o *Manual de Oslo* da OCDE (2005), a organização estrutural é um dos pilares que suportam a capacidade de inovar de uma empresa, orientando como as informações fluem entre os setores e como as decisões são tomadas e implementadas. Para uma gestão da inovação eficiente, o organograma deve refletir uma estrutura que promova a comunicação fluida e a colaboração interdepartamental, garantindo que as ideias inovadoras possam ser facilmente compartilhadas e rapidamente executadas em toda a organização (OCDE, 2005).

Além disso, conforme Schumpeter (1934) destaca, a inovação é frequentemente impulsionada por uma liderança que desafia o *status quo* e fomenta um ambiente onde novas ideias são valorizadas e testadas. Assim, um organograma para a gestão da inovação deve incluir papéis específicos ou departamentos dedicados à inovação, como unidades de P&D

(Pesquisa e Desenvolvimento) ou grupos de trabalho especializados em inovação. Essas unidades devem ter conexões claras com outros departamentos-chave, como *marketing*, operações e finanças, para garantir que a inovação possa ser integrada de maneira eficaz às práticas comerciais existentes e alinhada aos objetivos estratégicos da cooperativa (SCHUMPETER, 1934).

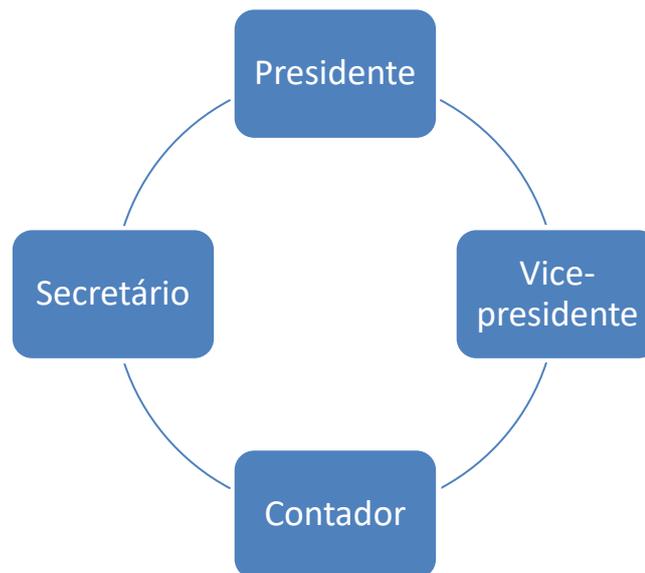
A estrutura representada no organograma deve ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças dinâmicas do ambiente de mercado e às necessidades internas da cooperativa. Conforme Tidd e Bessant (2018) argumentam, a flexibilidade e a adaptabilidade são essenciais para sustentar a capacidade de inovação de uma organização a longo prazo. Portanto, um organograma bem planejado para a gestão da inovação não apenas define a hierarquia e as responsabilidades, mas também facilita uma cultura de inovação contínua, onde processos podem ser ajustados conforme necessário para responder a novos desafios e oportunidades (TIDD; BESSANT, 2018).

a) Organograma 1 – Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)



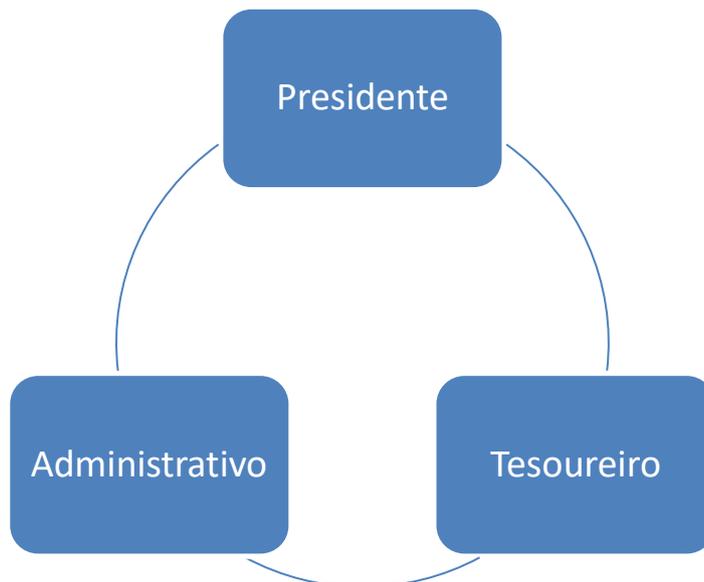
Fonte: Autora (2024).

b) Organograma 2 – Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)



Fonte: Autora (2024).

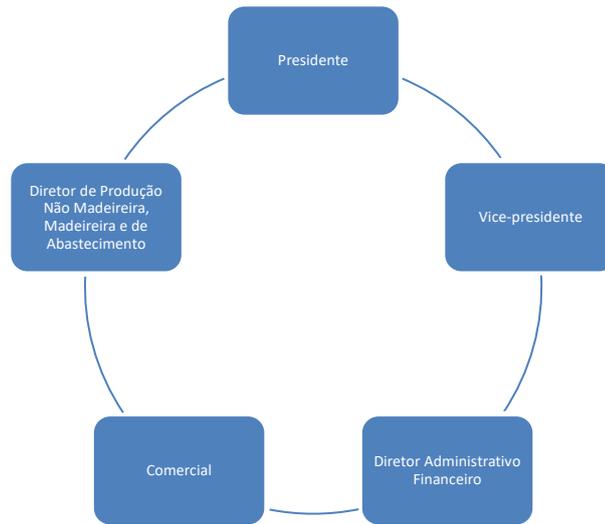
c) Organograma 3 – Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)



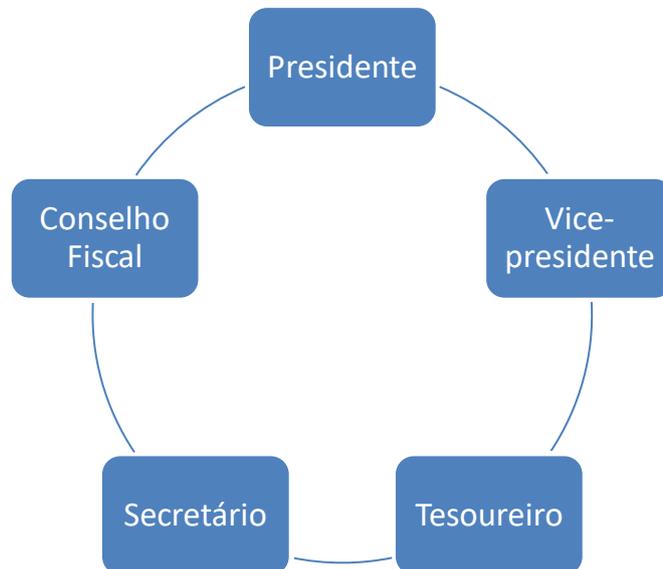
Fonte: Autora (2024).

d) Organograma 4 – Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)

Fonte: Autora (2024).

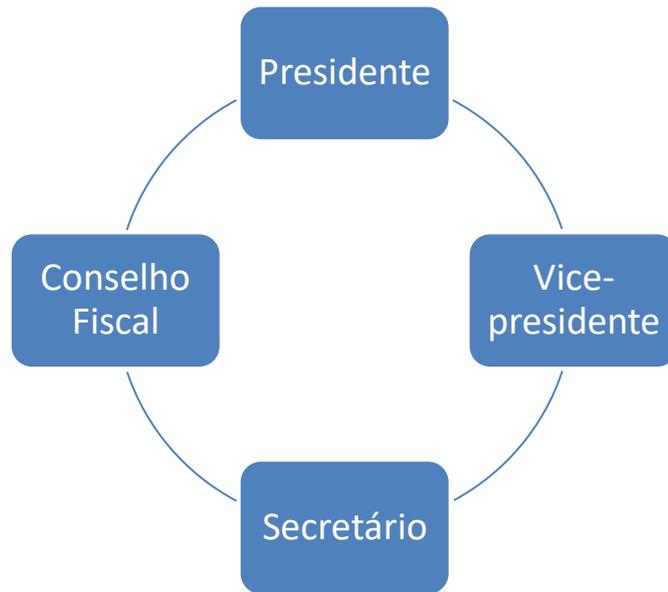


e) Organograma 5 – Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)



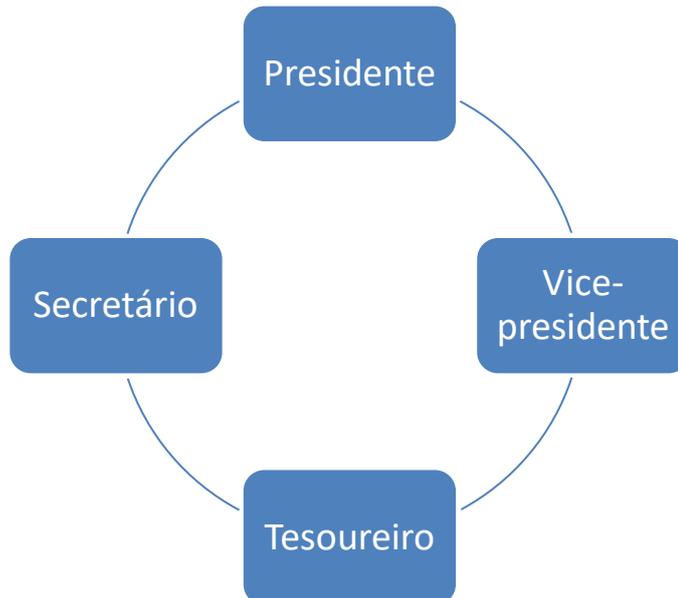
Fonte: Autora (2024).

f) Organograma 6 – Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)



Fonte: Autora (2024).

g) Organograma 7 – Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)



Fonte: Autora (2024).

Os organogramas das cooperativas desempenham um papel crucial na definição da estrutura organizacional e no delineamento das responsabilidades e das linhas de comunicação dentro da entidade. Uma análise detalhada dos organogramas das cooperativas revela diferenças significativas na estrutura e nos cargos, refletindo as especificidades e necessidades operacionais de cada cooperativa.

a) Estrutura geral

De maneira geral, os organogramas das cooperativas analisadas apresentam uma estrutura hierárquica clara, com a posição de Presidente no topo, seguida por diferentes cargos de gestão e conselhos. A estrutura varia conforme o tamanho da cooperativa e a complexidade de suas operações.

- **Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO):** Possui uma estrutura que inclui um Gestor de Negócio e um Gestor Financeiro, além de Conselhos Fiscal e de Ética. Essa configuração sugere uma preocupação com a governança e com a gestão financeira, indicando uma abordagem mais empresarial e diversificada na sua administração.
- **Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES):** Inclui um Presidente e Vice-presidente, além de um Contador e Secretário. Esta estrutura é menos complexa do que a da COOPIAGRO, o que pode indicar uma operação mais focada em funções administrativas e contábeis, sem divisão clara de setores como financeiro ou de negócios.

b) Cargos e responsabilidades

Os cargos mencionados nos organogramas variam, mas certas funções são comuns a todas as cooperativas analisadas. A posição de Presidente é constante, sendo geralmente acompanhada por um Vice-presidente em algumas cooperativas. Outros cargos comuns incluem Tesoureiro e Secretário, que são essenciais para a administração financeira e documental da cooperativa.

- **Tesoureiro e Secretário:** Encontrados na COOMPRAB e na COOPFAMMA, esses cargos são cruciais para a gestão financeira e operacional, garantindo a supervisão adequada dos recursos e a manutenção de registros essenciais.

c) Conselhos

Algumas cooperativas incluem a formação de conselhos como parte de sua estrutura organizacional. O Conselho Fiscal é um elemento recorrente, presente em cooperativas como a COOPIAGRO e a COAPMAR. A inclusão desses conselhos reflete a necessidade de supervisão e controle, garantindo a transparência e a conformidade das operações com os princípios cooperativistas.

- **Conselho de Ética:** A COOPIAGRO inclui um Conselho de Ética, o que não é comum nas outras cooperativas listadas. Esse conselho provavelmente atua para garantir que as práticas e políticas da cooperativa estejam alinhadas com os valores éticos e princípios do cooperativismo, sugerindo um compromisso com a responsabilidade social e a ética corporativa.

d) Diversificação de funções

A diversificação de funções é evidente em algumas cooperativas, como a COOPERAR, que possui um Diretor de Produção Não Madeireira e de Abastecimento. Esse cargo indica uma especialização que reflete as atividades específicas da cooperativa, como o manejo sustentável de recursos não madeireiros e a logística de abastecimento.

A análise dos organogramas das cooperativas mostra que a estrutura organizacional pode variar significativamente, dependendo das necessidades e objetivos de cada cooperativa. Enquanto algumas mantêm uma estrutura relativamente simples, focada em funções administrativas básicas, outras adotam uma abordagem mais complexa, incorporando gestores de negócios, conselhos de ética e diretores especializados. Esses elementos não apenas delineiam a cadeia de comando, mas também refletem a visão estratégica, os valores e as prioridades de cada cooperativa.

Os organogramas são ferramentas fundamentais para a gestão organizacional, pois oferecem uma representação visual da estrutura hierárquica e funcional de uma organização. Eles permitem que os gestores compreendam claramente como as diferentes funções e responsabilidades estão distribuídas dentro da entidade, facilitando a comunicação e a tomada de decisões estratégicas. Através dos organogramas, é possível identificar de maneira clara as relações de subordinação, a divisão de tarefas e os fluxos de comunicação, o que é essencial

para a eficiência operacional e para a clareza na execução dos processos (CHIAVENATO, 2014).

Em relação às cooperativas, os organogramas desempenham um papel ainda mais crítico, dado que essas organizações são frequentemente compostas por membros que desempenham múltiplas funções e estão envolvidos em diversas atividades produtivas. Conforme destacado em estudo recente, “os organogramas das cooperativas desempenham um papel crucial na definição da estrutura organizacional e no delineamento das responsabilidades e linhas de comunicação dentro da entidade. Uma análise detalhada dos organogramas das cooperativas fornecidos revela diferenças significativas na estrutura e nos cargos, refletindo as especificidades e necessidades operacionais de cada cooperativa” (SOUZA, 2024, p. 15).

De acordo com Oliveira (2020), os organogramas são vitais não apenas para clarificar funções e responsabilidades, mas também para promover a adaptação organizacional. Em cooperativas, onde a flexibilidade e a adaptação às necessidades dos membros são essenciais, os organogramas ajudam a garantir que a estrutura organizacional permaneça alinhada com os objetivos estratégicos e as demandas operacionais da cooperativa.

5.2 Cooperativas e suas dimensões de gestão e inovação

Quadro 11 – Processo tecnológico das cooperativas

COOPERATIVAS	Prestadores de serviço	Envolvimento com órgãos ambientais	Tecnologia agrícola. Agrônomo ou técnico agrícola. Outros.	Assistência técnica. Governamental ou profissionais. Se não, quais tipos de profissionais contratariam?	Parceiras
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	Não	Não	Técnico agrícola	<p><i>“Agrônomo, a gente precisa muito de uma pessoa dessa. Porque muitas vezes a gente faz um plantio e a gente tem prejuízo por não fazer a coisa correta, principalmente a correção de solo.”</i></p> <p>Raimundo Nonato – Presidente</p>	EMBRAPA

Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	Contador	Não	Não	Não	AMBEV
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	Não	Não	Não	Não	Não
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	Entregador	FUNAI ICMBio	Não	Não	Não
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e região (COAPMAR)	Não	Não	Não	Não	Não
Cooperativa mista agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	Ajudante da Presidência	IPAAM IDAM	Não	<i>“Gostaria de ter especialistas em solos e que pudessem vir à cooperativa mais vezes por semana para fazer as análises e não perdêssemos tempo de produção e nem estragasse nada.”</i> Eliana Medeiro – Presidente	EMBRAPA
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	Entregador e Ajudante da Presidência	Não	Não	Não	

Fonte: Autora (2024).

a) Prestadores de serviço

O quadro revela que a maioria das cooperativas possui poucos ou nenhum prestador de serviços especializados. As funções variam desde contadores até ajudantes da presidência e entregadores. A COPERMAUES menciona um contador, enquanto a COOPERAR e a COOPFAMMA citam entregadores. A COOMAPEM possui um ajudante da presidência, indicando uma função de suporte mais direta no nível de liderança.

b) Envolvimento com órgãos ambientais

O envolvimento com órgãos ambientais é limitado, sendo notável apenas em algumas cooperativas. A COOPERAR colabora com a FUNAI e o ICMBio, sugerindo uma preocupação com a gestão de recursos naturais e práticas de sustentabilidade, possivelmente devido à sua localização em áreas sensíveis ou protegidas. Já a COOMAPEM menciona envolvimento com o IPAAM e o IDAM, órgãos que atuam na regulamentação ambiental e no apoio ao desenvolvimento agrícola sustentável. Esse envolvimento pode indicar um esforço para alinhar as práticas agrícolas com normas ambientais, promovendo sustentabilidade e mitigando impactos ecológicos.

c) Tecnologia agrícola e necessidade de assistência técnica

A falta de uso de tecnologia agrícola avançada e a necessidade de assistência técnica são evidentes. Apenas a COOPIAGRO menciona a presença de um técnico agrícola e a necessidade de um agrônomo para evitar perdas nas colheitas, especialmente em relação à correção do solo. Este ponto é ressaltado pela fala de Raimundo Nonato, presidente da cooperativa, que destaca a importância de ter um agrônomo para orientar o plantio correto e evitar prejuízos. Essa necessidade de assistência técnica especializada é reforçada também pela presidente da COOMAPEM, Eliana Medeiro, que expressa o desejo de ter especialistas em solos para evitar perda de tempo de produção e danos.

d) Parcerias

As parcerias são identificadas apenas em algumas cooperativas. A COOPIAGRO e a COOMAPEM têm parcerias com a EMBRAPA, instituição que poderia fornecer suporte técnico e de pesquisa agrícola. Já a COPERMAUES possui uma parceria com a AMBEV, o que pode indicar um foco em produção voltada para o abastecimento de empresas específicas ou programas de responsabilidade social corporativa. Outras cooperativas, como a COOMPRAB e a COAPMAR, não mencionam parcerias, o que pode limitar o acesso a recursos e a conhecimentos que poderiam ser obtidos através de colaborações estratégicas.

O quadro sugere que há uma variação significativa nas necessidades e capacidades entre as cooperativas analisadas. A carência de assistência técnica e o envolvimento limitado com órgãos ambientais indicam áreas de melhoria, especialmente para otimizar a produção e

garantir práticas sustentáveis. Parcerias estratégicas, como aquelas estabelecidas com a EMBRAPA, representam oportunidades valiosas para a transferência de conhecimento e a inovação tecnológica. Em suma, a análise destaca a importância de maior apoio técnico e engajamento com entidades reguladoras para fortalecer as operações das cooperativas e assegurar a sustentabilidade a longo prazo.

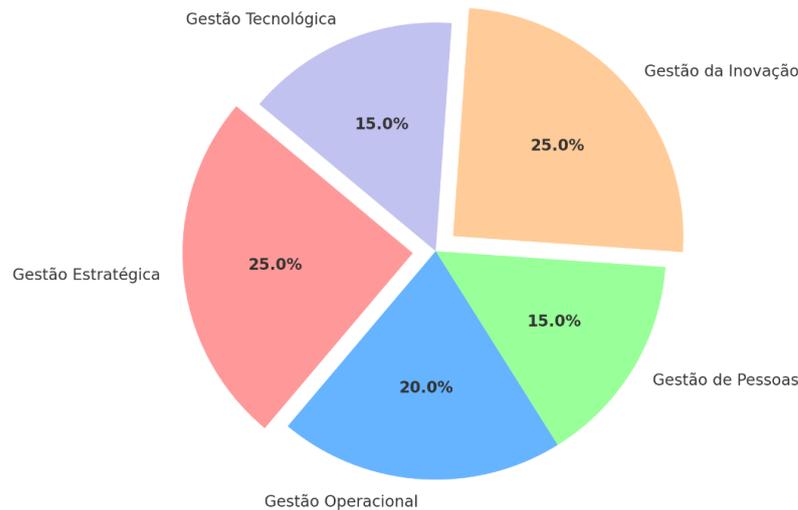
5.3 A importância das dimensões nas cooperativas estudadas

As dimensões de gestão e inovação são pilares fundamentais para a construção de uma organização competitiva e resiliente. A gestão estratégica fornece a direção de longo prazo, orientando a alocação de recursos e definindo os objetivos organizacionais para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1996). A gestão operacional, por sua vez, busca otimizar os processos internos para maximizar a eficiência e a qualidade, utilizando práticas como a reengenharia de processos para reduzir custos e para melhorar a produtividade (DAVENPORT, 1993). A gestão de pessoas é crucial para criar um ambiente que fomente a criatividade e a inovação, incentivando o envolvimento ativo dos colaboradores no processo inovador (AMABILE, 1998).

A gestão da inovação requer uma abordagem sistemática para capturar, desenvolver e implementar novas ideias, transformando a inovação em um processo contínuo e integrado na organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). A gestão tecnológica possibilita a adoção de tecnologias emergentes, que podem gerar inovações disruptivas e transformar o modelo de negócio, mantendo a organização na vanguarda do mercado (CHRISTENSEN, 1997). Essas dimensões, quando integradas de forma coerente, permitem que a organização se adapte e prospere em um ambiente dinâmico e competitivo.

Nesse sentido, Porter (1996) separa essas dimensões segundo sua porcentagem de importância, conforme gráfico 1. Para Porter (1996), todas as cinco dimensões de gestão são críticas para promover a inovação e a competitividade nas organizações. Enquanto a Gestão Estratégica e a Gestão da Inovação são destacadas como centrais para a orientação a longo prazo e para a capacidade de adaptação das organizações, as dimensões Operacional, de Pessoas e Tecnológica, por seu turno, fornecem o suporte necessário para que a estratégia e a inovação se concretizem de maneira eficaz. Compreender e equilibrar essas dimensões é fundamental para qualquer organização que deseje prosperar em um ambiente de negócios global dinâmico e em constante mudança.

Gráfico 1 – Dimensões segundo sua porcentagem de importância



Fonte: Porter (1996).

a) Gestão Estratégica (25%)

A Gestão Estratégica, com 25% de peso relativo, é fundamental para o sucesso organizacional a longo prazo. Ela estabelece a direção e os objetivos da organização, assegurando que todos os recursos estejam alinhados para alcançar uma vantagem competitiva. Como Porter (1996) afirma, uma estratégia bem definida é essencial para diferenciar a organização de seus concorrentes e adaptar-se de maneira proativa às mudanças no mercado. Essa dimensão da gestão orienta a empresa a identificar oportunidades de inovação e integrá-las em sua estratégia global, assegurando-lhe o crescimento sustentável.

b) Gestão da Inovação (25%)

Com igual importância, a Gestão da Inovação também detém 25% de peso relativo, o que destaca sua relevância em manter a organização adaptável e competitiva. A inovação precisa ser gerida de maneira sistemática, com processos definidos para a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), tratar a inovação como um processo contínuo e integrado é crucial para aproveitar novas oportunidades e responder às mudanças do mercado, garantindo que a organização não apenas sobreviva, mas prospere.

c) Gestão Operacional (20%)

A Gestão Operacional, representando 20% de peso relativo, é crucial para garantir que a organização funcione de maneira eficiente e eficaz. Esta dimensão foca na otimização de processos e na maximização da produtividade. Davenport (1993) sugere que inovações operacionais, como a reengenharia de processos, possam melhorar significativamente a eficiência organizacional, reduzir custos e aperfeiçoar a qualidade dos produtos e serviços. A implementação de tecnologias e metodologias de operação modernas ajuda a eliminar ineficiências e aprimorar o desempenho organizacional, criando uma base sólida para iniciativas de inovação.

d) Gestão de Pessoas (15%)

A Gestão de Pessoas, com 15% de peso relativo, é essencial para fomentar a criatividade e a inovação dentro das organizações. O engajamento e a motivação dos colaboradores são fundamentais para a geração de ideias inovadoras. Amabile (1998) destaca que um ambiente de trabalho que promova a autonomia, ofereça desafios e reconheça as contribuições dos funcionários é mais propenso a ser inovador. Investir em programas e de capacitação não apenas melhora as competências dos colaboradores, mas também cria um ambiente onde a inovação pode florescer, pois os funcionários sentem-se valorizados e incentivados a contribuir com novas ideias.

e) Gestão Tecnológica (15%)

A Gestão Tecnológica, também com 15% de peso relativo, reflete a importância da integração de tecnologias avançadas nos processos e nas operações da organização. A inovação tecnológica permite a criação de novos produtos, melhora processos e pode até mesmo redefinir modelos de negócios inteiros. Christensen (1997) argumenta que a inovação disruptiva, frequentemente impulsionada por novas tecnologias, tem o poder de transformar setores. A capacidade de uma organização de adotar e integrar novas tecnologias é crucial para manter a competitividade e para responder rapidamente às evoluções do mercado.

As dimensões de gestão e inovação são fundamentais para a promoção de práticas eficientes e inovadoras em qualquer organização. A análise do quadro 11, que detalha as características de várias cooperativas, permite uma comparação reveladora entre os conceitos

teóricos de gestão e de inovação e a realidade prática das cooperativas analisadas. Para esta pesquisa, compararam-se as dimensões de gestão estratégica, operacional, de pessoas, de inovação e tecnológica, com os elementos observados no quadro 11.

5.3.1 Dimensão estratégica

a) Dimensão estratégica da gestão

A dimensão estratégica enfatiza a importância de definir objetivos de longo prazo e alocar recursos para inovação, criando uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1996). No quadro 9, observa-se que muitas das cooperativas não possuem uma estrutura claramente definida para implementar estratégias inovadoras, especialmente em termos de assistência técnica e de envolvimento com órgãos ambientais. Por exemplo, a COOPIAGRO e a COOMAPEM identificaram a necessidade de especialistas, como agrônomos, para evitar prejuízos devido à falta de orientação técnica adequada. Isso demonstra uma falha na implementação de uma estratégia robusta que incorpore inovação para otimizar a produção e a sustentabilidade a longo prazo.

Além disso, a ausência de parcerias estratégicas em algumas cooperativas, como a COOMPRAV e a COAPMAR, limita o acesso a recursos e a conhecimentos que poderiam ser obtidos por meio de colaborações com entidades externas. A falta de uma visão estratégica para desenvolver e manter parcerias que promovam a inovação indica uma área crítica de melhoria. Segundo Dess e Lumpkin (2003), parcerias estratégicas são essenciais para a inovação, pois permitem que as organizações acessem novas tecnologias e conhecimentos que não possuem internamente.

Por outro lado, a COPERMAUES demonstrou uma abordagem mais estratégica ao estabelecer uma parceria com a AMBEV, o que pode indicar uma tentativa de alinhar suas operações com os requisitos de grandes clientes ou com programas de responsabilidade social. Essa parceria pode ser vista como um passo em direção à integração da inovação na estratégia organizacional, demonstrando uma consciência da importância de uma gestão estratégica orientada para o mercado.

a) Dimensão operacional da gestão

A dimensão operacional enfatiza a eficiência na transformação de recursos em produtos e serviços de valor. Inovações na gestão operacional podem melhorar a produtividade, reduzir os custos e aumentar a qualidade (DAVENPORT, 1993). No quadro 11, a implementação de tecnologia agrícola e a utilização de técnicos agrícolas são escassas, com exceção da COOPIAGRO, que utiliza técnicos agrícolas e expressa a necessidade de agrônomos para evitar erros na correção do solo e nas práticas de plantio.

A ausência de tecnologia agrícola avançada na maioria das cooperativas sugere uma oportunidade significativa de melhoria na gestão operacional. A falta de inovação nos processos operacionais pode resultar em ineficiências e na perda de produtividade. Hammer e Champy (1993) sugerem que a reengenharia de processos, apoiada pela adoção de novas tecnologias, é fundamental para alcançar melhorias significativas na eficiência operacional. A carência de profissionais especializados e de suporte técnico adequado nas cooperativas limita sua capacidade de implementar mudanças operacionais inovadoras.

Além disso, a necessidade de assistência técnica regular, como mencionado pela presidente da COOMAPEM, Eliana Medeiro, reflete a importância de uma gestão operacional eficiente. O desejo de ter especialistas em solo disponíveis regularmente indica uma consciência das práticas de melhoria contínua, essenciais para a sustentabilidade da produção agrícola. No entanto, a falta de um sistema formalizado para garantir essa assistência técnica regular destaca um ponto fraco na gestão operacional dessas cooperativas.

b) Dimensão de gestão de pessoas

A gestão de pessoas é fundamental para fomentar a inovação dentro das organizações. A motivação e o engajamento dos colaboradores são essenciais para a geração de ideias inovadoras (AMABILE, 1998). O quadro 11 mostra que a maioria das cooperativas tem um número limitado de funções especializadas, como visto em posições de ajudante da presidência ou entregadores na COOMAPEM e COOPERAR. A falta tanto de uma diversidade de funções quanto de especialistas pode limitar a capacidade de inovação, pois a variedade de perspectivas e de conhecimentos é reduzida.

O reconhecimento explícito por parte dos líderes das cooperativas sobre a necessidade de especialistas sugere uma conscientização sobre a importância da gestão de pessoas para a inovação. A fala de Raimundo Nonato, presidente da COOPIAGRO, sobre a necessidade de

agrônomos para evitar perdas destaca como a falta de pessoal qualificado pode afetar negativamente os resultados. Drucker (1999) afirma que o desenvolvimento contínuo de competências e habilidades é crucial para a inovação, e as cooperativas analisadas poderiam beneficiar-se de maior ênfase na contratação e no treinamento de profissionais especializados.

Além disso, a eficaz gestão de pessoas deve criar um ambiente que promova a participação dos colaboradores na inovação. A ausência de menções a programas de capacitação ou de treinamento no quadro 11 indica que pode haver uma falta de foco na criação de um ambiente propício para a inovação. Promover uma cultura de aprendizado e de experimentação é essencial para que as cooperativas possam não apenas reagir a mudanças, mas também liderar a inovação em suas operações.

c) Dimensão de gestão da inovação

A gestão da inovação envolve a sistematização de processos para identificar e implementar inovações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). A análise do quadro 11 revela que as cooperativas têm pouco ou nenhum sistema formal para a gestão da inovação. A dependência de práticas tradicionais e a falta de profissionais especializados em várias cooperativas indicam uma falta de estrutura para gerenciar a inovação de maneira eficaz.

O uso limitado de consultoria técnica, com exceção de algumas parcerias, como a da COOPIAGRO com a EMBRAPA, demonstra que as cooperativas ainda não estabeleceram processos contínuos e sistemáticos para a inovação. A ausência de práticas estruturadas para a gestão da inovação pode resultar em oportunidades perdidas e em uma resposta lenta às mudanças de mercado. Birkinshaw, Bouquet e Barsoux (2011) argumentam que a inovação deve ser tratada como um processo contínuo, com sistemas para capturar, desenvolver e implementar novas ideias.

Para melhorar, as cooperativas poderiam adotar práticas de gestão da inovação que incluam sistemas de sugestão de ideias e incentivos para a participação dos colaboradores em projetos inovadores. Criar métricas para avaliar o sucesso de inovações e alocar recursos para apoiar iniciativas inovadoras também seria essencial para transformar essas organizações em líderes de inovação em seus setores.

d) Dimensão tecnológica da gestão

A dimensão tecnológica refere-se ao uso de novas tecnologias para impulsionar a inovação, seja em produtos, seja em processos (CHRISTENSEN, 1997). O quadro 11 indica uma adoção limitada de tecnologias agrícolas avançadas entre as cooperativas analisadas. Somente a COOPIAGRO menciona o uso de técnicos agrícolas, e há um reconhecimento geral da necessidade de agrônomos e de outros especialistas técnicos para melhorar as práticas agrícolas e minimizar perdas.

A falta de integração tecnológica nas operações das cooperativas reflete uma área de oportunidade significativa para inovação. McAfee e Brynjolfsson (2017) enfatizam que a adoção de tecnologias emergentes pode transformar a produtividade e a competitividade das organizações. No contexto das cooperativas analisadas, a implementação de tecnologias agrícolas modernas poderia resultar em melhorias substanciais na produção, na qualidade dos produtos e na sustentabilidade ambiental.

As cooperativas poderiam explorar o uso de tecnologias como sistemas de monitoramento de solo, irrigação automatizada e análise de dados agrícolas para otimizar a produção e responder mais rapidamente às mudanças nas condições ambientais e de mercado. Rogers (2003) destaca que a adoção de novas tecnologias depende da cultura organizacional e da disposição para mudança, áreas em que as cooperativas devem investir para aproveitar plenamente os benefícios da inovação tecnológica.

A comparação entre as dimensões de gestão e inovação e os elementos observados no quadro 11 revela várias áreas de melhoria para as cooperativas analisadas. Embora haja um reconhecimento da necessidade de assistência técnica e de parcerias, a falta de uma abordagem sistemática para a gestão da inovação e a integração tecnológica limita o potencial dessas organizações. Investir em estratégias de gestão que promovam a inovação, a eficiência operacional, o desenvolvimento de pessoas e a adoção tecnológica é crucial para o crescimento sustentável e competitivo das cooperativas no mercado global.

5.4 Mercado e biodiversidade

A análise do quadro 12, que detalha os produtos, serviços e principais clientes das cooperativas investigadas, permite traçar um paralelo interessante com o conceito de biodiversidade. Assim como em ecossistemas biodiversos, nos quais a variedade de espécies e as interações complexas garantem a resiliência e a sustentabilidade do meio ambiente, as

cooperativas diversificam seus produtos e serviços para garantir sua própria sustentabilidade econômica e social.

Quadro 12 – Produtos, serviços e principais clientes

COOPERATIVAS	QUAIS PRODUTOS OU SERVIÇOS?	PRINCIPAIS CLIENTES
Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	Fruticultura (frutas, hortaliças), fibra, e o guaraná	Frutas – Governo (escolas – merenda escolar, Exército, Marinha) Fibra - tecelagem (Companhia Têxtil de Castanhal – CTC) Guaraná – Coca-Cola
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	Guaraná em grão ou produto de merenda escolar, banana, melancia, macaxeira, laranjas	A AMBEV, o governo, a Prefeitura Municipal e a ADS – Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	Farinha, polpa de fruta – hortifruti e a fruticultura	Os governos municipal, estadual e federal – com os programas PAA, o PNAE, o PREME
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	Hortaliças (alface, cebola, chicória, cheiro-verde, rúcula, salsa, feijão-de-metro, pepino) e hortifruti (mamão, abacaxi, maracujá, jerimum, melancia); criação de animais – galinha e boi	Feiras (Feira da Manaus Moderna), supermercado e Governo.
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	Agricultura familiar – setor primário (mamão, bananas, abóbora, farinha, macaxeira, maracujá, mamão)	órgãos governamentais, tipo SEDUC, SEMED, IFAM, ADS - Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	Agroindústria – cadeia produtiva de cacau, castanha, tucumã, buriti, gergelim	Indústrias chocolateiras
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	Agricultura – produtor de banana, macaxeira, mamão, abóbora, alface, couve, cheiro-verde	Governo (forças armadas: Exército, Aeronáutica e Marinha) - estadual, federal e municipal (merenda escolar)

Fonte: Autora (2024).

a) Diversificação de produtos e resiliência econômica

A diversidade de produtos oferecidos pelas cooperativas é comparável à biodiversidade em um ecossistema saudável. Por exemplo, a COOMAPEM e a COOPFAMMA diversificam suas operações com produtos que variam de frutas e hortaliças a fibras e guaraná. Essa diversidade de produção não apenas amplia o mercado consumidor, mas também reduz a dependência de uma única fonte de receita, criando resiliência econômica. Segundo Tilman *et al.* (2006), a diversidade biológica em ecossistemas melhora a estabilidade e a capacidade de resposta a mudanças ambientais. Da mesma forma, cooperativas que diversificam seus produtos e serviços conseguem adaptar-se melhor às flutuações de mercado e demandas variáveis.

A diversificação de produtos também permite que as cooperativas explorem nichos de mercado específicos e aproveitem tendências emergentes, como o aumento da demanda por produtos sustentáveis e de origem local. Por exemplo, a COOPERAR foca em produtos de agroextrativismo, como cacau e castanhas, atendendo a uma crescente demanda por produtos de origem sustentável e por comércio justo. Essa estratégia é semelhante à forma como a biodiversidade em um ecossistema permite a adaptação a novos desafios ambientais, garantindo a sobrevivência e a sustentabilidade (NAEEM *et al.*, 2012).

b) Relação com clientes e dependência mútua

Assim como as espécies em um ecossistema dependem umas das outras para a sobrevivência, as cooperativas dependem de relações estratégicas com seus clientes, especialmente órgãos governamentais e grandes empresas. A cooperação com programas governamentais, como o PAA e o PNAE, garante um mercado estável para produtos agrícolas. Segundo Viana *et al.* (2010), redes de interdependência são críticas para a sustentabilidade, pois promovem a resiliência através da diversificação das interações. Isso pode ser visto na COOPFAMMA, que direciona sua produção para mercados governamentais locais, estaduais e federais através desses programas. A relação simbiótica entre as cooperativas e o governo é análoga às interações mutualistas na natureza, em que diferentes espécies dependem umas das outras para prosperar.

Parcerias estratégicas com grandes empresas, como a da COPERMAUES com a AMBEV e a da COOMAPEM com a Coca-Cola, são exemplos de como essas cooperativas se posicionam dentro de redes econômicas mais amplas, aumentando sua viabilidade. Essas parcerias são comparáveis às interações-chave em ecossistemas biodiversos, onde certas espécies desempenham papéis centrais que sustentam a estrutura e o funcionamento do ecossistema (THOMPSON *et al.*, 2012). Em ambos os casos, a interdependência garante estabilidade e sustentabilidade, fortalecendo tanto as cooperativas quanto seus parceiros.

c) Foco em produtos sustentáveis e conservação da biodiversidade

A abordagem de algumas cooperativas em focar em produtos nativos e sustentáveis, como a COOPERAR com sua cadeia produtiva de cacau, castanha e outros produtos agroextrativistas, reflete um compromisso com a conservação da biodiversidade. Promover produtos sustentáveis não só preserva os ecossistemas locais, mas também valoriza o

conhecimento tradicional e o manejo sustentável dos recursos naturais. Estudos indicam que práticas sustentáveis de uso da terra que mantêm a biodiversidade são essenciais para a resiliência dos ecossistemas e para a provisão contínua de serviços ecossistêmicos (GROOT *et al.*, 2002).

Em nível macro, a promoção de práticas sustentáveis e de produtos de agroextrativismo pode ajudar a conservar a biodiversidade em regiões críticas, protegendo-as contra a degradação ambiental e a perda de *habitats*. Essa abordagem não só melhora a resiliência das cooperativas ao diversificar suas ofertas, mas também contribui para a preservação de ecossistemas vitais. Assim, as práticas das cooperativas refletem princípios de biodiversidade e igualmente contribuem de modo ativo para a conservação da biodiversidade, evidenciando a interconexão entre economia e ecologia (FAITH *et al.*, 2010).

A comparação entre as operações das cooperativas e a biodiversidade destaca a importância da diversidade para a resiliência e a sustentabilidade, em contextos tanto naturais quanto econômicos. Assim como a biodiversidade é fundamental para a estabilidade dos ecossistemas, a diversificação de produtos, serviços e relações comerciais é essencial para a sobrevivência e o sucesso das cooperativas. Por conseguinte, o foco em práticas sustentáveis e em produtos de origem local reforça o papel dessas cooperativas na promoção de um desenvolvimento econômico alinhado com a conservação ambiental, refletindo a interdependência e a complexidade que caracterizam sistemas biodiversos.

5.5 Estrutura de cooperados, envolvimento familiar e treinamento nas cooperativas

Quadro 13 – Estrutura de cooperados, envolvimento familiar e treinamento nas cooperativas

COOPERATIVAS	QUANTIDADE DE COOPERADOS	QUANTIDADE DE FAMILIARES	TREINAMENTO PARA COLABORADORES (SIM/NÃO)
Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	242	Agricultura familiar (não disse quantas famílias)	Sim
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	38, mas 15 ativos	Sim, 15 famílias	Não
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	86	Sim, quase o dobro de cooperados	Sim

Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	46	Sim, 46 dos cooperados	Sim
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	45	Sim, 45 dos cooperados	Sim, curso de manejo de ferramentas, fertilizantes; manejo da água
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	490	Sim, bem mais familiares do que cooperados (sem números)	Sim, treinamento em cooperativismo
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	60	60 (cooperados)	Sim, treinamento em cooperativismo

Fonte: Autora (2024).

a) Quantidade de cooperados e envolvimento familiar

O número de cooperados varia significativamente entre as cooperativas listadas, refletindo diferenças em escala e alcance das operações. A COOPERAR destaca-se por ter o maior número de cooperados, com 490 membros. Esse número elevado sugere uma operação de grande escala, possivelmente com uma ampla rede de atividades produtivas e um impacto considerável nas comunidades locais. Em contraste, a COPERMAUES possui apenas 38 cooperados, dos quais apenas 15 são ativos, indicando uma operação menor e possivelmente mais focada.

A presença de familiares dos cooperados também é um aspecto relevante, mostrando a integração das famílias nas atividades cooperativas. Na COOPFAMMA, o envolvimento quase dobra quando se incluem os familiares dos cooperados, o que evidencia a importância da cooperativa não apenas como uma entidade econômica, mas também como um pilar social nas comunidades. Esta inclusão familiar fortalece os laços comunitários e promove uma cultura de cooperação e apoio mútuo, essencial para a sustentabilidade das cooperativas. Segundo Nakagawa e Antunes (2011), a participação familiar nas atividades cooperativas pode aumentar o comprometimento e a coesão social, fatores críticos para o sucesso a longo prazo.

b) Treinamento para colaboradores

A realização de treinamentos para colaboradores é uma prática adotada pela maioria das cooperativas listadas no quadro 13, com exceção da COPERMAUES, que não realiza treinamentos para seus membros. A oferta de treinamento é um fator crítico para o

desenvolvimento das habilidades dos cooperados e para a melhoria da eficiência das operações. Na COOPIAGRO, por exemplo, todos os 46 cooperados têm acesso a treinamento, o que indica uma forte ênfase na capacitação dos membros para otimizar práticas agrícolas e de gestão. A COAMPMAR oferece cursos específicos, como manejo de ferramentas e fertilizantes e manejo da água, que são vitais para a melhoria das práticas de cultivo e a sustentabilidade ambiental.

O treinamento em cooperativismo, como o realizado pela COOMPRAB e a COOPERAR, é igualmente importante, pois fortalece o entendimento dos princípios e práticas cooperativas entre os membros, promovendo gestão participativa e coesão social. De acordo com Souza e Moreira (2010), o treinamento contínuo em cooperativas é fundamental para desenvolver uma cultura de aprendizagem e de inovação, além de melhorar a capacidade dos membros de se adaptarem às mudanças do mercado e às novas tecnologias.

c) Implicações para a sustentabilidade e o desenvolvimento

A análise dos dados revela que o envolvimento familiar e a oferta de treinamentos são estratégias que podem contribuir significativamente para a sustentabilidade e o desenvolvimento das cooperativas. A inclusão de familiares nas atividades cooperativas não só amplia a base de apoio, mas também ajuda a perpetuar uma cultura de cooperação, essencial para o sucesso a longo prazo. Isso é particularmente evidente na COOPFAMMA e na COOPERAR, nas quais o envolvimento familiar amplia a rede de impacto e contribui para a resiliência social e econômica da comunidade.

Além disso, a capacitação constante dos cooperados é fundamental para garantir que as práticas de produção e de gestão estejam alinhadas com as melhores práticas do setor. A falta de treinamento na COPERMAUES pode ser uma limitação significativa, sugerindo uma área de melhoria crítica para aumentar a eficiência e a competitividade. Como afirmam Costa e Lima (2013), a falta de treinamento pode limitar a capacidade das cooperativas de inovar e adaptar-se às mudanças, prejudicando sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Cooperativas que investem em treinamento e capacitação tendem a ser mais adaptáveis às mudanças de mercado e mais capazes de adotar inovações tecnológicas e práticas sustentáveis, como visto nas outras cooperativas analisadas.

O quadro 13 destaca a importância tanto da integração entre cooperados e familiares, bem como da oferta de treinamentos para o sucesso e a sustentabilidade das cooperativas. Cooperativas que mantêm um número elevado de cooperados e envolvem suas famílias, como

a COOPERAR, são mais capazes de criar um impacto positivo nas comunidades e garantir uma base sólida de apoio. Além disso, a ênfase na capacitação contínua dos cooperados, observada na maioria das cooperativas, é essencial para promover a eficiência, a inovação e a resiliência. As cooperativas que falham em fornecer treinamento adequado, como a COPERMAUES, podem enfrentar desafios em termos de eficiência operacional e de sustentabilidade a longo prazo. Assim, a promoção de uma cultura de aprendizagem e de participação comunitária é crucial para o fortalecimento das cooperativas e das comunidades que elas servem.

5.6 Formas de comercialização, estudos de mercado e canais de comunicação das cooperativas

O quadro 13 apresenta um panorama das práticas de comercialização, distribuição, conhecimento de mercado e canais de comunicação utilizados por várias cooperativas. Esta análise acadêmica procura compreender como essas práticas influenciam a eficiência e a sustentabilidade das operações das cooperativas, considerando o impacto das diferentes abordagens de comercialização, a importância dos estudos de mercado e a eficácia dos canais de comunicação adotados.

Quadro 14 – Formas de comercialização, estudos de mercado e canais de comunicação das cooperativas

COOPERATIVAS	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO DO PRODUTO/DISTRIBUIÇÃO	CONHECIMENTO/ESTUDO DE MERCADO (SIM/NÃO; SE SIM, DIZER QUAL)	QUAIS OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO
Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)	Comercialização: Pela cooperativa e só quando está embaixo que eles me vendem do atravessador. Distribuição: Feira, os projetos governamentais e a tecelagem.	Sim* , com a fibra de jutemalva. Hortifruti – só vendas governamentais, e o mercado paralelo já fica direto com o produtor. “A jutemalva, pertencente ao gênero <i>Corchorus</i> e à família das malváceas (<i>Malvaceae</i>), é uma planta tropical cultivada principalmente por sua fibra resistente e biodegradável, utilizada na produção de cordas, tecidos e embalagens ecológicas. Além de seu uso industrial, a planta também possui relevância em algumas tradições medicinais e na alimentação.” (SILVA, 2010, p. 45).	Facebook, Instagram, WhatsApp.

Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES)	Comercialização: (No caso do guaraná, a cooperativa vende-o. Ela mete a nota e depois paga os cooperados. Quando o cooperado vende individualmente, já é fora da cooperativa.)* Distribuição: Através da Ambev.	Não	Telefone.
Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)	Comercialização: <ul style="list-style-type: none"> • Pela cooperativa, quando tem edital. • Quando os cooperados têm os produtos deles, eles mesmos fazem (negociam e vendem) através de venda direta. Distribuição: Editais e a feira (a chamada pública, os programas, os PAA, estadual, federal e municipal).	Sim, pesquisa para verificar quais valores, principalmente quando vai participar de chamada pública, para ver se vai dar certo, se esse valor vai ser suficiente ou não.	Facebook, WhatsApp.
Cooperativa Agrícola de Iranduba (COOPIAGRO)	Comercialização: Redes sociais, boca a boca e supermercado. Distribuição: De acordo com o pedido do cliente e na feira.	Não	Telefone e Instagram – principais meios de comunicação (Instagram, Facebook, WhatsApp – redes sociais para comercialização). OBS.: Meio estranho se comunicar por um lugar e comercializar por outro.
Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)	Comercialização: Pela cooperativa. Distribuição: É diretamente pros órgãos.	Não* Público – governo, os órgãos governamentais já vêm com esses valores (edital).	Facebook, e-mails.
Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)	Comercialização: Pela cooperativa. Distribuição: É direto para a empresa.	Sim, pesquisando as tendências do mercado – prospecção.	Instagram, <i>site</i> , WhatsApp
Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRAB)	Comercialização: Pela cooperativa. Distribuição: Para o governo (SEMED, Aeronáutica, Marinha, Exército).	Sim, por meio de treinamento/curso de especialização pelo SENAR.	WhatsApp.

Fonte: Autora (2024).

a) Formas de comercialização e de distribuição dos produtos

As cooperativas analisadas demonstram uma diversidade de estratégias de comercialização e de distribuição de produtos, as quais variam conforme o tipo de produto e o mercado-alvo. Por exemplo, a COOMAPEM comercializa seus produtos principalmente através da cooperativa e de projetos governamentais, mas também recorre a atravessadores quando necessário. Essa flexibilidade permite à cooperativa ajustar suas estratégias de venda conforme a demanda e as condições de mercado, mantendo-se competitiva (FARIA, 2017). A dependência de projetos governamentais e de atravessadores, entretanto, pode indicar uma vulnerabilidade a flutuações de políticas públicas e a falta de canais próprios de comercialização, o que pode limitar o controle sobre os preços e as margens de lucro.

Por outro lado, a COPERMAUES foca suas vendas através da parceria com a AMBEV, o que garante uma distribuição estável e previsível para o guaraná. A centralização das vendas através de grandes parceiros corporativos pode proporcionar uma receita constante, mas também pode gerar dependência de um número limitado de clientes, expondo a cooperativa a riscos de mercado concentrado (PORTER, 1980). Em contraste, cooperativas como a COOPFAMMA utilizam uma abordagem mais descentralizada, permitindo que os cooperados negociem e vendam seus produtos diretamente quando os editais não estão disponíveis. Essa prática descentralizada aumenta a autonomia dos cooperados e pode melhorar a resiliência da cooperativa em tempos de baixa demanda institucional (SOUZA; MOREIRA, 2010).

b) Conhecimento e estudo de mercado

O estudo de mercado é uma prática adotada por algumas cooperativas, destacando-se como ferramenta essencial para entender as tendências de mercado e ajustar estratégias de comercialização. A COOPERAR, por exemplo, realiza prospecção de tendências de mercado para direcionar suas atividades de comercialização, o que demonstra uma abordagem proativa e estratégica. De acordo com Kotler e Keller (2012), o conhecimento de mercado é fundamental para identificar oportunidades e ameaças, permitindo que as organizações se adaptem de maneira mais eficaz às mudanças nas condições do mercado. Essa prática permite que a cooperativa mantenha um alinhamento contínuo com as demandas do mercado, aumentando suas chances de sucesso.

Em contraste, a ausência de estudos de mercado em cooperativas como a COOPIAGRO e a COAPMAR pode limitar a capacidade dessas organizações de identificar e

responder a mudanças nas preferências dos consumidores ou nas condições econômicas. Sem uma compreensão clara das tendências de mercado, essas cooperativas podem encontrar-se em uma posição reativa, ajustando suas estratégias apenas após experimentar perdas ou falhas de mercado (DRUCKER, 1985). Portanto, a implementação de estudos de mercado poderia melhorar significativamente a capacidade dessas cooperativas de planejar suas atividades e maximizar suas oportunidades de crescimento.

c) Canais de comunicação utilizados

Os canais de comunicação adotados pelas cooperativas variam, refletindo as necessidades específicas de cada organização e a natureza de seus produtos. A maioria das cooperativas utiliza redes sociais como Facebook, Instagram e WhatsApp para se comunicar com seus clientes e promover seus produtos. Isso reflete a tendência crescente de digitalização e o uso de plataformas *online* para expandir o alcance do mercado e facilitar a interação direta com os consumidores (GILMORE, 2007). A COOPFAMMA e a COOPERAR usam intensivamente redes sociais para engajar seus consumidores e promover suas atividades, o que pode ajudar a construir uma marca forte e aumentar a lealdade do cliente.

Por outro lado, algumas cooperativas ainda dependem de métodos mais tradicionais, como o telefone, para comunicação, conforme observado na COOPIAGRO. Embora possam ser eficazes em contextos locais ou para interações mais diretas, esses métodos podem limitar o alcance e a eficiência da comunicação, especialmente se comparados com plataformas digitais, que permitem interações mais rápidas e uma base de clientes mais ampla. A transição para canais de comunicação mais modernos poderia melhorar a visibilidade das cooperativas e proporcionar novas oportunidades de mercado, conforme sugerido por Kotler e Keller (2012), que destaca a importância da comunicação digital para a competitividade organizacional.

A análise do quadro 12 revela que a diversidade nas formas de comercialização, a utilização de estudos de mercado e a escolha de canais de comunicação desempenham papéis críticos no sucesso das cooperativas. Cooperativas que adotam uma abordagem diversificada e proativa, como a COOPERAR, tendem a ser mais adaptáveis e resilientes às mudanças do mercado. A integração de estudos de mercado e o uso eficaz de canais de comunicação modernos são fundamentais para melhorar a eficiência e a competitividade das cooperativas. Investir em uma compreensão mais profunda do mercado e em estratégias de comunicação inovadoras pode capacitar as cooperativas a maximizarem seu potencial de crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

d) Cadeia produtiva das cooperativas

A cadeia produtiva, também conhecida como cadeia de valor, refere-se ao conjunto de processos e atividades necessários para a transformação de insumos em produtos, que são entregues aos consumidores. Esta cadeia envolve diferentes etapas, como extração de matéria-prima, produção, processamento, distribuição e venda. Cada elo dessa cadeia é essencial para garantir a eficiência e a qualidade do produto. A ideia é que cada fase agregue valor ao produto, proporcionando aos consumidores um bem ou serviço que atenda às suas necessidades e expectativas (PORTER, 1985).

No setor agropecuário, a cadeia produtiva desempenha um papel fundamental, pois abrange desde o plantio e a criação de animais até a comercialização de alimentos e outros produtos agrícolas. O agronegócio é uma das bases econômicas de muitos países, inclusive o Brasil, onde a agricultura e a pecuária são atividades econômicas centrais. As cooperativas agropecuárias emergem como um elo vital dessa cadeia produtiva, integrando pequenos e médios produtores para fortalecer a competitividade e promover o desenvolvimento econômico sustentável (FERNANDES *et al.*, 2019).

As cooperativas agrícolas operam em uma lógica de colaboração e solidariedade, diferindo de empresas tradicionais pela sua estrutura democrática e orientada para os membros. Cada associado tem um voto nas decisões estratégicas, independentemente de sua contribuição de capital. Essa estrutura possibilita que as cooperativas mantenham um foco mais claro nas necessidades e interesses de seus membros, que são, em sua maioria, produtores rurais. Por meio de uma organização coletiva, as cooperativas conseguem adquirir insumos a preços mais competitivos, melhorar as condições de negociação, acessar tecnologias de ponta e entrar em novos mercados (CUNHA *et al.*, 2020).

A cadeia produtiva nas cooperativas do agronegócio começa com a organização dos produtores para a compra de insumos, como sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas. Essas compras em grande escala permitem a obtenção de melhores preços e condições de pagamento, o que é vantajoso para os pequenos produtores. Além disso, as cooperativas frequentemente oferecem serviços de assistência técnica e capacitação, garantindo que os produtores utilizem as melhores práticas agrícolas, o que resulta em aumento de produtividade e da qualidade dos produtos (SILVA, 2018).

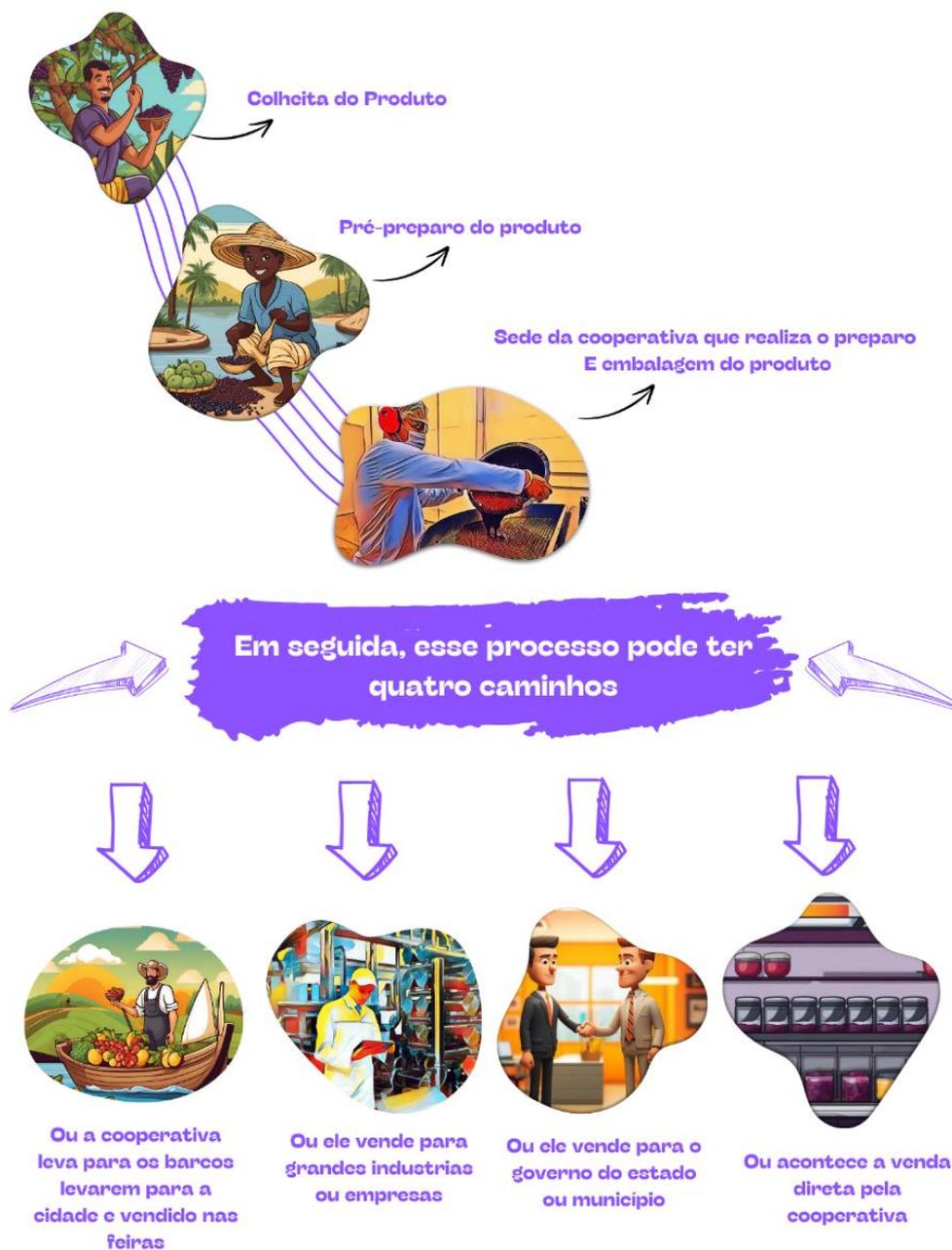
Depois da fase de produção, as cooperativas também desempenham um papel crucial na fase de processamento. Elas investem em infraestrutura e tecnologia para agregar valor aos

produtos agrícolas. Por exemplo, grãos podem ser transformados em farinhas ou óleos; frutas, em sucos; e leite, em derivados lácteos. Esse processamento não só aumenta o valor agregado dos produtos como também amplia as oportunidades de mercado para os cooperados. A integração vertical das cooperativas, que abrange desde a produção até o processamento, é um diferencial competitivo que permite maior controle sobre a qualidade e a rastreabilidade dos produtos (PEREIRA *et al.*, 2017).

Na fase de comercialização, as cooperativas agropecuárias atuam de maneira integrada para distribuir e vender os produtos de seus associados. Elas são responsáveis por encontrar mercados, negociar preços e cuidar da logística de transporte. Essa organização coletiva possibilita um poder de barganha maior, além de abrir portas para exportações e outros canais de venda que, individualmente, seriam difíceis de acessar. A presença em feiras e em eventos internacionais, bem como o uso de marcas coletivas, ajuda a promover os produtos no mercado global, fortalecendo a reputação das cooperativas e a fidelidade dos consumidores (NASCIMENTO *et al.*, 2019).

A cadeia produtiva nas cooperativas do agronegócio estudadas é um exemplo claro de como a organização coletiva pode beneficiar pequenos e médios produtores. Ao unir forças, os cooperados conseguem otimizar todas as etapas da cadeia produtiva, desde a aquisição de insumos até a comercialização dos produtos. Esse modelo não apenas promove a sustentabilidade econômica e social das comunidades rurais, mas também contribui para a segurança alimentar e o desenvolvimento do setor agropecuário como um todo. A força das cooperativas reside na sua capacidade de integrar diferentes etapas da cadeia produtiva, agregando valor e promovendo a equidade entre seus membros (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Fluxograma 1 – Cadeia produtiva das cooperativas estudadas



Fonte: Autora (2024).

A cadeia produtiva das cooperativas agrícolas estudadas começa de forma essencial na colheita dos produtos, realizada pelos próprios associados. Essa fase é um ponto crítico; nela se deve garantir a qualidade e a integridade das matérias-primas que compõem os produtos finais. As cooperativas, neste momento, fornecem suporte técnico aos cooperados, orientando-os sobre o melhor momento de colheita e as técnicas adequadas para minimizar perdas. Após a

colheita, os produtos são encaminhados para a fase de pré-preparo, que inclui a triagem, a limpeza e, em alguns casos, a primeira fase de processamento, como o armazenamento adequado para garantir a conservação até o envio à sede da cooperativa (SILVA, 2018).

Na sede da cooperativa, ocorre o preparo propriamente dito dos produtos, o que pode envolver diferentes etapas de processamento, como moagem, pasteurização ou embalagem, dependendo do tipo de produto. Essa fase é crucial para agregar valor à produção, uma vez que o processamento transforma as matérias-primas em produtos prontos para o consumo ou para a venda. As cooperativas investem em tecnologia e infraestrutura adequadas para garantir a qualidade e a segurança alimentar, certificando-se de que os produtos atendam às exigências dos mercados, tanto nacionais quanto internacionais. Além disso, a rastreabilidade, muito importante para o consumidor final, é cuidadosamente mantida em todas as etapas do processo (PEREIRA *et al.*, 2017).

Após o preparo dos produtos, as cooperativas podem seguir um de quatro caminhos diferentes na comercialização. O primeiro caminho envolve a venda para atravessadores, que compram os produtos diretamente da cooperativa e os revendem em mercados regionais. O segundo caminho consiste na venda dos produtos para grandes indústrias, que os utilizam como insumos em seus processos produtivos. O terceiro caminho é a venda desses produtos para o governo, especialmente em programas de compras públicas, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que busca fortalecer a agricultura familiar e as cooperativas. Por fim, como quarto caminho, há a venda direta, realizada pela própria cooperativa em suas lojas ou por meio de plataformas digitais, o que garante maior controle sobre o preço e a margem de lucro, além de aproximar os cooperados dos consumidores finais (CUNHA *et al.*, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, buscou-se analisar o modelo de gestão e inovação de cooperativas localizadas no interior do Amazonas, especialmente aquelas que utilizam a biodiversidade amazônica como um recurso estratégico para seus empreendimentos econômicos. Com base no objetivo geral de compreender a inserção dessas cooperativas dentro dos parâmetros de gestão da inovação, foi possível evidenciar a importância desse modelo tanto para o desenvolvimento econômico regional quanto para a preservação dos recursos naturais da floresta. O Amazonas, com sua vasta biodiversidade, oferece uma base natural rica para a criação de produtos diferenciados, cuja inovação e gestão têm o potencial de promover o desenvolvimento sustentável, desde que sejam adequadamente administradas.

A pesquisa demonstrou que as cooperativas no interior do Amazonas desempenham um papel fundamental na emancipação social de seus membros. Essas organizações são mais do que simples empreendimentos econômicos; elas constituem uma via para a inclusão social e econômica de comunidades tradicionalmente marginalizadas. O cooperativismo, ao contrário de modelos de negócios convencionais, tem como foco a distribuição equitativa dos resultados, a participação democrática nas decisões e a valorização do trabalho humano. Esse modelo gera impacto positivo na vida dos cooperados, permitindo-lhes acessar melhores condições de vida e se integrar a mercados econômicos de forma mais competitiva. As cooperativas atuam como agentes de transformação social, promovendo a melhoria da qualidade de vida de seus membros e o fortalecimento das comunidades locais.

No que diz respeito às formas de gestão identificadas, as cooperativas do interior do Amazonas que trabalham com a biodiversidade amazônica apresentam modelos heterogêneos, com diferentes níveis de sofisticação administrativa e adoção de práticas inovadoras. Em alguns casos, observa-se uma gestão mais tradicional, com poucos recursos voltados à inovação, o que limita o potencial competitivo dessas organizações no cenário global. Entretanto, há cooperativas que demonstram um grau mais elevado de profissionalismo e capacidade de gestão, investindo em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em parcerias com universidades e com centros de pesquisa, além de empregarem tecnologias que otimizam o uso sustentável da biodiversidade. Essas iniciativas mostram que é possível conciliar a preservação ambiental com o desenvolvimento econômico, quando há uma gestão eficiente e consciente dos recursos naturais.

A inovação nas cooperativas é impulsionada, principalmente, pelo uso de ferramentas que estimulam a criatividade e o empreendedorismo, tais como a adoção de tecnologias de

processamento de recursos naturais, a capacitação dos cooperados e o desenvolvimento de novos produtos a partir da biodiversidade local. A pesquisa revelou que essas ferramentas estão cada vez mais sendo incorporadas às práticas diárias das cooperativas, muitas vezes com o auxílio de políticas públicas e de programas de incentivo à inovação, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e iniciativas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Essas instituições têm atuado como parceiras estratégicas no fortalecimento das capacidades de inovação e gestão das cooperativas, fornecendo tanto recursos financeiros quanto consultorias técnicas.

Outro aspecto relevante desta investigação foi o papel da biodiversidade amazônica como elemento central no processo de inovação e de competitividade das cooperativas. A floresta oferece uma gama diversa de produtos, desde plantas medicinais e óleos essenciais até alimentos e cosméticos, que são valorizados tanto no mercado interno quanto internacionalmente. Nesse contexto, a inovação não se restringe ao desenvolvimento de novos produtos, mas abrange também a criação de novas formas de uso sustentável dos recursos, que garantam a sua renovabilidade a longo prazo. As cooperativas que conseguem integrar a inovação tecnológica à preservação ambiental obtêm uma vantagem competitiva significativa, uma vez que os consumidores estão cada vez mais conscientes da importância de práticas sustentáveis.

No entanto, apesar dos avanços observados, ainda há desafios consideráveis para a implementação de modelos de gestão mais eficazes e inovadores nas cooperativas do Amazonas. Muitas organizações ainda carecem de acesso a financiamento adequado, infraestrutura logística e capacitação gerencial. A distância dos grandes centros urbanos, combinada com a falta de conectividade digital, também limita a participação de algumas cooperativas em mercados mais amplos. Para superar essas barreiras, é necessário que políticas públicas mais robustas e integradas sejam implementadas, com foco no fortalecimento da infraestrutura, na promoção de acesso ao crédito e na capacitação dos cooperados em temas de inovação e gestão sustentável.

Portanto a análise realizada nesta tese demonstrou que as cooperativas do interior do Amazonas, ao usarem a biodiversidade como base para seus empreendimentos, desempenham um papel vital no desenvolvimento sustentável da região. Essas organizações, ao adotarem práticas inovadoras de gestão e ao investirem na preservação dos recursos naturais, conseguem não só promover o desenvolvimento econômico, mas também fortalecer a identidade cultural e social de suas comunidades. Todavia, para que o modelo de gestão dessas cooperativas atinja seu pleno potencial, será fundamental a continuidade e o fortalecimento das políticas de

incentivo à inovação, além de uma maior integração entre os setores público e privado e as cooperativas. A sustentabilidade da biodiversidade amazônica e o crescimento socioeconômico das populações locais estão profundamente entrelaçados, e as cooperativas têm o potencial de serem protagonistas dessa transformação.

REFERÊNCIAS

- ADES, Carolina ES Capacidade Inovadora: *Proposição de um Modelo de Mensuração e Análise de sua Relação com o Desempenho Empresarial*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 76-87, 1998.
- ANGROSINO, Michael. Etnografia e observação participante. Tradução de José Fonseca; consultoria, supervisão e revisão desta edição Bernardo Lewgoy. Porto Alegre: Artmed, 2009. 138 p. Disponível em: Acesso em: 4 mar. 2024.
- ARAGÓN, Luis E. Amazônia: *conhecer para desenvolver e conservar*. Cinco temas para um debate. São Paulo: Hucitec Editora, 2013.
- ARRIGHI, G. *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Contraponto/UNESP, 1996.
- BAPTISTA, R. Do Innovation Diffusion Models Capture the Interaction Between Technology Development and Users' Decisions? *Technological Forecasting and Social Change*, v. 61, n. 1, p. 23-43, 1999.
- BARBIERI, José Carlos. *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARRETO, A. Inovação e competitividade. *Administradores*, 21 set. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/inovacao-e-competitividade>>. Acesso em: 15 agosto 2023.
- BARRETO, C. R. *Liderança e gestão estratégica: fundamentos e práticas para a competitividade organizacional*. São Paulo: Atlas, 2014.
- BASTOS, HP *Inovação e Competitividade: estratégias para a indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2005.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63.
- BELL, Martin; PAVITT, Keith. Acumulação tecnológica e crescimento industrial: *contrastes entre países desenvolvidos e em desenvolvimento*. *Industrial and Corporate Change*, v. 2, n. 2, p. 157-210, 1993. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/2/2/157/694720>. Acesso em: 4 mar. 2025.
- BERREYRE, Michel. *Inovação e Empresa: estratégias e estruturas*. Lisboa: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- BIGNETTI, Luiz Paulo Pinto. As inovações sociais: *uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa*. *Revista de Ciências Sociais*, v. 1, pág. 3-45, 2011. Disponível em:

https://copiarevistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040/235. Acesso em: 4 mar. 2025.

BIRKINSHAW, J.; BOUQUET, C.; BARSOUX, J. L. The 5 Myths of Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 52, n. 2, p. 43-50, 2011.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Define uma Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

BRAUDEL, Fernand. *Civilização material, economia e capitalismo – v. 3. – Séculos XV-XVIII: o tempo no mundo*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

BRITO, Luiz Artur Ledur; BRITO, Eliane Pereira Zamith; MORGANATI, Fábio. Inovação e o desempenho empresarial: *lucro ou crescimento?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 252-266, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/810/81044154011.pdf>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

BRUYNE, P. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1991.

BURGELMAN, Robert A.; MAIDIQUE, Modesto A. *Gestão estratégica de tecnologia e inovação*. 2. ed. Boston: Irwin, 1996. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Strategic_Management_of_Technology_and_I.html?id=JIq3AAAAIAAJ. Acesso em: 4 mar. 2025.

CÁLIA, Roberto C.; GUERINI, Massimiliano; RODRIGUES, José V. Redes de inovação: *do desenvolvimento tecnológico à reconfiguração do modelo de negócio*. Tecnonovação, v. 27, n. 8, pág. 426-432, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497205000051>. Acesso em: 4 mar. 2025.

CALLADO, André Luiz Cunha. *Sistemas Agroindustriais*. In: CALLADO, André Antônio Cunha (Org.). Agronegócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CANTOR, Paulo. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

CANTOR, Paulo. Uma utopia militante: *repensando o socialismo*. Petrópolis: Vozes, 1998. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Uma_utopia_militante.html?id=EXu7AAAAIAAJ. Acesso em: 4 mar. 2025.

CAPÓ-VICEDO, Josep; EXPÓSITO-LANGA, Manuel; MOLTÓ, M. Rosário. *Melhorar a*

competitividade das PME, reforçando redes interorganizacionais em clusters industriais. Revista Internacional de Pesquisa de Produção, v. 20, pág. 6139-6153, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2010.518744> Acesso em: 4 mar. 2025.

CENZI, Neri Luiz. *Cooperativismo: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro*. Curitiba: Juruá, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press, 2010.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 5.ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 16, n. 2, Universidade do Minho, p. 221-236, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.

CNI; SEBRAE. *Gestão da inovação: a inovação mais perto da sua empresa*. Brasília: CNI, SEBRAE, 2010.

COLE, G. D. H. *Historia del pensamiento socialista*. Vol. I – Los Precursores (1789-1850). 3.ed. México/Buenos Aires: Fondo de Cultura Economica, 1964. 342p.

COMISSÃO EUROPEIA. Livro Verde sobre Inovação. Bruxelas: *Comissão Europeia*, 1995. Disponível em: https://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf . Acesso em: 8 de outubro de 2024.

CONNELL, David J. Empreendedorismo coletivo: *Em busca de significado*. Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie, v. 47, n. 1, p. 1-16, 1999.

COSTA, E. F.; LIMA, R. M. Capacitação e desenvolvimento em cooperativas: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 9, n. 1, p. 103-122, 2013.

CUNHA, M. A.; SANTOS, R. B.; SILVA, L. G. *A força das cooperativas no agronegócio brasileiro*. São Paulo: Editora Futura, 2020.

DAVENPORT, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1993.

DAVILA, T.; EPSTEIN, MJ; SHELTON, R. *Fazendo a inovação funcionar: como gerenciá-la, medi-la e lucrar com ela*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007.

DELGADO, Nelson Giordano; ROMANO, Jorge O. *Sobre o Fórum Social Mundial*. Rio de Janeiro: CPD/UFRRJ, 2003. (Apostila).

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Boston: McGraw-Hill, 2003.

DIAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. Empreendedorismo cooperativo: *uma análise dos familiares agricultores de Santana do Ipanema* – AL. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 1, pág. 159-176, 2013.

DÍAZ-FONCEA, Millán; MARCUELLO, Carmem. *Motivações do empreendedor cooperativo em Aragão*. CIRIEC-Espanha, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 78, pág. 53-70, 2013. Disponível em: https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_7803_Diaz_y_Marcuello.pdf. Acesso em: 4 mar. 2025.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. ISBN 85-293-0039-9.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1999.

_____. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.

_____. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

DUTTA, Soumitra; GURRY, Ben. *The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth*. Fontainebleau: INSEAD, 2012. Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2012.pdf. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

ESTEVAM, D. O.; SALVARO, G. I. J.; BUSARELLO, C. S. Espaços de produção e comercialização da agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas do Sul Catarinense. *Interações (Campo Grande)*, v. 16, p. 289-299, 2015.

FAITH, D. P. *et al.* Biodiversity hotspots and conservation priorities. *Biological Conservation*, v. 119, n. 3, p. 235-243, 2010.

FARIA, L. G. D. Cooperativismo e desenvolvimento econômico: análise de estratégias de comercialização. *Revista Brasileira de Economia*, v. 71, n. 3, p. 345-368, 2017.

FERNANDES, A. C.; PEREIRA, J. M.; NASCIMENTO, E. S. *Desafios e oportunidades das cooperativas agrícolas*. Brasília: Embrapa, 2019.

FONSECA, J. J. de. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTES, Edson Urano et al. Comunicação e Marketing para Artesanato: *estratégias para agregar valor ao produto artesanal*. Brasília: SEBRAE, 2009.

GALDAMÉZ, Ernesto V.; GARNICA, Luiz A.; CONTRERAS, Oscar S. Redes de inovação e competitividade: *uma análise das redes de empresas de base tecnológica no Brasil e no México*. Revista de Administração e Inovação, v. 2, pág. 5-24, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79151>. Acesso em: 4 mar. 2025.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger J. Um olhar crítico sobre a tipologia da inovação tecnológica e a terminologia da inovatividade: *uma revisão da literatura*. Journal of Product Innovation Management, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1920110>. Acesso em: 4 mar. 2025.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. (Série Educação a Distância).

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GILBERT, N. A Simulação da Estrutura da Ciência Acadêmica. *Pesquisa Sociológica Online*, v. 1, 1995. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.5153/sro.1>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

GILMORE, A. A Guide to Effective Customer Relationship Management in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 25, n. 6, p. 573-586, 2007.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. *Gestão da inovação: a teoria e a prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, Leonardo. Empreendedorismo: *uma visão além do plano de negócios*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005. ISBN 85-02-04415-5.

GOMES, Maria Aparecida Ferreira. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. São Paulo: Atlas, 2015.

GOMEZ, Carla Regina Angonese. Inovação Tecnológica: *estratégias e competências*. São Paulo: Atlas, 2005.

GROOT, R. S.; WILSON, M. A.; BOUMANS, R. M. J. A typology for the classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services. *Ecological Economics*, v. 41, n. 3, p. 393-408, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 1993.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. Empreendedorismo: *plano de negócios em 40 lições*. 2. ed. São Paulo: Saraiva UNI, 2019. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Empreendedorismo-Plano-neg%C3%B3cios-40-li%C3%A7%C3%B5es/dp/8571440476>. Acesso em: 4 mar. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Características étnico-raciais da população: classificações e identidades*. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <<https://tinyurl.com/yx9re6wc>>. Acesso em: 29 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo Demográfico 2022: características gerais da população, educação e deslocamento para estudo*. Amazonas: IBGE, 2022.

JAYATHILAKE, Prasanna MB; SHUHUA, Liu. Innovativeness and firm performance of Sri Lankan apparel industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, v. 9, n. 5, p. 1-23, 2012. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219877012500341>. Acesso em: 4 mar. 2025.

JOHNSON, B. *Projetando organizações adaptativas: planejamento estratégico para tecnologias e mercados emergentes*. Em: QUINN, JB; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando a inovação: caos controlado. Nova York: Harper & Row, 1985. p. 131-150.

JULIANI, Diego P. et al. Inovação social: *perspectivas e desafios*. Revista Espacios, v. 5, 2014. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350423.html>. Acesso em: 4 mar. 2025.

KAPLAN, Abraham. *The Conduct of Inquiry: methodology for behavioral science*. San Francisco: Chandler, 1964.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KEINERT, T. M. M. *Administração pública no Brasil: crise e mudanças de paradigmas*. 2 ed. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2007. 212 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOZINETS, Robert V. *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre: Penso, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÉVÊQUE, Pierre. *As Aventuras de Ulisses*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LÉVESQUE, Benoît. Empreendedor coletivo e economia social: *outra forma de empreender*. *Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais*, v. 44-64, fora. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/QcdCh4sfDP4FHR38qhwPdkH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 mar. 2025.

LIMA JÚNIOR, Manuel de Jesus Vieira. *Manejo de Sementes para o Cultivo de Espécies Florestais da Amazônia*. Manaus: Universidade Federal do Amazonas, 2016.

LONGANEZI, Sérgio; DE CARVALHO, Marly Monteiro; AMARAL, Daniel Capaldo.

Inovação: *estratégias e comunidades de conhecimento em projetos de desenvolvimento de produtos*. Gestão & Produção, v. 2, pág. 385-401, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9Qh7L9fJY6tYJ9R7k6K9Y7L/?lang=pt>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

LONGANEZI, Sérgio; DE CARVALHO, Marly Monteiro; AMARAL, Daniel Capaldo. Inovação: *estratégias e comunidades de conhecimento em projetos de desenvolvimento de produtos*. Gestão & Produção, v. 2, pág. 385-401, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9Qh7L9fJY6tYJ9R7k6K9Y7L/?lang=pt>. Acesso em: 4 mar. 2025.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LYNN, G. S.; AKGÜN, A. E. Innovation Strategies Under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development. *Engineering Management Journal*, v. 10, n. 3, p. 11-18, 1998.

MACHADO, RJ; TEIXEIRA, RM *Descoberta e Invenção: uma análise epistemológica*. Revista Brasileira de Inovação, v. 2, pág. 267-290, 2007. Disponível em: <https://rebide.org.br/revista/index.php/rebide/article/view/123>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. *Etnografia como prática e experiência*. Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, ano 15, n. 32, p. 129-156, jul./dez. 2009.

MARINHO, João Batista. *Impactos do Turismo de Negócios na Produção e Exportação de Biojoias na Cidade de Manaus-AM sob o Enfoque do Comportamento Estratégico*. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

MARQUES, JP; ABRUNHOSA, A. *Inovação, Invenção e Difusão Tecnológica: uma abordagem integrada*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 3, pág. 56-67, 2005. Disponível em: <https://www.rpbg.pt/index.php/rpbg/article/view/104>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 978-85-02-17894-6.

MATTOS, P.; GUIMARÃES, L. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e desafios*. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, pág. 31-50, 2005.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company, 2017.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEDEIROS, Rafael Lima. *Índice multicritério de inovação sustentável para avaliação de pesquisas científicas em biotecnologia*. 2017. Tese (Doutorado em Biotecnologia) – Programa Multi-Institucional de Pós-Graduação em Biotecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

MEINEN, Ênio. *Oportunidades e desafios do cooperativismo financeiro para 2019*. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2019/01/oportunidades-e-desafios-do-cooperativismo-financeiro-para-2019/>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

MEINEN, Paulo; PORTO, Leonardo. Cooperativas de crédito: *inclusão financeira e desenvolvimento regional*. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 2, pág. 122-131, 2014. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/BASE.2014.112.04>. Acesso em: 4 mar. 2025.

MEJIAS, Rafael Gouveia. *Bioeconomia e suas aplicações*. ÍANDÉ: Ciências e Humanidades, v. 3, pág. 105-121, jul. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/iande/article/view/87> Acesso em: 4 mar. 2025.

MORHY, Priscila Eduarda Dessimoni. *Empreendedorismo indígena: gestão e sementes da biodiversidade*. 2023. 149 f. Tese (Doutorado em Biotecnologia) – Universidade Federal do Amazonas, Programa Multi-institucional de Pós-graduação em Biotecnologia, Manaus, 2023.

MUNIZ, RM Difusão de Inovações: *uma abordagem centrada no usuário*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

NAEEM, S. *et al.* The Functions of Biological Diversity in an Age of Extinction. *Science*, v. 336, n. 6.087, p. 1.401-1.406, 2012.

NAKAGAWA, S. A.; ANTUNES, E. B. Cooperativismo e desenvolvimento social: o papel das cooperativas na integração e fortalecimento comunitário. *Estudos Sociais*, v. 12, n. 2, p. 151-169, 2011.

NAKANO, Marilena. Anteg: autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, p. 65-80, 2000.

NASCIMENTO, L. S.; OLIVEIRA, C. R.; FARIAS, H. P. Cooperativas e desenvolvimento rural sustentável. *Revista de Economia Rural*, v. 55, n. 3, p. 345-359, 2019.

NASCIMENTO, Paulo TS. Inovação Tecnológica: *Estratégias e Desempenho das Empresas Industriais Brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3.ed. Paris: OCDE, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. *Gestão estratégica: conceitos, práticas e competências*. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Empreendedorismo no setor social: *Uma análise comparativa entre EUA e Brasil*. Revista de Gestão Tecnológica & Inovação, v. 8, n. 1, p. 26-36, 2013.

OLIVEIRA, S. C.; MARTINS, F. C.; ALMEIDA, R. S. *Modelos de sucesso no cooperativismo agropecuário*. Curitiba: Editora Agropecuária, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Estatuto Social da OCB. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/ocb>. Acesso em: 4 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Relatório de atividades. Brasília: OCB, 2000. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/ffa5d44f-5e50-4b1c-aa05-2422910b9eba/download>. Acesso em: 4 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: https://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

PAIXÃO, Rafael da Silva; PAULA, Felipe Oliveira de; SILVA, André Luiz Lopes da. Tipologias de Inovação: *um estudo exploratório em organizações industriais brasileiras*. Revista de Administração e Inovação, v. 1, pág. 168-197, 2012. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2969/1951>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

PEREIRA, Lucas; OLIVEIRA, Marina. *Inovação e participação nas cooperativas*. São Paulo: Editora Atlas, 2023.

PEREIRA, R. J.; FONSECA, L. F.; SOUZA, V. R. A integração vertical nas cooperativas agrícolas. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 19, n. 2, p. 243-258, 2017.

PINHO, Diva Benevides. *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004. Disponível em: <https://ia600206.us.archive.org/31/items/OCOOPERATIVISMONOBRASIL/O%20COOPERATIVISMO%20NO%20BRASIL.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2025.

PINTEC – PESQUISA INDUSTRIAL DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. *Pesquisa de Inovação*. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2013.

POLÔNIO, Wilson Alves. *Manual das Sociedades Cooperativas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2199-4. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Cooperativismo>. Acesso em: 4 mar. 2025.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

_____. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

_____. What is Strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*, 2.ed., Novo Hamburgo – RS, Associação Pró-ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR, Universidade Feevale, 2013.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 1995.

RECH, Daniel. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. Disponível em: <https://books.google.com/books/about/Cooperativas.html?id=EXu7AAAAIAAJ>. Acesso em: 4 mar. 2025.

REITER, J. M. W; MONDARDO, M.; FERRARI, D. L; MIOR, L. C; MARCONDES, T. *Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina 2016*. Florianópolis, SC: Epagri (Documento n. 289), 2019.

RODRIGUES, José Pinto. *Os princípios cooperativos: evolução e atualidade*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo, 2000. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/cooperativismo/artigos/COOPERATIVISMO%20UM%20HORIZONTE%20POSSIVEL.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2025.

RODRIGUES, Maria José; MALO, Miguel A. *Empreendedorismo e economia social: Uma análise comparativa entre Itália e Portugal*. In: Terceiro Setor e Inclusão Social: Estudos de Caso de Portugal e Itália. Lisboa: Celta Editora, 2006. p. 97-118.

ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUSSO, SL et al. *Capacitação em Inovação Tecnológica para Empresários*. São Cristóvão: Editora UFS, 2012. Disponível em: <https://api.org.br/bancodearquivos/uploads/57410-livro-capacite-v2.pdf>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

SALES, Ivandro da Costa. *Os desafios da gestão democrática da sociedade: em diálogo com Gramsci*. Sobral. Recife: UFPE, 2005. 212p. (Edições UVA).

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Luciano. Empreendedorismo coletivo: *fundamentos e práticas*. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2200-1.

SAWHNEY, Mohanbir *et al.* *O radar da inovação: como identificar e lucrar com as oportunidades de crescimento*. São Paulo: Bookman, 2011.

SCHUMPETER, JA A Teoria do Desenvolvimento Econômico: *uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo de negócios*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SERRA, FAR et al. Inovação e Desempenho Empresarial: *um estudo empírico*. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, pág. 657-673, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9Qh7L9fJY6tYJ9R7k6K9Y7L/?lang=pt>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

SERRA, Fernando AR; FERREIRA, Manuel P.; REIS, Nuno R.; PINTO, Cláudia F. *Influência de Schumpeter (1934) na pesquisa em empreendedorismo (e gestão)*. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, pág. 4-39, 2017. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/483>. Acesso em: 4 mar. 2025.

SILVA, A. L. O papel das cooperativas na agricultura familiar. *Revista de Extensão Rural*, v. 25, n. 1, p. 45-61, 2018.

SILVA, Carlos Eduardo Lopes da. Variações conceituais nas definições de inovação ao longo das últimas décadas: *uma análise da literatura*. Revista de Administração e Inovação, v. 2, pág. 120-139, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282815100_Variacoes_conceituais_nas_definicoes_de_inovacao_ao_longo_das_ultimas_decadas_uma_analise_da_literatura. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

SILVA, Catia Antonia.; CAMPOS, Andreilino. *Metrópoles em mutação – dinâmicas territoriais, relações de poder e vida coletiva*. Rio de Janeiro: Revan, 2008.

SILVA, João. *A utilização da jutemalva na indústria têxtil e seus benefícios ambientais*. São Paulo: Editora Científica, 2010.

SILVA, João; COSTA, Mariana. *Sustentabilidade e inovação nas cooperativas brasileiras*. Rio de Janeiro: FGV, 2022.

SILVEIRA, JM; BAZZO, WA Tecnologia e Sociedade: *uma introdução à filosofia da tecnologia*. Florianópolis: Editora da UFSC, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93521>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Carlos; ALMEIDA, Fernanda. *Gestão democrática e inovação nas cooperativas*. Brasília: UnB, 2021.

SOUZA, J. dos S. *Organogramas das cooperativas: estrutura e funcionamento*. Documento interno, 2024.

SOUZA, M. A.; MOREIRA, J. L. Educação cooperativa e sua importância para a sustentabilidade das cooperativas. *Revista de Administração de Organizações Cooperativas*, v. 4, n. 1, p. 59-74, 2010.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011.

_____. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação: *proposta de síntese conceitual*. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GCT/2009_GCT643.pdf. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

STEFANOVITZ, Juliano P. Contribuições ao estudo da gestão da inovação: *proposição de um modelo integrado*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11082011-091926/publico/JulianoStefanovitz.pdf>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1985.

THOMAS, Vinícius. *Gestão da Inovação: estratégias e experiências brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.

THOMPSON, R. M. *et al.* Interaction Strength and Food Web Stability: Experimental Support and Natural Patterns. *Ecology Letters*, v. 15, n. 6, p. 569-577, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4.ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, João; PAVITT, Keith. Gerenciando a Inovação: *integrando mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. 4.ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

TIDD, Joe; DRIVER, C. A tensão entre processo e inovação descontínua: *um estudo das características gerenciais*. *Gestão de P&D*, v. 30, n. 4, p. 439-454, 2000.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TILMAN, D. *et al.* Biodiversity and Ecosystem Stability in a Decade-long Grassland Experiment. *Nature*, v. 441, n. 7093, p. 629-632, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UTTERBACK, James M. *O Processo de Inovação Tecnológica dentro da Empresa*. Academy of Management Journal, v. 14, n. 1, p. 75-88, 1971.

VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VERASZTO, Érika V.; SILVA, Sérgio L.; OLIVEIRA, Marcelo M. Gestão do conhecimento tecnológico: *um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica*. Gestão & Produção, v. 3, pág. 567-580, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9Qh7L9fJY6tYJ9R7k6K9Y7L/?lang=pt>. Acesso em: 4 mar. 2025.

VERASZTO, EV et al. *A Influência da Tecnologia na Competitividade das Empresas*. Revista de Administração e Inovação, v. 2, pág. 120-139, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79049>. Acesso em: 8 de outubro de 2024.

VIANA, V. M. *et al.* The Role of Extractive Reserves in the Conservation and Sustainable Use of Tropical Forests. *Conservation Biology*, v. 24, n. 6, p. 1.509-1.515, 2010.

ZUCATTO, Luis Carlos. *Empreendedorismo cooperativo e intercooperação na produção de energia elétrica e de alimentos: evidências do cooperativismo de eletrificação rural gaúcho*. 2015. 250f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131350>. Acesso em: 4 mar. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a),

Apresentamos, abaixo, questões que dizem respeito ao desenvolvimento de uma pesquisa de Doutorado em Biotecnologia, que tem como título: **EMPREENDEDORISMO COOPERATIVO: GESTÃO E INOVAÇÃO EM SETE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO ESTADO DO AMAZONAS**. Nosso objetivo no estudo é analisar, dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas que usam a biodiversidade amazônica enquanto um empreendimento econômico. Por isso, solicitamos a gentileza de nos conceder uma entrevista para compor um dos instrumentos de análise descritiva da pesquisa. Importante destacar que será garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases do estudo, visto que os dados que serão trabalhados durante o processo serão somente referentes à cooperativa, sem nenhuma referência ao entrevistado, e, para a garantia do seu anonimato, você assinará o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), do qual o entrevistado ficará com uma via, e garantimos nossa responsabilidade com seu anonimato.

Agradecemos o apoio.

Doutoranda: Tássia Patricia Silva do Nascimento e Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio de Oliveira

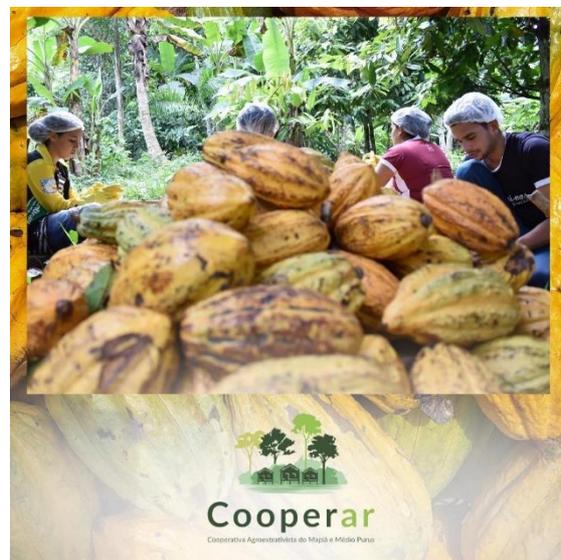
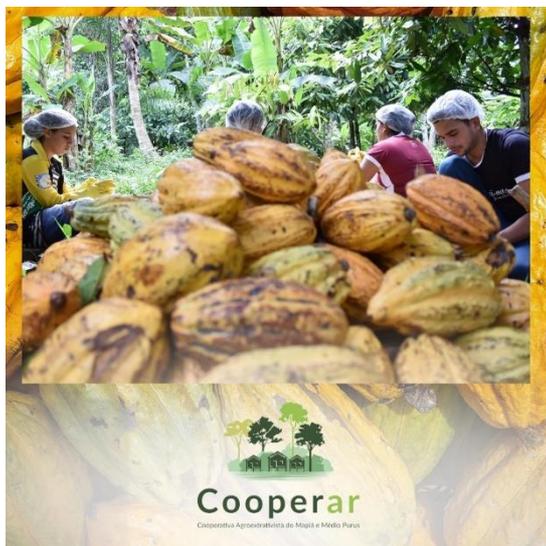
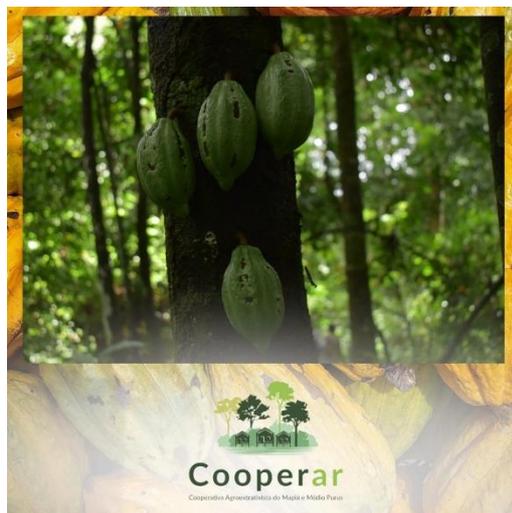
DATA: ____/____/____

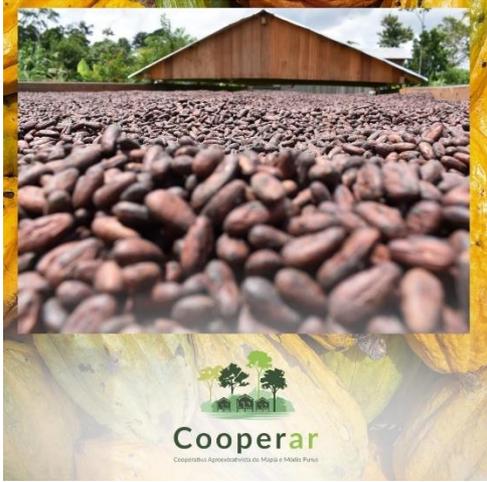
1. Ano de criação da cooperativa?
2. Principal motivo de criação da cooperativa?
3. A cooperativa está consolidada como empreendimento?
4. Quais os pontos fortes e as oportunidades da cooperativa?
5. Quais os pontos fracos e as ameaças da cooperativa?
6. Qual o objetivo principal da cooperativa?
7. Quais os produtos e/ou serviços com que a cooperativa trabalha?
8. Trabalham com outros segmentos de produtos e/ou serviços?
9. Quais são os principais clientes de seus produtos e/ou serviços?
10. Há prestadores de serviços? Quem são?
11. Tem algum envolvimento com órgãos ambientais?
12. Quantos cooperados tem?
13. Como se dá a organização do trabalho entre os cooperados?
14. Há algum rodízio de atividades entre os cooperados? Ou seja, o fluxograma e o organograma da cooperativa como são organizados? Ex.: Tem presidente, coordenador etc. Quanto tempo de mandato? Como é a escolha dos dirigentes?
15. Em relação ao regime de trabalho, como se dá a remuneração dos cooperados (por trabalhador, por horas, por produtividade)?
16. A cooperativa consegue ter uma autonomia financeira para todos os cooperados? Ou seja, eles sobrevivem exclusivamente dos rendimentos da cooperativa?
17. Quantos familiares envolvidos? Total de familiares e cooperados?

18. Existe alguma tecnologia agrícola? Algum agrônomo ou técnico agrícola? Outros?
19. Existe alguma assistência técnica? Governamental ou profissionais? Se não, quais os tipos de profissionais contratariam?
20. A cooperativa faz treinamento com seus cooperados? Qual o tipo? Qual a frequência?
21. Tem envolvimento com órgãos governamentais como o SEBRAE?
22. Como é a forma de comercialização dos produtos? É pela cooperativa ou cada cooperado negocia e vende individualmente?
23. Existe algum conhecimento de mercado? Ou seja, é feito algum estudo de como anda o mercado do segmento produzido pela cooperativa?
24. O que é oferecido de diferencial hoje, que agrega valor de verdade aos clientes da cooperativa? Ou seja, qual o diferencial dos produtos e/ou serviços da cooperativa?
25. O que estimula os cooperados a estarem associados à cooperativa?
26. Você considera que a cooperativa possui uma gestão moderna? Ou seja, o modo de trabalho da cooperativa se dá de maneira diferenciada e/ou tecnológica?
27. Quais os principais canais de comunicação da cooperativa?
28. Como é feito o processo de planejamento das ações da cooperativa?
29. Como se dá o relacionamento com movimentos sociais e políticos, outras cooperativas, associações e as comunidades próximas?
30. Existe alguma prospecção de novos produtos para mercado produzidos pela cooperativa?
31. Como é feito o processo da participação dos cooperados nas decisões internas da cooperativa?
32. Como é feita a distribuição dos produtos para o comércio?

APÊNDICE B – FOTOS NAS OBSERVAÇÕES E ENTREVISTAS NAS COOPERATIVAS

Imagens 1 – Cooperativa Agroextrativista do Mapiá e Médio Purus (COOPERAR)







Imagens 2 – Cooperativa de Fruticultura dos Agricultores do Município de Manacapuru (COOPFAMMA)

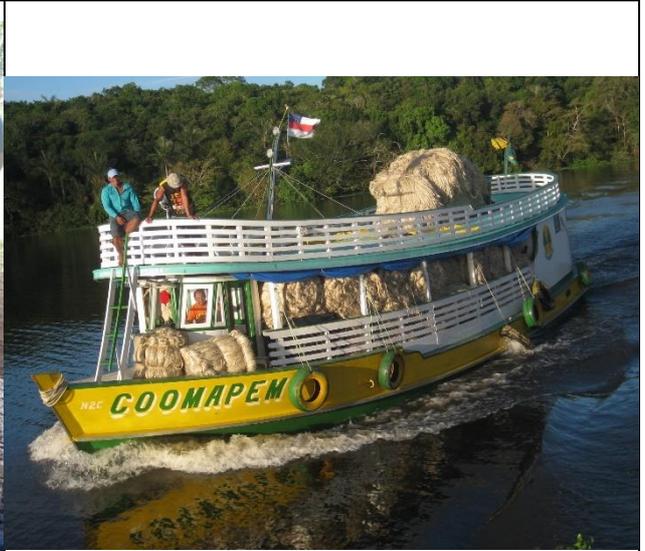




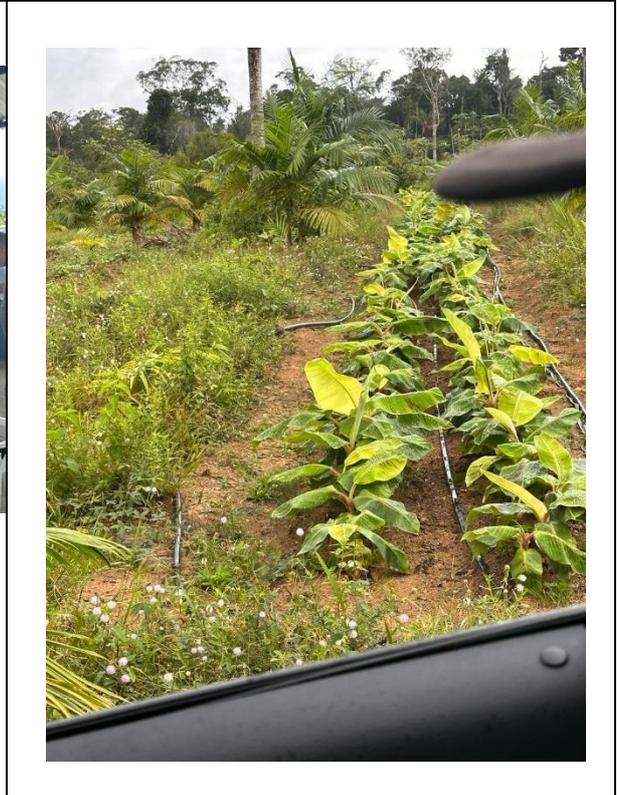
Imagens 3 – Cooperativa Mista Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM)







Imagens 4 – Cooperativa Mista dos Produtores do Ramal do Banco e Água Branca (COOMPRA B)







Imagens 5 – Cooperativa dos Produtores e Agricultores de Manacapuru e Região (COAPMAR)





APÊNDICE C – ARTIGO APROVADO



Potenciais economicos, inovação e cooperativismo de algumas cooperativas do Amazonas

Economic potential, innovation and cooperativism of some cooperatives in Amazonas

Potencial económico, innovación y cooperativismo de algunas cooperativas de Amazonas

DOI: 10.55905/revconv.17n.10-051

Originals received: 09/03/2024

Acceptance for publication: 09/23/2024

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Mestre em Sociedade e Cultura na Amazônia

Instituição: Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Endereço: Manaus – Amazonas, Brasil

E-mail: tassiapatricia.tp@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-4315-5478>

Luiz Antonio de Oliveira

Doutor em Soil Science - Microbiology

Instituição: University of Minnesota

Endereço: Minneapolis e Saint Paul - Minnesota, EUA

E-mail: luizoli51@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2008-7292>

RESUMO

Essa investigação aborda sobre o cooperativismo no Amazonas, que possui um grande potencial econômico, especialmente nos setores relacionados à biodiversidade e à exploração sustentável de recursos naturais. As cooperativas da região, ao adotar práticas inovadoras, têm a oportunidade de contribuição para o desenvolvimento sustentável, gerando valor tanto para os cooperados quanto para a economia local. A inovação é essencial para melhorar os processos produtivos, aumentar a eficiência e agregar valor a produtos regionais, como os extrativos e agrícolas. Além disso, contribui para a criação de novos mercados e produtos, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento comunitário. A inter-relação entre inovação e cooperativismo também fortalece o diálogo e a colaboração entre os participantes, elementos fundamentais para enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais da Amazônia. Dessa forma, as cooperativas se tornam agentes de transformação, capazes de promover o uso sustentável dos recursos naturais e garantir o desenvolvimento econômico de maneira equilibrada e inclusiva.

Palavras-chave: cooperativismo, inovação, colaboração, Amazônia.

ANEXO A – APROVAÇÃO PELO COMITÊ DE ÉTICA

P	74780723.2.0000.5020	2	TASSIA PATRICIA SILVA DO NASCIMENTO	5020 - Universidade Federal do Amazonas - UFAM		PO	PO	Aprovado	 
---	----------------------	---	-------------------------------------	--	--	----	----	----------	--

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

– DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas
Pesquisador Responsável: TASSIA PATRICIA SILVA DO NASCIMENTO
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 74780723.2.0000.5020
Submetido em: 31/10/2023
Instituição Proponente: Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2224645

ANEXO B – CARTA DE ANUÊNCIA



TERMO DE ANUÊNCIA

Pelo presente, Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM), localizado no endereço: Ulbra, Bloco G - R. Carlos Drummond de Andrade, 1460 - Japiim, Manaus - AM, 69077-730, autoriza a pesquisadora **Msc. Tássia Patrícia Silva do Nascimento**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia – PPGBIOTEC, da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, a realizar a pesquisa intitulada **Diagnóstico do Modelo de Gestão da Inovação de Cooperativas do Estado do Amazonas**, a ser realizado sob a orientação do Prof. **Dr. Luiz Antonio de Oliveira** a partir do segundo semestre de 2023.

O instituto está ciente da sua responsabilidade como instituição participante do presente estudo e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos envolvidos, dispondo de infraestrutura necessária para isso, após a devida aprovação no Sistema CEP/CONEP.

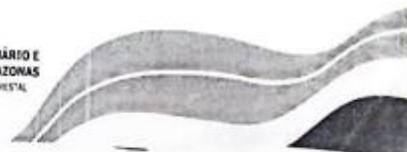
Manaus - AM, 25 de setembro de 2023

Luiz Carlos do Herval Filho
 Luiz Carlos do Herval Filho
 Coordenador da CPCPR/IDAM

Avenida Carlos Drummond de Andrade
 1460 – Bloco G - 2º Andar
 Conj. Atílio Andreazza - Japiim
 Manaus – AM – CEP. 69077-730
 Fone: (62) 3614 – 8151



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E
 FLORESTAL SUSTENTÁVEL DO ESTADO DO AMAZONAS
 SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, EXTENSÃO RURAL E FLORESTAL



ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patricia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto rendimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluía exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amigável para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal. Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, Paulo Marcos Lima de Assis, fui

informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Paulo Marcos Lima de Assis Data 06/02/2021

Paulo Assis

Assinatura do participante

Tássia Patricia Silva do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UFAM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patricia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto predimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluía exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amistoso para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal. Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, Biana Medeiros do Carmo, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Manacapuru Data 30/01/24

Biana Medeiros do Carmo

Assinatura do participante

Tássia P. S. do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patricia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto rendimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluía exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amigável para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal. Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, Antônio Adriano de O. Praia fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Manaco Praia Data 30/08/2024

Assinatura do participante

Tássia P. S. do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UFAM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patrícia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto prendimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluída exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amistoso para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, Julinda Rosalino M. de Brito, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Boca da Serra Data: 19/02/2024

Julinda Rosalino M. de Brito

Assinatura do participante

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patrícia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto rendimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluía exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amistoso para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal. Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu Everardo da Conceição Costa fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Manacapuru Data 10/02/2024

Assinatura do participante

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patrícia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto prendimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluiu exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amigoso para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal. Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Infomação

Eu Raimundo Norberto Brito de Oliveira, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

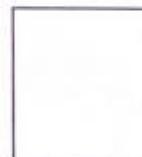
Manaus - AM Data: 15/11/2023

Raimundo Norberto Brito de Oliveira

Assinatura do participante

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Diagnóstico do modelo de gestão e inovação de cooperativas do Estado do Amazonas**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Tássia Patrícia Silva do Nascimento** a qual pretende analisar dentro dos parâmetros da gestão da inovação, cooperativas do interior do Amazonas, que usam a biodiversidade amazônica, enquanto rendimento econômico.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Quanto aos riscos aos participantes da pesquisa incluía exposição da sua imagem através de fotografias retiradas no momento da entrevista, a exposição de suas informações pessoais, visto que terá sua identidade revelada e a divulgação dos dados, fatos e esclarecimentos obtidos através da entrevista. Este termo servirá para lhe explicar o que estou fazendo e sua importância para esta pesquisa criando um ambiente amigoso para nossa conversa. Se você aceitar participar, contribuirá para a afirmação de compreender como as cooperativas, que trabalham com a biodiversidade, localizadas no Estado do Amazonas trabalham a implementação e/ou o processo de gestão da inovação no desenvolvimento dos seus produtos e/ou serviços.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados e sua identidade será divulgada. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa o Professor Doutor Luiz Antonio de Oliveira no Instituto Ciências Biológicas, Departamento de Biologia - Setor Sul-Mini Campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM no endereço Av. Gal. Rodrigo Octávio, 3000 – Coroado I, CEP 69077-000, pelo telefone (92) 3305-1181 ou pelo e-mail luizoli51@gmail.com ou ainda poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, LUCA D'AMBROS fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

MANAUS Data: 15/11/2023

Luca D'Ambrós

Assinatura do participante

Tássia Patrícia Silva do Nascimento

Assinatura da Pesquisadora Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar