



A GOVERNANÇA COMO PILAR DO CRESCIMENTO E DA IDENTIDADE TERRITORIAL DA AMAZONBAI

THE GOVERNANCE AS A PILLAR OF GROWTH AND TERRITORIAL IDENTITY OF AMAZONBAI

Autor(es): Laura de Moura Fialho, Raissa Maffili S. Galvão, Graziela Reis do Carmo

Filiação: Universidade Federal de Viçosa

E-mail: laura.fialho@ufv.br, raissa.galvao@ufv.br, graziela.carmo@ufv.br

Eixo temático: 3 Governança e Gestão

Resumo

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



cooperativas organizações estratégicas para a construção de uma bioeconomia inclusiva, enraizada e territorialmente justa.

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

Abstract

This article analyzes the institutional governance mechanisms of the Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai), focusing on its contribution to organizational growth, access to differentiated markets, and the preservation of riverine territorial identity in the Amazon. Through a qualitative case study, data were collected from institutional documents, a semi-structured interview, and a focus group with members of the cooperative's leadership. The results identified four key dimensions of Amazonbai's governance: formal structure and democratic participation; hybrid institutional arrangements and polycentric partnerships; appreciation of territorial identity and community engagement; and economic expansion with social cohesion. The cooperative implements a governance model that combines community-based rules with external standards, balancing professional management and the valorization of traditional knowledge. This approach strengthens collective action and enables local populations to benefit directly from the bioeconomy, promoting development that is both socially just and environmentally sustainable. It is concluded that Amazonbai represents a relevant example of cooperative governance adapted to the Amazonian context, with cooperatives positioned as strategic organizations for building an inclusive, rooted, and territorially fair bioeconomy.

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

1. Introdução

A Amazônia tem conquistado crescente centralidade nos debates sobre o futuro do planeta, tanto por sua biodiversidade e regulação climática quanto pela riqueza



sociocultural dos povos que nela habitam. Nesse contexto, a bioeconomia destaca-se como uma das principais agendas para aliar conservação ambiental e desenvolvimento sustentável. A proposta de promover atividades produtivas baseadas no uso sustentável dos recursos naturais tem atraído investimentos públicos e privados, além de integrar políticas nacionais e compromissos multilaterais. No entanto, o que está em disputa não é apenas o conteúdo técnico dessa bioeconomia, mas sobretudo sua orientação política, social e territorial.

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

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



A governança territorial configura-se, nesse contexto, como um pilar fundamental para a construção de modelos de desenvolvimento capazes de articular crescimento econômico, justiça social e conservação ambiental. Uma teoria relevante para compreender essas dinâmicas é a proposta por Elinor Ostrom, que trata da governança dos recursos de uso comum. Segundo a autora, é possível estabelecer mecanismos de gestão coletiva desses recursos com base em regras definidas pelos próprios usuários, sustentadas pela ação coletiva e por arranjos institucionais adaptados ao contexto local.

Entre os princípios destacados por Ostrom estão a participação ativa dos atores locais, a criação de normas contextualizadas e o monitoramento mútuo, elementos que fortalecem a gestão compartilhada e aumentam a eficácia dos sistemas comunitários. Dessa forma, reconhece-se que as comunidades locais, quando amparadas por regras legítimas e instituições eficazes, são plenamente capazes de gerir seus recursos de forma sustentável. A construção de arranjos policêntricos e participativos de governança torna-se, portanto, essencial para assegurar que os benefícios gerados pela bioeconomia sejam apropriados pelas populações tradicionais – os povos da floresta – e não apenas por agentes econômicos mais poderosos inseridos na cadeia produtiva (Ostrom, 1990).

No contexto amazônico, a Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai) representa um exemplo significativo dessa perspectiva de governança territorial. Atuando desde 2017 na cadeia do açaí nativo, em territórios extrativistas do estado do Amapá, a cooperativa combina a profissionalização da gestão com a valorização das práticas tradicionais e o fortalecimento dos vínculos comunitários. Seus mecanismos de governança incluem protocolos comunitários, políticas de salvaguardas socioambientais, instâncias deliberativas territoriais e parcerias institucionais com universidades, ONGs e órgãos públicos. Essa estrutura permite à Amazonbai articular a expansão mercadológica com a preservação da identidade socioterritorial de seus associados. Embora existam alguns estudos sobre cooperativas na Amazônia – e até mesmo sobre a própria Amazonbai – ainda são escassos os trabalhos que abordam em profundidade os aspectos da governança, ou seja,



os mecanismos institucionais adotados por essas organizações e como eles podem estar relacionados ao desenvolvimento das comunidades locais.

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

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

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

2. Referencial teórico



2.1 Governança de Recursos Comuns e Ação Coletiva

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

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

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

2.2 Cooperativas e Governança no Modelo Organizacional Cooperativo

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



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

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

Nesse sentido, mecanismos como protocolos comunitários, políticas de salvaguarda sociocultural e ambiental e instâncias de participação ampliada têm ganhado importância como instrumentos de governança inovadora. A Amazonbai é um exemplo emblemático dessa abordagem: ao integrar tais dimensões em sua estrutura organizacional, a cooperativa tem conseguido fortalecer sua atuação econômica sem romper com os valores e vínculos sociais de suas comunidades, representando um modelo de governança cooperativa adaptada ao contexto amazônico e à lógica da bioeconomia.

2.3 Identidade Territorial e Governança Policêntrica

A identidade territorial diz respeito ao conjunto de vínculos simbólicos, culturais, sociais e econômicos que as comunidades estabelecem com o território que



habitam e com os recursos que dele extraem. A governança, nesse contexto, não pode ser apenas funcional; ela precisa ser enraizada nos valores e nas práticas locais. Segundo Bernardo Neto (2021), a territorialidade envolve mais do que o controle sobre o espaço físico – ela envolve o pertencimento, a memória coletiva e a reprodução social das comunidades.

A governança policêntrica, conforme proposto por Ostrom (2010), oferece uma abordagem que permite a coexistência de múltiplos centros de decisão, incluindo cooperativas, comunidades, órgãos públicos e empresas. Essa lógica se mostra especialmente eficaz em territórios complexos e diversos como a Amazônia, onde a governança territorial precisa articular múltiplos níveis (local, regional e global) e múltiplos atores (comunitários, institucionais e mercadológicos).

3. Metodologia

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

A coleta de dados foi realizada por meio de três fontes principais: análise documental institucional, entrevista semiestruturada e grupo focal. A análise documental compreendeu a leitura e sistematização de documentos institucionais da cooperativa, tais como: Estatuto Social reformado (2021), Regimento Interno, Política de Proteção e Salvaguardas, Planejamento Estratégico (2021–2031) e Ata da Assembleia Geral Ordinária de 2024. Esses materiais permitiram identificar os



mecanismos formais de governança, as diretrizes de gestão e as instâncias de participação deliberativa da organização.

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

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

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

A principal limitação do estudo consiste no fato de ser um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos resultados. No entanto, a profundidade da análise



permite a construção de inferências analíticas que contribuem para a compreensão dos processos de governança em cooperativas inseridas nas cadeias produtivas da bioeconomia amazônica.

4. Resultados

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

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

4.1 Estrutura de Governança Formal e Participação Democrática

A Amazonbai passou por uma transformação significativa em sua estrutura de governança desde sua fundação. Com o início das suas atividades em 2017, a cooperativa contava com 37 cooperados e uma estrutura composta pelo diretor presidente, o secretário, o tesoureiro e o conselho fiscal. É a partir de 2020, com a mudança de liderança devido ao falecimento do presidente fundador, que a cooperativa passa por um processo de reestruturação. A partir desse momento, ela passou a contar com uma diretoria de seis membros, um Conselho Deliberativo com 13 representantes das comunidades do Arquipélago do Bailique e do Beira-Amazonas, além da diretoria



eleita da Amazonbai. Atualmente, também conta com um Conselho Fiscal ampliado, com rotatividade anual e reuniões bimestrais.

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

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

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

A formalização da governança contribui para reduzir os custos de transação e mitigar comportamentos oportunistas (Williamson, 1985), ao mesmo tempo em que institucionaliza práticas que fortalecem a confiança entre os membros — elemento central para a ação coletiva (Ostrom, 1990). A participação democrática se manifesta concretamente nas assembleias gerais e nos conselhos de gestão, assegurando a voz ativa dos cooperados e fortalecendo a lógica da autogestão. Essa dinâmica evidencia a presença de um capital social de ligação (Putnam, 2000), essencial para a coesão organizacional e para a legitimidade das decisões.

4.2 Arranjos Institucionais Híbridos e Parcerias Policêntricas



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

A atuação da Amazonbai também se insere em uma lógica de governança policêntrica, conforme proposta por Ostrom (2010), caracterizada pela existência de múltiplos centros de decisão e articulação em redes multiescalares. Parcerias com ONGs (como OELA), instituições de pesquisa (como a Embrapa), agências de fomento (SEBRAE), universidades (UFV, Unifap) e órgãos governamentais vêm desempenhando papel estratégico na consolidação da cooperativa, oferecendo suporte técnico, político e institucional. Essas parcerias ampliam a resiliência organizacional e favorecem a diversificação de competências, como destaca Freitas (2024). Segundo Amiraldo:

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

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

4.3 Valorização da Identidade Territorial e Engajamento Comunitário

Os relatos obtidos por meio da entrevista semiestruturada e do grupo focal com as lideranças da Amazonbai revelam que a identidade territorial ocupa uma posição central na estratégia institucional da cooperativa. A valorização das práticas tradicionais, dos saberes locais e das formas de organização comunitária é uma escolha



deliberada da gestão, que entende esses elementos como fundamentos essenciais para a construção de um modelo de desenvolvimento enraizado e sustentável.

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

Mesmo com a expansão para novos territórios – como o Beira Amazonas e, mais recentemente, a aproximação com a Terra Indígena Waiãpi – a Amazonbai mantém-se firmemente conectada às práticas, saberes e instituições das comunidades ribeirinhas do Arquipélago do Bailique, sua origem. Essa conexão é assegurada por meio da valorização deliberada das formas locais de organização social, da incorporação dos saberes tradicionais à gestão cooperativa e da realização contínua de oficinas comunitárias e instâncias participativas que envolvem os cooperados nas decisões estratégicas da cooperativa. Essa coerência territorial não apenas preserva a legitimidade interna da cooperativa, como também assegura sua identidade diante dos mercados e das parcerias institucionais.

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

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

Essa articulação entre produção econômica e defesa do território constitui um diferencial importante da Amazonbai em relação a outras cooperativas que, ao



crescerem, tendem a se distanciar das bases comunitárias. No caso da Amazonbai, o crescimento tem sido acompanhado de um esforço contínuo de reafirmação da territorialidade, o que a torna um exemplo relevante de governança sensível ao contexto sociocultural amazônico.

4.4 Expansão Econômica com Coesão Social

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

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

Os esforços da cooperativa em criar espaços efetivos de participação social, assim como o investimento em áreas estratégicas como educação e saúde, demonstram que a preocupação da cooperativa está em promover o bem estar social e reduzir vulnerabilidades. No âmbito social, a parceria com o governo tem possibilitado o suporte a atendimentos médicos e serviços odontológicos pelos cooperados. Já no âmbito educacional, aproximadamente 5% das sobras financeiras são destinadas para o financiamento da Escola Família Agroecológica do Macacoari (EFAM) e da Escola Família Agroextrativista do Bailique (EFAB). Isso demonstra o compromisso da



organização com a comunidade ribeirinha em ir além de ganhos mercadológicos e financeiros. Ou seja, à medida em que a cooperativa expande economicamente, isso é revertido em valor para as famílias cooperadas.

Um dos pilares que sustenta a coesão social tem sido a adoção de estratégias de inclusão efetiva de grupos historicamente sub-representados, como mulheres e jovens. A partir de 2020, com o apoio de parceiros como o Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), a Amazonbai implementou uma política de salvaguardas com foco em gênero e juventude, visando não apenas a participação, mas o protagonismo desses públicos. Esse esforço tem gerado resultados concretos: atualmente, mulheres ocupam cargos na diretoria e em conselhos, enquanto mais de 20 jovens – com idades entre 18 e 25 anos – já integram o quadro de cooperados. Essa estratégia de renovação institucional surgiu a partir de um diagnóstico interno que revelou o envelhecimento da base social e a urgência de preparar novas lideranças comunitárias. Segundo Amiraldo:

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

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

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

Esse investimento em sucessão geracional e equidade de gênero se alinha às políticas de salvaguarda adotadas pela Amazonbai, reforçando seu caráter inclusivo e seu compromisso com o desenvolvimento social. Assim, a Amazonbai demonstra que é



possível crescer de forma territorialmente ancorada e socialmente justa, promovendo inclusão sem abrir mão da eficiência e da competitividade. Trata-se de um modelo de expansão coerente com os valores da bioeconomia amazônica, no qual o desenvolvimento econômico está intrinsecamente ligado ao fortalecimento das comunidades locais.

5. Considerações finais

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

Os resultados evidenciam que a Amazonbai opera por meio de um arranjo institucional híbrido, articulando normas comunitárias com padrões técnicos e exigências de mercado. A cooperativa construiu um modelo de governança policêntrica e enraizada, no qual saberes tradicionais e práticas gerenciais coexistem e se reforçam mutuamente. Esse modelo permite que a Amazonbai atue com eficiência e legitimidade em contextos complexos, sem abrir mão de sua identidade coletiva e de seus vínculos territoriais.

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



decisórios demonstram que a Amazonbai opera com um compromisso efetivo com a justiça social e a sustentabilidade territorial.

Nesse sentido, o caso da Amazonbai revela que o fortalecimento da ação coletiva na Amazônia não depende exclusivamente de recursos externos ou políticas públicas isoladas, mas da construção de instituições legítimas, participativas e culturalmente ancoradas. Cooperativas como a Amazonbai emergem, assim, como atores estratégicos na consolidação de uma bioeconomia inclusiva, baseada na valorização da sociobiodiversidade e na repartição equitativa de seus benefícios.

Por fim, reforça-se a importância de aprofundar os estudos sobre governança em cooperativas amazônicas, não apenas como objeto acadêmico, mas como ferramenta prática para a formulação de políticas públicas e estratégias de desenvolvimento contextualizadas. A experiência da Amazonbai oferece subsídios valiosos – teóricos e empíricos – para pensar modelos replicáveis em outros territórios, respeitando suas especificidades sociais, culturais e ecológicas.

6. Referências Bibliográficas

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

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

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

BERGAMO, D.; ZERBINI, O.; PINHO, P.; MOUTINHO, P. **The Amazon bioeconomy:** beyond the use of forest products. *Ecological Economics*, v. 199, p.



107448, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107448>. Acesso em: 21 maio 2025.

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

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

FERREIRA, J.; COUDEL E.; ABRAMOVAY, R.; BARLOW J.; GARRETT, R.; LEES, A.; PIKETTY, M. G.; PORRO, R.; VIEIRA, I.; WITHEY, K. **A lack of clarity on the bioeconomy concept might be harmful for Amazonian ecosystems and its people**. Ecological Economics, v. 224, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108299>. Acesso em: 23 maio 2025.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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