

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DESENVOLVIDAS A PARTIR DE ALIANÇAS EM NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS DE POVOS TRADICIONAIS NA AMAZÔNIA

Renata Elaje Azevedo da Mota Carmona Chaves
Universidade de São Paulo-USP
renatachaves@usp.br

Simone Vasconcelos Ribeiro Galina
Universidade de São Paulo-USP
svgalina@usp.br

RESUMO

A região amazônica é reconhecida por sua diversidade biológica, étnica e cultural. Dentre esse território encontram-se povos Quilombolas, Indígenas, ribeirinhos, denominados de Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs). Possuem formas próprias de organização social, que utilizam territórios e recursos naturais a partir de seus conhecimentos, inovações e práticas produtivas gerados e transmitidos pela tradição. Essas práticas produtivas são economicamente sustentáveis, auxiliando no desenvolvimento econômico pautadas em sistemas de produção agroextrativista, proporcionando a comercialização de insumos derivados da floresta e geração de renda. O objetivo do estudo é verificar como ocorre o desenvolvimento das capacidades de inovação em negócios comunitários de povos tradicionais da Amazônia a partir das alianças. Classificado como exploratório-descritivo, o estudo de casos múltiplos foi conduzido em duas etapas qualitativas. Como resultado, os negócios comunitários estudados desenvolvem os quatro blocos de capacidades de inovação, apresentando grande variabilidade entre as associações e cooperativas, destacando diversos graus de desenvolvimento.

Palavras-chave: Povos e Comunidades Tradicionais; Capacidade de Inovação; Alianças; Negócios Comunitários.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS): objetivo 8 (trabalho decente e geração de renda adequada), 10 (redução das desigualdades) e 11 (especificamente 11.4 “Fortalecer os esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo”).

1. INTRODUÇÃO

Mais de 4 milhões de quilômetros quadrados no Brasil são constituídos pela floresta amazônica (BANCO MUNDIAL, 2023). Dentre esse território encontram-se unidades sustentáveis e assentamentos de terras de povos Quilombolas, Indígenas, ribeirinhos, entre outras (GOMES; BRANDÃO; MADEIRA, 2020). São denominados de Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs) brasileiros, definidos como grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição (BRASIL, 2007).

Os pescadores, artesãos, ribeirinhos, coletores de castanha, remanescente de quilombos, indígenas, piaçabeiros, peconheiros, entre outros grupos comunitários, são considerados no Brasil como “Minorias Ambientais” (YOSHIDA; PENA, 2021). A razão que os une não é somente o sentido da economia ou geografia da terra, mas a própria natureza, de onde provém os recursos para suas subsistências, o que dá à floresta uma implicação de grande importância, fazendo com que os PCTs passem a ser considerados atores ativos na preservação e manutenção ambiental, tornando-os protagonistas em defesa da Amazônia (YOSHIDA; PENA, 2021; MENEGON, 2020).

No entanto, até para que ocorra sustentabilidade social refletida no bem-estar dos PCTs, é preciso que as práticas produtivas sejam também economicamente sustentáveis, a partir da agricultura, do extrativismo e do artesanato (MARQUES, 2007; ATHAYDE, 2017), atividades que proporcionam a comercialização de insumos derivados da floresta e consequentemente a geração de renda (MENEGON, 2020). Existe um modelo organizacional para comercialização de produtos e geração de renda proveniente dessas atividades que pode ser dada e nomeada de diferentes formas, como o cooperativismo (EMBRAPA, 2022), o associativismo (LIMA; VARGAS, 2015), Empreendedorismos Comunitários (BASTOS; ROCHA; BARBOSA, 2022), Empreendedorismo de Base Comunitária (GIFE, 2024), ou Biocomércios (UNCTAD, 2006).

Esses tipos de negócios são caracterizados como organizações criadas dentro das comunidades e pelas comunidades, objetivando principalmente a geração de valor econômico para os seus residentes (DEES; ELIAS, 1998; FISCHER; COMINI, 2012; SEABRA, 2021). Possuem valores ambientais e sociais ao mesmo tempo, com propósitos voltados à geração de renda devido as situações de vulnerabilidade social em que se encontram; portanto, os modelos organizacionais comunitários são orientados pelos conceitos de uma economia com princípios de autogestão, dimensão econômica e solidariedade (MOREIRA, 2018), utilizando características de uma gestão compartilhada e processos para tomadas de decisões participativas (FISHER; COMINI, 2012; IIZUKA; PECANHA 2014). Esses negócios auxiliam a geração de renda, viabilizando o acesso a conexões e vínculos com outras comunidades e outras organizações na criação de parcerias para serem inseridas no meio econômico e produtivo (LIRA; CHAVES, 2016). Ou seja, estão atrelados diretamente ao desenho das relações a outras organizações como governo e setor privado, estabelecendo parcerias para o desenvolvimento de atividades que as ajudem na criação de valor (FISCHER; COMINI, 2012; IIZUKA; PECANHA 2014; NAZARÉ; FERREIRA, 2018), sendo assim, estão inseridos em ambientes economicamente competitivos.

Os negócios das comunidades têm enfrentado dificuldades nesse ambiente de mercado cada vez mais dinâmico, complexo e incerto, isso acaba exigindo uma necessidade de métodos inovadores (ESPADA; SOBRINHO, 2014) ligados às suas várias funções como tecnologia para produtos e processos produtivos, gestão e acesso a mercado (OCDE, 2005). Ou seja, por atuarem em espaços economicamente competitivos, os negócios das comunidades PCTs enfrentam desafios que se assemelham aos das empresas na economia tradicional, e, por isso, podem depender da inovação para competitividade. Isso porque a inovação é fonte fundamental para o êxito e a sobrevivência de uma organização (ABBING, 2010) e a capacidade de inovação é um dos aspectos mais influentes para o desenvolvimento das atividades de inovação dentro da firma (ZAWISLAK *et al.*, 2012).

A capacidade de inovação está vinculada às várias funções das organizações, possibilitando inovações a nível tecnológico em produtos e operações, gerenciamento e transação (ZAWISLAK *et al.*, 2012), essa definição é detalhada por Zawislak *et al.* (2012, 2013) a partir dessas quatro dimensões. Uma forma de aumentar a capacidade de inovação é por meio de alianças interorganizacionais, seja para suplementar capacidades já existentes ou para complementar aquelas que faltam (SEN; EGELHOFF, 2000). As organizações necessitam adquirir capacidade para cooperar com outros atores, para a redução de riscos e incertezas, e ampliar a suas fontes de conhecimento (ALVES; MARQUES; SAUR, 2004). Também para os negócios dos PCTs, as alianças podem ser um caminho para a incorporação de capacidades de inovação essenciais para participarem de maneira competitiva dos ambientes em que atuam economicamente.

Pouco se sabe na literatura de alianças para inovação sobre como as parcerias entre organizações e comunidades de povos tradicionais contribuem para o desenvolvimento de capacidades para inovação e como as inovações ajudam na melhoria de seus desempenhos. Os negócios de comunidades, embora tenham todo o aparato profissional para que seja um negócio social, que tenham benefícios e transbordamentos, eles se enquadram em cadeias produtivas e nós não encontramos na literatura avaliação desse desenvolvimento do ponto de vista econômico. Assim, diante das perspectivas das alianças para o desenvolvimento de capacidade de inovação, o objetivo deste estudo é verificar como ocorre o desenvolvimento das capacidades de inovação em negócios comunitários de povos tradicionais da Amazônia. Baseado nesta busca, a pergunta motivadora deste estudo é: Como os negócios das comunidades de povos tradicionais desenvolvem capacidades de inovação a partir de alianças?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidade de Inovação

A capacidade de inovação da empresa é subsequentemente responsável por gerar inovações (RAJAPATHIRANA; HUI, 2018). Ela tornou-se um fator essencial para o desempenho de uma empresa e é um fenômeno de interesse para países que estão em

desenvolvimento (HOSKISSON *et al.*, 2000). Apesar de importantes avanços na literatura ao longo dos anos, ainda existia uma falta de consenso entre os autores e para auxiliar nessa lacuna acadêmica proveniente dos estudos da teoria de capacidade de inovação, Zawislak *et al.* (2012) propôs um novo conceito, um modelo de quatro blocos para a construção das devidas capacidades dividindo-as em: capacidade tecnológica, capacidades operacionais, capacidade gerenciais e capacidade transacionais.

Para o autor, a CI é uma capacidade holística que é capaz de absorver, adaptar e transformar uma tecnologia em processos de rotinas específicas de gerenciamento, operações e transações que podem encaminhar uma determinada empresa a obter desempenho tecnológico e econômico, resultando em lucros schumpeterianos, ou seja, inovação. Ela é definida tanto como um processo tecnológico de aprendizado de uma empresa convertido em capacidades de desenvolvimento de tecnologia e operações, assim como em rotinas de gerenciamento e rotinas de transacionais representadas pelos recursos de gerenciamento de vendas (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018). A convergência dessas quatro capacidades resulta efetivamente na inovação que gera vantagens competitivas. Ela é a capacidade que a empresa necessita ter para rapidamente inserir novos produtos no mercado, adquirir novos processos, se manter firme e competitiva em mercados mutáveis e adquirir vantagens sobre outras companhias. (ZAWISLAK *et al.*, 2012; GUAN; MA, 2003; WANG *et al.*, 2008).

Assim, capacidade de desenvolvimento tecnológico é a capacidade da firma de interpretar, absorver e transformar conhecimento em uma determinada tecnologia para formular, alterar ou criar as suas capacidades de operações ou qualquer outra capacidade que busque galgar níveis mais altos de eficiência. A capacidade de operação é a capacidade de efetivar uma produção por meio de rotinas diárias de processos que estão atreladas a conhecimentos, habilidades, competências e técnicas. Capacidade de Gerenciamento é a capacidade da empresa de monitorar estrategicamente o resultado da tecnologia em um processo operacional e transacional eficiente. Capacidade transacional é a capacidade de diminuir custos logísticos, custo de fornecedores, de terceirização; em outras palavras, custos de transação (ZAWISLAK *et al.*, 2012). Como essas quatro

capacidades da empresa se refere a uma junção de diferentes conhecimentos e rotinas que envolvem etapas dos processos de desempenhos técnicos e desempenhos econômicos de agregação de valor, no Quadro 1 os construtos são apresentados com seus componentes definidores, também utilizados como indicadores, feitos por Zawislak *et al.* (2013) e Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), que exploram e revelam os moldes da capacidade de inovação de uma empresa.

Quadro 1 - Os diferentes componentes de Capacidade de Inovação de uma empresa

CAPACIDADES	COMPONENTES/INDICADORES
Capacidade Tecnológica	1. Monitoramento tecnológico 2. Assimilação de Tecnologia 3. Formalização do processo de desenvolvimento
Capacidade Operacional	1. Planejamento de Produção 2. Sistema de Qualidade 3. Redução do custo de Produção
Capacidade Gerenciamento de	1. Planejamento Estratégico 2. Recursos Humanos 3. Normas e Procedimentos
Capacidade Transacional	1. Relacionamento com o cliente 2. Poder de Barganha (Negociação) 3. Contrato

Fonte: Adaptado de Zawislak *et al.* (2013) e Zawislak; Fracasso; Tello-Gamarra (2018).

2.2 Alianças para Capacidade de Inovação

Dos vários tipos de relações entre organizações, as alianças estratégicas são aquelas que mais se destacam para realização de inovação cooperativa e não compreendem transações puramente comerciais (compra e venda) (TODEVA; KNOKE, 2005). Entende-se como definição de aliança, a parceria estratégica que oferece oportunidades de negócios, combinando recursos na criação de vantagens que podem aumentar o lucro e a competitividade no mercado (WEY YI, 2007). A necessidade de estabelecer alianças tornou-se um fator importante nas atividades comerciais de vários

setores que competem em um mercado global desafiador. Na perspectiva da teoria da visão baseada em recursos, as alianças são alternativas para acessar recursos de outras organizações, sem os riscos envolvidos com aquisições ou fusões entre empresas (LAMMI, 2012).

Os recursos e capacidades combinados resultam em processos de busca e seleção de parceiros e estabelecem configurações inovadoras (HELFAT *et al.*, 2007; MAKADOK, 2001), em outras palavras, a seleção de recursos e o desenvolvimento de capacidades são dois importantes mecanismos de criação de valor que facilitam a formação de alianças estratégicas para inovação (SCHWEITZER, 2014). São potenciais para a redução de custos fixos, para o aumento na flexibilidade e permitem o aprendizado com as outras organizações, aumentando a capacidade de inovação, sendo assim, muitas organizações formam alianças para combinar e desenvolver know-how com parceiros externos e criar vantagens competitivas, aumentando sua participação de mercado (SCHWEITZER, 2014).

2.3 Negócios Comunitários na Amazônia

As comunidades representam um conjunto de população que embora hoje tenham contato mais próximo aos centros urbanos, mantêm estilos de vida tradicionais, baseados na pesca, caça, na agricultura e no extrativismo (DA-GLORIA; PIPERATA, 2019). Apesar de uma grande riqueza em recursos naturais e saberes, esses povos enfrentam dificuldades adaptadas a essa realidade de vida, como falta de políticas públicas, dificuldades de gestão socioambientais e dificuldades econômicas (GOMES; STEWARD; SILVA, 2019). Para combater essas dificuldades, as famílias das comunidades se unem na criação de negócios, organização, para ganhar forças e aumentar sua renda. A partir da criação desses negócios, seja por associações, cooperativas, negócios sociais ou outros meios, a comunidade procura garantir o fortalecimento de sua agricultura familiar e do extrativismo. Os negócios garantiram acesso a serviços como extensão rural, assistência técnica e visibilidade (MORAES, 2019).

Para o desenvolvimento das comunidades, o papel do negócio se tornou de grande importância, promovendo soluções para aprendizado, oportunidade de trabalho, oportunidade de mercado, melhoria dos processos de atividades produtivas e para o sistema de financiamento, garantindo o bem-estar e a sustentabilidade ambiental dessas comunidades (SOUSA; PONTES; SILVA; VIEIRA, 2019). A dispersão dos recursos naturais da floresta, a baixa eficiência da mão de obra e os altos custos de transportes tendem a reduzir a competitividade dos produtos amazônicos no mercado. Apesar da vasta gama de produtos potenciais que podem ser gerados provenientes da floresta, desenvolver produtos novos e ganhar a aceitação do mercado é um negócio de alto risco e um processo demorado que vai além da experiência e capacidade empresarial das comunidades amazônicas (ANDERSON, 2002). Com a consolidação dos negócios comunitários e suas participações no dinamismo de mercado, observou-se o surgimento de relações de parcerias entre eles e outras organizações, trazendo benefícios como desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de capacitações, empoderamento e no apoio de diferentes formas para os negócios das comunidades (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

3. METODOLOGIA

De acordo com a abordagem do problema de pesquisa, este trabalho pode ser classificado como exploratório-descritivo e qualitativo. Foi realizado em duas etapas caracterizadas como qualitativas: a primeira através de entrevistas em grupo, entrevistas individuais e observações com os negócios de base comunitária de povos tradicionais. Dentre os diversos PCTs, para esta pesquisa foram estudadas associações e cooperativas de povos autodenominados quilombolas e/ou ribeirinhos e/ou extrativistas, a fim de analisar seus contextos, seus empreendimentos e como seus parceiros através das alianças contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação que geram inovações de tecnologia, processos, gestão e transação. A segunda etapa foi de entrevistas em profundidade com os principais parceiros das alianças, sinalizados pelos membros das

associações e cooperativas durante a primeira fase de coleta para triangulação e maior robustez das análises.

Os dados da pesquisa são de natureza primária, foram coletados dados primários por meio de entrevistas em grupo, entrevistas individuais e observação com a liderança e os membros das comunidades, além de entrevistas individuais com os principais parceiros estratégicos dos negócios. Após as coletas, os dados foram transcritos pelos aplicativos RESHAPE e TRANSCRIPTOR e analisados com o auxílio do software ATLAS TI e planilha em Excel. A análise qualitativa dos dados foi de conteúdo, baseado nos temas de alianças estratégicas, capacidade de inovação, inovação a partir das alianças.

Para a seleção e organização da coleta de dados da etapa 1, primeiramente, foi escolhida uma comunidade que fazia parcerias com empresas há pelo menos duas décadas e que eram de conhecimento dos autores. A partir dela, dos seus parceiros e de buscas em sites e redes sociais, chegou-se às outras comunidades para o estudo. Para a inclusão dos negócios de base comunitária na pesquisa foram utilizados os seguintes critérios: (i) organizações comerciais bem estabelecidas no mercado (competitivas); (ii) possuem parcerias firmadas com diversas instituições; (iii) serem negócios que tenham conhecimentos tradicionais aplicados no processo produtivo (na agricultura, no extrativismo, piscicultura etc.) ou possuem produtos inovadores gerados a partir do conhecimento tradicional.

Uma vez estabelecidos esses critérios, houve a seleção dos primeiros 3 negócios comunitários. As lideranças foram contatadas, aceitaram participar da pesquisa e indicaram outros 3 negócios para nossa amostra (método bola de neve), totalizando 6 negócios comunitários de amostra para o estudo, dentre os quais 2 são cooperativas e 4 são associações. Por questões de sigilo, são denominadas de: Cooperativa 1, Cooperativa 2, Associação 1, Associação 2, Associação 3 e Associação 4. Também fizeram parte da amostra para coleta de dados os principais parceiros nomeados pelas comunidades (2 empresas extratoras de óleo dos bio-ingredientes, 1 fabricante multinacional de cosméticos, 1 organização governamental), além de antigos parceiros ou de empresas que, de alguma forma, tiveram o relacionamento destacado pelas comunidades: 1 fabricante

de alimentos com ingredientes locais, 1 empresa de desenvolvimento em tecnologia agrícola, 3 empresas de consultorias e 1 organização não governamental, conforme melhor demonstrado nas Tabelas 1 e 2. Por questões de sigilo, são denominadas de: Organização A, B, C, D e E, Consultor A, B C.

Tabela 1 - Relação de entrevistas nos negócios comunitários

NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS	COOPERA TIVA 1	COOPERA TIVA 2	ASSOCIA ÇÃO 1	ASSOCIA ÇÃO 2	ASSOCI AÇÃO 3	ASSOCIA ÇÃO 4
Nº VISITAS	3	1	2	2	1	1
Nº ENTREVISTAS EM GRUPO	1	1	2	1	1	1
Nº MEMBROS DO GRUPO	4	3	10	3	5	6
ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	3	0	1	1	0	0
OBSERVAÇÃO (HORAS)	12	4	0	3	0	0

Fonte: Autoras (2024)

Tabela 2 - Entrevistas com os parceiros

PARCEIROS	Nº ENTREVISTAS	Nº ENTREVISTADOS
ORGANIZAÇÃO A	3	2
ORGANIZAÇÃO B	2	2
ORGANIZAÇÃO C	1	1
ORGANIZAÇÃO D	1	1

ORGANIZAÇÃO E	1	2
CONSULTOR A	1	1
CONSULTOR B	1	1
CONSULTOR C	1	2
ONG	1	2
EMPRESA DE PESQUISA	1	2

Fonte: Autoras (2024)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste estudo, a unidade de análise escolhida foi a inovação e capacidades de inovação a partir de alianças em negócios comunitários na Amazônia. Seis negócios de base comunitária responderam a este estudo, dentre elas 2 cooperativas e 4 associações. São negócios constituídos por povos de comunidades tradicionais, formada por agricultores e extrativistas pertencentes à região chamada de Nordeste paraense; todos os negócios estão localizados a um raio de 70km de Belém, a capital do estado.

4.1 Os Negócios Comunitários

No Quadro 2 estão apresentados os perfis e características dos seis negócios comunitários da amostra deste estudo quanto a: formalização do negócio, o local em que estão inseridos, como se autointitulam dentro da classificação de PCTs, ano de fundação dos negócios, número de membros, estrutura organizacional, principais atividades de trabalho, seus principais produtos de comercialização e parceiros.

CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO	COOPERATIVAS		ASSOCIAÇÕES			
	COOPERATIVA 1	COOPERATIVA 2	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	ASSOCIAÇÃO 3	ASSOCIAÇÃO 4
NEGÓCIO	Cooperativa	Cooperativa	Associação	Associação	Associação	Associação
LOCAL	Abaetetuba	Santo Antônio do Tauá	Santo Antônio do Tauá	Acará	Baixo Moju	Ilha de Cotijuba
PCTs	Ribeirinhos + Quilombolas	Ribeirinhos	Ribeirinhos	Ribeirinhos	Ribeirinhos	Ribeirinhos
ANO CRIAÇÃO	Associação (1992)/ Cooperativa (2002)	2010	2002	2003	2004	2002
Nº MEMBROS	80	54	75	51	20	134
ATIVIDADE PRINCIPAL	Extrativismo	Extrativismo	Agricultura	Agricultura e Extrativismo	Extrativismo	Agricultura e Extrativismo
ESTÁGIO CADEIA PRODUTIVA	Fabricação de óleo, manteiga e polpa	Beneficiamento da matéria-prima (Amêndoas)	Fornecimento da matéria-prima e fabricação de óleo (futuramente)	Fornecimento de matéria-prima	Fornecimento de matéria-prima	Fornecimento de matéria-prima e produtos acabados
PRODUTOS COMERCIALIZADOS	MANTEIGA: Caróçu cupuaçu, Murumuru, Tucumã,	Tucumã, Murumuru, Andiroba (Amêndoas)	Pataqueira, Estoraque, Priprioca e Capitú	Pataqueira, Estoraque, Priprioca e Capitú	Andiroba e Murumuru	Priprioca, geléias, mel, biojóias, camisas,

CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO	COOPERATIVAS		ASSOCIAÇÕES			
	COOPERATIVA 1	COOPERATIVA 2	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	ASSOCIAÇÃO 3	ASSOCIAÇÃO 4
	Ucuuba/ ÓLEO: Andiroba, Patauá, Tucumã, Buriti, Sevilha / POLPA DE FRUTA: Manga, Acerola, Abacaxi, açai					papel reciclado
Nº PARCERIAS PONTUAIS	7	7	2	2	0	10
Nº CLIENTES	7 (Incluindo Organização A)	1 (Organização A)	4 (Incluindo Organização A)	1 (Organização A)	1 (Organização A)	1 (Organização A) + B2C venda direta da loja

4.2 Alianças e parcerias pontuais

Para este trabalho usou-se o termo Aliança Estratégica para parceiros que desenvolvem acordos colaborativos em conjunto com objetivo comum, possuem contribuições distintas e contínuas com o foco em inovação, com novos produtos, processos produtivos, serviços e novos modelos de gestão, de acordo com as definições de Todeva e Knoke, (2005); Mowery; Oxley e Silverman, (1996). O termo “parcerias/parceiros pontuais”, foi utilizado para identificar os agentes em que os

negócios comunitários também os apresentam como “parceiros”, porém, suas ações são esporádicas ou pontuais nas comunidades, realizando pequenos projetos em curto espaço de tempo, seja em capacitações ou prestações de serviço.

É importante destacar que os líderes da maioria dos negócios comunitários estudados, em geral, têm clareza sobre quem realiza transação puramente comercial, nomeados como “parceiros clientes”, quem de fato é “parceiro pontual” e parceiro de “aliança estratégica”, considerados aqueles que trocam conhecimento e deixam algo para o negócio da comunidade e que permanecem ao longo dos anos desenvolvendo em conjunto. Essa compreensão dos parceiros de aliança estratégica é alinhada ao que apresenta a teoria para definição de atores em alianças estratégicas já que os parceiros, mesmo após mais de 2 décadas de cooperação, permanecem legalmente distintos, se beneficiam da inter-relação e possuem contribuições distintas contínuas em áreas estratégicas (TODEVA; KNOKE, 2005).

Sobre as alianças estratégicas dos negócios comunitários, de modo geral, há prevalência de uma empresa de cosméticos (Organização A), como seminal dessas alianças, e uma instituição governamental (Organização B) tanto nas comunidades agrícolas quanto nas extrativistas. Isso possivelmente se dá em função da relação duradoura e de desenvolvimento cooperativo entre eles para novos processos produtivos e, em alguns casos, novos produtos. Esses dois parceiros possuem projetos conjuntos entre eles e uma terceira empresa extratora de óleos (Organização C) para atuar em várias frentes nas comunidades, sendo muitas delas de forma conjunta, inclusive com participação de universidades ou organizações governamentais e não governamentais em demandas específicas, mais parecido com uma contratação de serviço, ou seja, como uma parceria pontual. Essa rede formada por esses 3 atores é chamada de Rede X.

A principal iniciativa proveniente da Rede X envolve a criação de uma cadeia de valor nos negócios de base comunitária através das melhorias de processos agroextrativista, uma profissionalização com a gestão e formalização dos negócios, e uma “bio”industrialização de seus recursos; consequentemente, fruto dessas iniciativas, agregação de valor à matéria prima beneficiada, desenvolvimento de uma economia local,

fortalecimento da agricultura familiar, uma possível geração de emprego e renda nas comunidades, levando a inclusão dos PCTs e consequentemente a retenção dos jovens.

No que se refere aos parceiros pontuais, aqueles que não compactuam de uma aliança de cooperação contínua segundo Todeva e Knoke (2005), e que também são reconhecidos pelos negócios comunitários como os que trazem benefícios com desenvolvimentos de projetos e melhorias, são de 6 naturezas, variando entre as comunidades: empresa privada (brasileira e estrangeira), empresa pública (brasileira) instituição governamental (brasileira e estrangeira), organização não governamental (brasileira e estrangeira), funding de investimentos e universidade (local). Essas relações se estabelecem com diferentes objetivos, encontram-se projetos de pesquisa e desenvolvimento, capacitação para inovação, investimento em projetos e projetos de ESG e prestação de serviço; Essas relações inter-organizacionais, embora tragam benefícios para os negócios estudados, são pontuais para algum projeto específico, como exemplo: uma universidade transferindo conhecimento para transformação de resíduos em adubo orgânico, capacitação para fabricação de geleias com frutos da região, uma nova técnica de controle de pragas, um *funding* comprando placas de painéis solares para abastecimento de energia nas sedes das associações e cooperativas. O número de parceiros pontuais dos negócios comunitários estudados varia, assim como a quantidade de clientes, o que é possivelmente influenciado pela trajetória dos próprios negócios comunitários.

A realização de parcerias faz parte dos negócios comunitários dos PCT estudados, na grande maioria, desde a criação. Muitos desses negócios foram criados e/ou formalizados a partir de alguma aliança com pelo menos uma organização. Embora haja muitas diferenças nas estruturas organizacionais antes e após a criação dos negócios comunitários, é evidente a relevância das alianças para eles desde a fundação até a atualidade. Essa tendência em realizar parcerias é observada em todas as comunidades estudadas, aparentemente isso é um reflexo da cultura da região amazônica, em que há inúmeras e diversas instituições brasileiras e estrangeiras atuando há décadas e potencializando a cultura da cooperação de longo prazo ou para projetos pontuais.

4.3 Capacidade de Inovação a partir das Alianças

Com o intuito de caracterizar as capacidades de inovação tecnológica, operacional, gerenciamento ou transacional desenvolvidas nos negócios de base comunitárias a partir das alianças (objetivo específico B), foram feitas entrevistas em grupo, individuais e observações junto aos participantes com perguntas elaboradas a partir dos indicadores dado por Zawislak; Fracasso; Tello-Gamarra (2018); quanto a capacidade de inovação tecnológica, os indicadores de monitoramento tecnológico, assimilação de tecnologia e formalização do processo de desenvolvimento; quanto a capacidade operacional, o planejamento de produção, sistema de qualidade e redução de custo de produção; quanto a capacidade gerencial, indicadores de planejamento estratégico, recursos humanos e normas e procedimentos; quanto às capacidades transacionais, o relacionamento com o cliente, poder de barganha (negociação) e contrato. Cada cooperativa e associação, mesmo compartilhando de parceiros estratégicos comuns, desenvolveram diferentes capacidades e graus de intensidades diferentes dessas capacidades, conforme descrito nas subseções seguintes.

4.3.1 Análise das características da Capacidade de desenvolvimento tecnológico nos negócios de base comunitária a partir das parcerias

A capacidade de desenvolvimento tecnológico está presente em todos os negócios de base comunitária deste estudo. Nos 6 negócios é possível observar a adoção de novas tecnologias de forma contínua para melhorias em seus produtos, processos ou modelos organizacionais e nas habilidades em utilizar de maneira eficaz seus recursos combinados aos recursos de seus parceiros a fim de alcançar objetivos estratégicos, bem como aprimorar suas posições competitivas no mercado. Desde os projetos iniciais frutos dessas parcerias, a habilidade de assimilar conhecimento externo através dos parceiros, combinar aos seus e adaptar foi adquirida e desenvolvida ao longo desses anos, entretanto, com níveis de intensidades diferentes entre os negócios comunitários. Esses níveis de intensidades estão atrelados a autonomia (proatividade para exercer a transformação e aplicação do conhecimento em processos) ou a dependência em suas alianças.

A capacidade de assimilação de tecnologia é a habilidade da cooperativa de absorver, adaptar e aplicar novas tecnologias em processos, produtos ou serviços. Essa habilidade na Cooperativa 1 foi construída em conjunto aos seus parceiros estratégicos e clientes, que capacitaram para técnicas em extrativismo, estimularam a produção de novos produtos a partir do beneficiamento de seus insumos, e financiaram, através da renda gerada pela Repartição de Benefícios, a criação e construção uma fábrica de óleos e manteigas dentro dela; Ao longo do tempo construiu a habilidade de monitorar em seu ambiente externo e interno identificando a oportunidade novos produtos beneficiados provenientes das matérias-primas já comercializadas pelo negócio que podem vir a ser de interesse de seus clientes. Essa prospecção de novos produtos trabalha em paralelo a capacidade de formalização do processo de desenvolvimento na utilização de seus maquinários para gerar uma carteira de projetos em testes realizados pela própria cooperativa através de um membro cooperado especializado em P&D, como óleo de Tucumã, óleo de Buriti, óleo de Açaí, óleo de Patauá e manteiga do caroço de manga.

A Cooperativa 2 trata-se de uma cooperativa de características peculiares, devido ao perfil e história de sua fundação; por ser um negócio criado, formalizado e desenvolvido pela Organização A, seu parceiro principal. As capacidades de assimilação de tecnologia e formalização do processo de desenvolvimento provém da relação de sua parceria com a Organização A e seus projetos de capacitações e industrialização envolvendo a Organização B e Organização C (Rede X), diminuindo a capacidade da cooperativa de monitoramento de ambiente externo para gerar tecnologia. Em relação a assimilação tecnológica, a cooperativa compreendeu sobre o valor dos frutos e sua importância para gerar bioingredientes (Tucumã e Murumuru) a partir das demandas de seu único cliente. Outros exemplos de assimilação tecnológica são a elaboração de maquinários no processo de beneficiamento de bioingredientes junto à Organização A e parceiros dela, e a criação de uma plataforma digital para facilitar a rastreabilidade e controle de produtividade nas cooperativas e associações.

A parceria entre a Organização A e a Associação 1 foi firmada devido ao alto grau de desempenho em assimilar novos conhecimentos tecnológicos, unir aos seus

conhecimentos existentes (agrícolas) e transformar em um processo produtivo e consequentemente em um novo produto. A associação se destacou por conseguir “domesticar” espécies nativas como pataqueira, priprioca e estoraque que antes eram de área de várzea e adaptá-las para canteiros produzi-las em escala. Sobre o monitoramento tecnológico e a assimilação de tecnologia, a associação A ampliará seu processo produtivo avançando na cadeia através de uma indústria financiada e construída pela Organização A para beneficiamento da matéria-prima.

A relação que a Associação 2 estabeleceu com o seu principal parceiro, a Organização A, ao longo de 20 anos, possibilitou a construção da capacidade de monitoramento tecnológico dinâmico na associação com a demonstração e cultivos (em pequena escala) constantes de variadas espécies de plantas provenientes do conhecimento tradicional dos associados ou da capacidade de assimilação de novas espécies em ambientes externos, como mercados e feiras regionais, que podem vir a se tornar novos bioingredientes para a Organização A. A associação 2 possui uma área de terreno com diversos tipos de espécies cultivadas em conjunto, como um “laboratório de testes” a céu aberto para a Organização A utilizar. São muitas variedades, mais de 40 tipos de plantas nativas, das quais, algumas estão em fase de testes, outras não foram aprovadas e outras que já foram aprovadas pela Organização A para futuros produtos de cosméticos

A Associação 3, partir da parceria formada ao longo dos anos, a associação desenvolveu a capacidade de assimilação de conhecimento a partir dos treinamentos fornecidos pela Organização A tanto para o extrativismo e posteriormente para a secagem e despolpamento, quanto para a conscientização da preservação da floresta, aumentando assim seu desempenho produtivo. A capacidade de monitoramento, assimilação e formalização do processo de desenvolvimento se deu a partir da iniciativa de membros da comunidade na procura de um maquinário em ambiente externo para solucionar o problema de beneficiamento dos frutos

O modelo de negócio da Associação 4 é mais divergente dos outros que também fornecem para a Organização A. Além do cultivo e comercialização da priprioca, sua estratégia de negócio funciona como uma base de assistencialismo social na região,

refletindo em seu número de parceiros e colaboradores para projetos pontuais (não sendo classificados como parceiros estratégicos). Sua capacidade de assimilação tecnológica é muito dinâmica devido à grande troca de conhecimento com seus vários colaboradores, incluindo universidades, institutos de pesquisa, organizações públicas e ONGs. Devido a sua localização geográfica ser em uma ilha próxima a Belém, onde o turismo é a principal atividade econômica e fonte de geração de renda na região, a percepção e avaliação de mercado para a elaboração de novos produtos influencia diretamente nos associados

O mesmo modelo de projeto estratégico estipulado pelos três principais parceiros (Rede X) no qual todos os negócios estudados estão inseridos faz com que as comunidades sejam formalizadas em associações, posteriormente em cooperativas, e estimula a bioindustrialização com beneficiamento de matéria-prima no local. Isso possibilitou classificar comportamentos semelhantes nos indicadores de monitoramento tecnológico, assimilação tecnológica e formalização do processo de desenvolvimento que geram a capacidade de desenvolvimento tecnológico, apesar dos diferentes estágios no projeto.

Apesar de todos os negócios de base comunitária apresentarem capacidades de desenvolvimento tecnológico, a partir das parcerias, em diferentes níveis, pode-se observar que quanto maior a rede de parceiros (mesmo que em projetos pontuais), maior o acesso a conhecimento externo (que gera, consequentemente, maior oportunidade para desenvolver capacidade de monitoramento tecnológico). Porém, é importante ressaltar que muitos ainda não são autônomos para decisões estratégicas e seguem comandos da Rede X.

Todas as informações estão sumarizadas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Desenvolvimento de Capacidades Tecnológicas

INDICADORES	COOPERATIVA 1	COOPERATIVA 2	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	ASSOCIAÇÃO 3	ASSOCIAÇÃO 4
MONITORAMENTO TECNOLÓGICO	Prospecção de novos produtos (manteigas e óleos)	Monitoramento de mudanças tecnológicas no processos de cultivo do murumuru e prospecção de novos produtos com horticultura e avicultura	Avanços tecnológicos em processos produtivos com a criação da fábrica e prospecção de novos insumos	Monitoramento dinâmico de prospecção de novos insumos	Mudanças tecnológicas em processos com aquisição de maquinário	Prospecção de novos produtos como, farinha, mel e serviço de turismo
ASSIMILAÇÃO TECNOLÓGICA	Dinamismo em assimilar e transformar conhecimentos para gerar novos processos/produtos com insumos já comercializados	Dinamismo em assimilar e transformar conhecimentos para gerar renda com murumuru e tucumã e novos maquinários	Dinamismo em assimilar e transformar conhecimentos para gerar novas técnicas produtivas de não queimadas, cultivo orgânico e uso de novas ferramentas como computador	Dinamismo em assimilar e transformar conhecimentos para cultivo de novas espécies em canteiro	Dinamismo em assimilar e transformar conhecimentos para novos processos de despoldamento e extração da amêndoa com maquinário	Dinamismo em assimilar e transformar conhecimentos para prospectar novos produtos, processos e projetos
FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	Sistematizar novas técnicas de processo produtivo na fábrica e P&D: óleo de tucumã, óleo de buriti, óleo de açaí, óleo de pataúá, manteiga do caroço de manga	Sistematizar novas técnicas de processo produtivo e produtos com novas máquinas e aplicativo	Sistematizar novas técnicas de processo produtivo com insumos em canteiro (Priprica e Estoraque)	Sistematizar novas técnicas de processo produtivo com novas espécies em canteiro	Sistematizar novas técnicas de processo produtivo através do maquinário	P&D: Farinha, mel e serviços de turismo
LEGENDA						
INTENSIDADE: NÃO IDENTIFICADO BAIXA MÉDIA ALTA						

Fonte: Autoras (2024)

4.3.2 Análise das características da capacidade operacional nos negócios de base comunitária a partir das parcerias

Com o objetivo de se obter uma capacidade operacional, os negócios deveriam ser capazes de sistematizar as operações diárias processando e mapeando a programação da produção, demanda do pedido do cliente e decisões de compra. Em paralelo a isso, gerenciar sistemas de qualidade, avaliando os aspectos físicos do processo e do produto entregue. Esses mecanismos sistêmicos e de controle só pôde ser observado nas Cooperativas 1, 2 e Associação 1, supostamente por estar relacionado ao maior grau de profissionalização dos negócios, sendo duas cooperativas e uma associação em processo de formalização de cooperativa. Outros negócios como a Associação 3 apresentou uma média intensidade em relação às outras, com planejamento de produção de acordo com a safra do extrativismo e a compra de um maquinário para processamento dos insumos; quanto a associação 2, desenvolveu uma baixa capacidade operacional apenas realizando sua produção por demanda. Outros aspectos como planejamento de produção da

Associação 4, e o sistema de controle de qualidade das Associações 2, 3 e 4, não conseguiram ser identificados.

Um outro fator que corresponde ao gerenciamento de recursos financeiros, que é a redução dos custos de produção, está no cerne de qualquer empresa, refere-se a todos os custos diretos e indiretos envolvidos no processo produtivo (ZAWISLAK *et al*, 2012). Através da lente teórica de redução de custo de produção, não foram identificados desenvolvimento de capacidades operacionais nos negócios comunitários para este indicador; os membros não possuem monitoramento preciso dos custos diretos e indiretos que fazem parte do processo de operacionalização de seus produtos, devido a isto, a habilidade de monitorar possíveis reduções financeiras não é adquirida pelos negócios. A Cooperativa 2 apresentou uma redução após a implantação de ferramentas que auxiliam na operação (computador e aplicativo), porém a única redução monitorada foi a economia de papel. Apesar das capacitações ministradas pela Organização B em conjunto com as Organizações A e C, pode-se inferir que não é suficiente para transferir conhecimento técnico financeiro da linha de produção, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Desenvolvimento de Capacidades Operacionais

CAPACIDADE OPERACIONAL	INDICADORES	COOPERATIVA 1	COOPERATIVA 2	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	ASSOCIAÇÃO 3	ASSOCIAÇÃO 4
	PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO	Planejamento por safra/Ampliação da fábrica	Planejamento por demanda da Organização A/ Melhoria de maquinários	Planejamento por estação/sistema de produção orgânica	Planejamento por demanda da Organização A	Planejamento por safra/aquisição de maquinário	Não Identificado
	SISTEMA DE QUALIDADE	Testes técnicos para controle de qualidade	Equipe capacitada para controle de qualidade/Aplicativo	Equipe capacitada para controle de qualidade	Não Identificado	Não Identificado	Não Identificado
	REDUÇÃO DO CUSTO DE PRODUÇÃO	Não Identificado	Suposta redução com aplicativo e computador	Não Identificado	Não Identificado	Não Identificado	Não Identificado
LEGENDA							
INTENSIDADE:		NÃO IDENTIFICADO	BAIXA	MÉDIA	ALTA		

Fonte: Autoras (2024)

4.3.3 Análise das características da capacidade gerencial nos negócios de base comunitária a partir das parcerias

Analisando o desenvolvimento de capacidades gerenciais desenvolvidas nos negócios comunitários a partir da formação de alianças estratégicas, é possível observar no âmbito de planejamento estratégico que houve a definição de modelo de negócios, visto que antes as parcerias, as comunidades ainda não tinham se formalizado ou, para as previamente formalizadas, houve maior grau de complexidade nas atividades exercidas, como avanço na cadeia produtiva através da industrialização ou novo processo produtivo de cultivo.

A cooperativa 1, cooperativa 2, associação 1 e associação 4 foi evidenciado maior grau de assimilação e autonomia para desenvolvimento de planejamento estratégico. No que se refere à associação 2 e 3, constatou-se menor intensidade de planejamento estratégico, com menos autonomia quando comparada aos outros negócios. Quanto às normas e procedimentos, negócios em fase mais avançada de capacidade gerencial, evidenciaram maior interesse na busca de parcerias externas, visando desenvolvimento de projetos, como melhorias e otimização de processos, novos produtos e novas assimilações de conhecimentos, além de fortalecimento da missão e valor do negócio, tendo sido apresentado na cooperativa 1, cooperativa 2 e associação 4. Em fase intermediária, a associação 1 desenvolve equipe para controle de produção, controle de qualidade e gerenciamento financeiro, capacitada pela Organização B em parceria de projeto com a Organização A. Na fase menos avançada, as associações 2 e 3 desenvolvem procedimentos para gerenciamento de produção a cargo da Organização A.

A capacidade para recursos humanos nos negócios de comunidades mais avançadas foi desenvolvida através de capacitação de equipes a níveis institucionais, gerenciais e técnicos, habilidade adquirida para recrutamento e seleção, definição de perfil de funcionário e divisão de cargos e funções de maneira mais independente. Para os intermediários, a divisão de cargos, funções e planos de carreira ainda dependem do auxílio da Organização A para a sua definição (Associação 2). O de baixa intensidade (Associação 3) de desenvolvimento de recursos humanos, utiliza apenas a divisão de

cargos e funções para os membros, mas ainda não conseguiu gerenciar a distribuição das atividades. Todas as informações estão sumarizadas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Desenvolvimento de Capacidade Gerencial

	INDICADORES	COOPERATIVA 1	COOPERATIVA 2	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	ASSOCIAÇÃO 3	ASSOCIAÇÃO 4
CAPACIDADE GERENCIAL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Avanço na cadeia produtiva e alteração do modelo de negócio por demanda da Organização A	Definição do modelo de negócio/Definição da estrutura organizacional	Definição do modelo de negócio/Definição da estrutura organizacional/Avanço na cadeia produtiva	Definição do modelo de negócio/Gerenciamento de recurso/Gerenciamento de P&D	Aumento da produtividade/Certificação orgânica do Açaí/Diversificação da colheita	Definição do modelo de negócio/Diversidade de projetos, parceiros, produtos e canais de vendas
	NORMAS E PROCEDIMENTOS	Busca de parcerias para desenvolvimento de projeto	Busca de parcerias para capacitação/padronização de processos	Equipe em capacitação para controle de produção, qualidade e financeiro	Gerenciamento de produção	Gerenciamento de produção	Missão/Valor do negócio: Benefícios sociais - Assistencialismo para idosos e mulheres
	RECURSOS HUMANOS	Equipes capacitadas a nível institucional, técnico e gerencial	Mapeamento de perfil de funcionários e técnica de recrutamento e seleção	Benefícios para equipe de produção e qualidade/plano de carreira para jovens	Divisão de cargos e funções de maneira mais independente	Divisão de cargos e funções	Divisão de cargos e funções de maneira mais independente
LEGENDA							
INTENSIDADE:		BAIXA	MÉDIA	ALTA			

Fonte: Autoras (2024)

4.3.4 Análise das características da capacidade transacional nos negócios de base comunitária a partir das parcerias

Analisando o desenvolvimento de capacidades transacionais desenvolvidas nos negócios comunitários a partir da formação de alianças estratégicas, é possível observar no componente de relacionamento com cliente muita intensidade na construção de uma fidelização da parte dos negócios comunitários (Cooperativa 2, Associação 1 e Associação 2) ao longo dos 20 anos de aliança para com seus principais parceiros estratégicos. Pode-se inferir que essa capacidade de relacionamento desenvolvida reflete na baixa diversificação de clientes.

A cooperativa 1 desenvolveu habilidades que refletem na construção de uma aliança estratégica equitativa com sua principal parceira, Organização A, para precificação mais justa em seus produtos. A Associação 3 desenvolve estratégias, ainda em estágios iniciais, para restabelecer confiança com a organização após a quebra de contrato. No que se refere a Associação 4, habilidades de relacionamento para construções de benefícios sociais. Quanto ao poder de barganha e capacidades de negociações desenvolvidas, o negócio em fase mais avançada de capacidade transacional,

a Cooperativa 1, evidenciou maiores ações estratégicas através de barganha de contrato, controle de precificação e construção de preço em conjunto com a Organização A. Em fase de baixa intensidade, a Cooperativa 2, Associação 1 e Associação 2 desenvolveram habilidades de compartilhamento em equipe para aprovação ou recusa dos preços preestabelecidos. Quanto aos demais negócios, a Associação 2, Associação 3, Associação 4, não foi identificado o desenvolvimento de capacidade de negociação ou poder de barganha através das alianças.

A capacidade para gerenciamento de contrato esteve presente, ainda que em desenvolvimento, na Cooperativa 1 e Associação 4; na cooperativa através da renegociação de preço em contrato junto à Organização A e na associação, em autonomia para escolhas de contratos em que desejam trabalhar. A Associação 3, ainda que em teoria, adquiriu a estratégia de procura de novos contratos e novos clientes. Aos demais, não foi possível a identificação de capacidades transacionais desenvolvidas a partir das alianças em gerenciamento de contratos. Todas as informações estão sumarizadas no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 - Desenvolvimento de Capacidade Transacional

CAPACIDADE TRANSACIONAL	INDICADORES	COOPERATIVA 1	COOPERATIVA 2	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	ASSOCIAÇÃO 3	ASSOCIAÇÃO 4
	RELACIONAMENTO COM CLIENTE	Construção de aliança equitativa	Fidelidade para com a Organização A	Fidelidade para com a Organização A	Fidelidade para com a Organização A	Restabelecimento de confiança	Construção de benefícios sociais
	PODER DE BARGANHA (NEGOCIAÇÃO)	Não entrega de demanda combinada/Controle de precificação/Construção de preço em conjunto com a Organização A	Negociação com Organização A após validação com diretoria e assembleia	Negociação com Organização A após validação com assembleia	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO
	CONTRATO	Renegociação de preço	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	Procura de novos contratos	Autonomia para escolhas de contrato
LEGENDA							
INTENSIDADE:		NÃO IDENTIFICADO	BAIXA	MÉDIA	ALTA		

Fonte: Autoras (2024)

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo esclarecer como os negócios das comunidades de povos tradicionais desenvolvem capacidades de inovação a partir de alianças. Os resultados indicam que os principais tipos de parceiros em aliança para inovação encontrados nos negócios comunitários são organizações multinacionais privadas e instituições governamentais estrangeiras, elas são as impulsionadoras da criação dos negócios de base comunitária estudados na Amazônia e as responsáveis por suas profissionalizações a partir de capacitações e investimentos tecnológicos em troca de fornecimento de bioinsumos de qualidade e em escala. Existem também as chamadas parcerias pontuais, grupo composto principalmente por universidades locais, empresas de pesquisa, instituições bancárias, ONGs e órgãos públicos; essas parcerias atuam nas associações e cooperativas com projetos específicos, temporários e em diferentes áreas.

Pôde-se identificar que os negócios comunitários estudados desenvolvem os quatro blocos de capacidades de inovação, apresentando grande variabilidade entre as associações e cooperativas, destacando diversos graus de desenvolvimento. As principais capacidades desenvolvidas, de modo geral, foram as capacidades tecnológicas (CD) na assimilação e aplicação de tecnologia para novos processos e produtos e a capacidade de gerenciamento (CG) dos negócios, ambas adquiridas através de capacitações inicialmente oferecida pela Organização A e posteriormente com a atuação de outros atores parceiros da Organização A (Rede X); seguida da capacidade de operacionalização (CO), principalmente nas duas cooperativas e na associação que se tornou cooperativa, possibilitando uma maior autonomia para o gerenciamento operacional, divergindo das demais associações que continuam dependentes da Rede X para a realização de seus processos; e, por fim, a capacidade menos desenvolvida foi a capacidade transacional (CT), consequência dos intensos relacionamentos dos negócios estudados com a Organização A como maior/único cliente, refletindo na construção de uma fidelização da parte dos negócios comunitários ao longo dos mais de 20 anos de aliança, impossibilitando uma maior diversificação de clientes, refletindo diretamente no baixo desenvolvimento de capacidades transacionais.

Essa pesquisa avança na literatura de alianças estratégicas com povos de comunidades tradicionais para entender benefícios gerados a partir de desenvolvimento de capacidades e inovações pela lente das comunidades e não somente das organizações. E, para a literatura de capacidades de inovação, avança nas identificações das capacidades desenvolvidas a partir de alianças estratégicas, tratando-se de um estudo inédito em populações tradicionais na Amazônia, levando-se em consideração a singularidade da amostra estudada.

Finalmente, reconhece-se que as alianças estratégicas de longa duração (mais de 2 décadas) realizadas com os negócios comunitários estudados foram relevantes para que eles desenvolvessem capacidades de inovação variadas, mas, elas ficam restritas aos processos operacionais, que, de certa forma, já eram realizados pelas comunidades. Ou seja, houve mudança (portanto inovação) em práticas agroextrativistas e no manejo de produtos da biodiversidade, algo que já era tradicionalmente de conhecimento das comunidades; pouco se observa de capacidades para inovação transacional para atuação mais autônoma no mercado por exemplo. Avaliar se isso é positivo ou negativo para as comunidades não foi foco deste estudo, mas podemos afirmar que a maior parte dos negócios estudados é dependente de um único cliente. Ou seja, as capacidades desenvolvidas não foram suficientes para conduzir os negócios para aumento de inovação que permitisse autonomia para diversificação, aumento de valor e busca de novos mercados.

Apesar do presente estudo ter se embasado na literatura existente sobre capacidade de inovação na teoria de Zawislak (2012; 2013) e em seus indicadores validados para empresas convencionais de capacidade de desenvolvimento tecnológico (monitoramento, assimilação, formalização do processo de desenvolvimento), operacional (planejamento de produção, qualidade e redução do custo de produção), gerencial (planejamento estratégico, qualidade, redução do custo de produção) e transacional (relacionamento com o cliente, poder de barganha e contrato), pode-se pensar futuramente no aprimoramento do instrumento de escala para medir capacidade de inovação nas suas quatro dimensões com mais parâmetros de indicadores envolvidos,

como marketing e capacidades relacionais internas do negócio, ou a não utilização dos indicadores, com perguntas mais abertas para a realização da coleta de dados. Uma outra limitação do estudo, foram as amostras de negócios de povos e comunidades tradicionais sem uma grande variedade de alianças estratégicas, e por fim, o estudo não foi realizado a nível indivíduo produto, apenas a nível organizacional.

Com relação às propostas de estudos futuros, destacam-se as seguintes ideias: refletir sobre a necessidade de adaptar os parâmetros de indicadores das quatro dimensões de capacidades de inovação para incorporar marketing e capacidades relacionais (internas da organização); realizar o estudo com outras amostras de negócios de povos e comunidades tradicionais com maior variedade de alianças estratégicas; e avaliar os impactos sociais e ambientais das inovações originadas das alianças estratégicas para os negócios tradicionais.

REFERÊNCIAS

- Abbing, E. R. (2010). *Brand driven innovation: Strategies for development and design* (Vol. 21). Ava publishing.
- Alves, J., Marques, M. J., & Saur, I. (2004). O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projecto “Casa do Futuro”. *RPER*, (6), 27-43.
- Athayde, S., Silva-Lugo, J., Schmink, M., Kaiabi, A., & Heckenberger, M. (2017). Reconnecting art and science for sustainability: learning from indigenous knowledge through participatory action-research in the Amazon. *Ecology and Society*, 22(2).
- Bastos, M., Rocha, G., & Barbosa, W. (2022). O valor da fitoterapia artesanal na construção do turismo de base comunitária. In *OPEN SCIENCE RESEARCH VIII* (Vol. 8, pp. 1216-1228). Editora Científica Digital.
- Gomes, C. V. A., Steward, A. M., & Silva, L. M. S. (2020). Apresentação da Revista Agricultura Familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento, v. 13, n. 2, 2019. *Agricultura Familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento*, 13(2), 10-13.
- ESPADA, A., & SOBRINHO, M. V. (2014). Inovação na gestão financeira de uma cooperativa comunitária da Amazônia: um caso de conservação ambiental e desenvolvimento. *XVI encontro internacional sobre gestão ambiental e meio ambiente*, 277-282.
- Fischer, R. M., & Comini, G. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 363-369.
- Gomes, D. D. O., Brandão, W. N. M. P., & Madeira, M. Z. D. A. (2020). Justiça racial e direitos humanos dos povos e comunidades tradicionais. *Revista Katálysis*, 23(02), 317-326.
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2), 185-192.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267.

Iizuka, E. S., & Peçanha, R. S. (2014). Análise da produção científica brasileira sobre sustentabilidade entre 2008 e 2011. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 3(1), 1-17.

Lammi, I. (2012). Strategic alliances and three perspectives: A review of literature on alliances.

Lima, F. A. X., & Vargas, L. P. (2015). Alternativas socioeconômicas para os agricultores familiares: o papel de uma associação agroecológica. *Revista Ceres*, 62, 159-166.

Marques, T. S. (2007). ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS GRUPOS DE ARTESÃOS DAS RESERVAS MAMIRAUÁ E AMANÃ. *Scientific Magazine UAKARI*, 3(2), 49-55.

Menegon, M. R. (2020). Políticas públicas ambientais para as comunidades quilombolas. Moreira, P. I. O. Indicadores de inovação a partir de rodas de diálogos em duas comunidades na região das ilhas (Ilha do Combu e Boa vista do Acará) - Pará, Brasil. Castanhal: IFPA, 2018.

Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.

Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.

Seabra, I. C. N. (2021). *Empreendedorismo social e sustentabilidade financeira: uma proposta de modelo analítico para reservas extrativistas do bioma Amazônia* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Sen, F. K., & Egelhoff, W. G. (2000). Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 174-183.

Sousa, A. M. P., Pontes, B. S., Silva, M. J. S. D., & Vieira, T. A. (2019). Cooperativism in forest Communities in the amazon: what do non-members say?. *Ambiente & Sociedade*, 22, e01201.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, 43(1), 123-148.

BioTrade, U. I. (2007). Principios y criterios de Biocomercio.

Wang, C. H., Lu, I. Y., & Chen, C. B. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349-363.

Wei, Y. (2007). Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances.

Yoshida, C. Y. M., & Penna, M. C. V. M. (2021). A importância das comunidades tradicionais para a proteção e preservação do meio ambiente e do patrimônio histórico-cultural. *Revista Direito UFMS*, 7(1), 71-91.

Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2013). Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. *International Journal of Management*, 30(1), 329-348.

Zawislak, P. A., Cherubini Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 14-27.

Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., & Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*, 15(2), 189-207.