

A INTEGRAÇÃO ENTRE TRADIÇÃO E INOVAÇÃO EM COMUNIDADES NA AMAZÔNIA POR MEIO DE ALIANÇAS ORGANIZACIONAIS.

1. INTRODUÇÃO

A Amazônia é um território que une diversas comunidades e povos tradicionais (CPT) e a presença deles é estudada sob várias perspectivas, incluindo: culturais, modo de vida social, construção de suas identidades coletivas e territorialidades específicas. Suas organizações políticas são marcadas por identidade assegurada nos valores socioculturais e na dinâmica histórica da região, carregando princípios, autonomia e seus próprios conhecimentos. Na base desses conhecimentos predominam saberes herdados das populações indígenas que habitam a região, desde momentos que antecedem ao processo de colonização pelos europeus a partir do século XVI (TRECCANI, 2006) O conhecimento desses povos tradicionais é originado de um saber coletivo associado à biodiversidade, são milenares, passados de geração em geração e envolvem seus costumes e tradições. Assim, a biodiversidade na Amazônia é também uma construção sociocultural, não apenas um resultado da natureza, validando o termo 'sociobiodiversidade' (DIEGUES, 1999).

Por outro lado, a Amazônia tem sido, local de disputa e de exploração econômica de insumos da sociobiodiversidade regional, que suprem cadeias produtivas e compõem produtos inovadores em segmentos como fármacos, cosméticos e alimentos (DIAS; GALINA, 2025). Essa relação entre tradição e inovação tem, como resultado, não somente impactos econômicos, mas também sociais e ambientais. Isso porque é inegável o valor dessas comunidades para preservação do patrimônio material e imaterial a partir da utilização de conhecimento indígena em práticas de produção sustentável do ponto de vista ambiental (preservação do meio ambiente) e social (preservação da cultura), além da proteção de territórios (LIMA, *et al.*, 2024).

Para que se concretizem as oportunidades da sociobiodiversidade amazônica, a participação efetiva das comunidades nas cadeias de produção é vital para o fortalecimento dessas cadeias na região (LIMA *et. al.*, 2024). Essa inserção, contudo, vem acompanhada de exigências de mercado que visam a competitividade e o desenvolvimento sustentável, fomentando a necessidade de inovação em diversas frentes dentro das comunidades. Apesar do grande potencial econômico dessas cadeias, os empreendimentos comunitários ainda se encontram em estágio de melhoramento do ponto de vista de negócios (SANTOS; LIBONE 2020). Envolver diferentes atores para responder aos desafios ambientais e sociais é uma tendência atual (KRASNIQI; JONGE, 2022) e esperada para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pela ONU, como exemplo a meta 11.4 de “Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo”. Assim, ao longo dos anos, com a busca pelo desenvolvimento sustentável, houve um aumento do número de parcerias formadas entre diferentes organizações como empresas, institutos de pesquisa, universidades e CPT.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar tipos de inovações (tecnológicas - produtos e processos, gerenciais e transacionais), que os negócios de comunidades tradicionais desenvolveram a partir das alianças e como ocorre sua integração com conhecimento indígena/tradicional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo adota a classificação da OCDE para inovação: tecnológica, gerencial e de mercado/transacional. Inovação tecnológica envolve novos produtos ou melhorias significativas, visando atender necessidades e aumentar a satisfação do cliente. Negócios comunitários enfrentam contextos complexos, pois precisam conciliar saberes sobre

sociobiodiversidade com competitividade de mercado (FISHER *et al.*, 2000). A integração de conhecimento tradicional com ciência ocidental e práticas de gestão promove inovações sustentáveis em sistemas socioecológicos, fundamentais para gestão ambiental, sustentabilidade e conservação da biodiversidade (PRETTY *et al.*, 2009).

3. METODOLOGIA

O estudo, de natureza exploratória e qualitativa, investigou seis negócios comunitários de povos tradicionais (três associações e três cooperativas de comunidades quilombolas, ribeirinhas e extrativistas) selecionados pelo método bola de neve, considerando critérios de consolidação no mercado, parcerias relevantes na Amazônia e uso de conhecimentos tradicionais em seus processos produtivos. A pesquisa ocorreu em duas etapas: primeiro, entrevistas em grupo e individuais, além de observações com membros das comunidades; depois, entrevistas em profundidade com parceiros estratégicos indicados por elas. No total, foram 52 horas de entrevistas (13 com os NCPTs e 22 com 11 parceiros), além de 19 horas de observação. Os dados, coletados e transcritos com apoio de softwares, foram analisados por meio de análise de conteúdo, com foco em alianças estratégicas, inovação e integração com saberes tradicionais, sendo o projeto aprovado por comitê de ética.

4. RESULTADOS

4.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA INOVAÇÃO

O conceito de Aliança Estratégica neste estudo é compreendido em duas modalidades principais, diferenciadas pela natureza do engajamento e duração. As alianças sob demanda são colaborações pontuais, específicas e de curta duração, voltadas a necessidades imediatas como capacitações, prestação de serviços ou projetos com prazos definidos, mas que também resultam em inovação. Já as alianças de longo prazo se alinham à definição clássica de Aliança Estratégica (TODEVA; KNOKE, 2005), caracterizando-se por relações contínuas e cooperativas que se consolidam ao longo do tempo.

As alianças sob demanda aparecem em diferentes formatos e objetivos, variando entre comunidades e envolvendo empresas privadas (nacionais e estrangeiras), empresas públicas, instituições governamentais (brasileiras e estrangeiras), ONGs, fundos de investimento e universidades locais. Essas parcerias têm como foco a troca de recursos e se materializam em projetos de pesquisa e desenvolvimento, capacitação para inovação, investimentos em iniciativas comunitárias, ações de ESG e prestação de serviços. Já no caso das alianças de longo prazo, destaca-se a relevância da multinacional de cosméticos e de uma instituição governamental estrangeira, presentes tanto em comunidades agrícolas quanto extrativistas. Esses parceiros desenvolvem projetos conjuntos, inclusive com a participação de uma empresa de extração de óleos, universidades e outras organizações, combinando esforços em frentes múltiplas e complementares.

O resultado mais expressivo dessas alianças é a criação de cadeias de fornecimento estruturadas, baseadas na melhoria dos processos agroextrativistas, na profissionalização da gestão e na “bioindustrialização” dos recursos locais. Como destacam representantes das organizações parceiras, “tais iniciativas geram valor agregado à matéria-prima, fortalecem a agricultura familiar, criam oportunidades de renda, promovem inclusão socioproductiva e estimulam a permanência dos jovens nas comunidades”. Nesse processo, a multinacional de cosméticos assume papel central, pioneira em projetos com comunidades desde os anos 2000, quando passou a estruturar cadeias de valor da biodiversidade amazônica. Ao evoluir de um

modelo dependente de intermediários para relações diretas, a empresa consolidou interações de longo prazo que fortaleceram institucionalmente os negócios comunitários, contribuindo para seu amadurecimento, profissionalização e integração sustentável ao mercado.

4.2 INOVAÇÕES DESENVOLVIDAS POR MEIO DAS ALIANÇAS

A aliança entre a multinacional de cosméticos e os Negócios Comunitários de Povos Tradicionais (NCPTs) impulsiona inovações em processos produtivos, gestão e transações, fundamentais para o fornecimento de insumos. Essas inovações ocorrem tanto pelo aprimoramento do manejo agrícola e extrativista quanto pelo desenvolvimento tecnológico conjunto de novos produtos e equipamentos, integrando conhecimentos complementares: enquanto a empresa domina o desenvolvimento químico e de eficácia dos compostos cosméticos, as comunidades aportam saberes tradicionais sobre cultivo e extrativismo. Como os NCPTs estudados não possuíam negócios formalizados antes das alianças (ou atuavam em ecossistemas distintos), toda a estrutura de cadeias de valor criada representa inovações para as comunidades, variando entre incrementais e disruptivas.

As inovações disruptivas observadas concentram-se em três eixos: (1) criação de novos bioingredientes e processos de cultivo; (2) aprimoramentos em práticas agrícolas e extrativistas já existentes; e (3) novas formas de gestão dos negócios comunitários. Já as inovações transacionais foram sobretudo incrementais. Na prática, os negócios de base agrícola (Cooperativa 3, Associação 1 e Associação 3) promoveram mudanças significativas em seus métodos de cultivo, enquanto os de base extrativista (Cooperativa 1, Cooperativa 2 e Associação 3) avançaram em processos de beneficiamento dos frutos.

4.2.1 Inovações tecnológicas

As inovações tecnológicas disruptivas desenvolvidas nas alianças concentram-se no surgimento de novos produtos e processos. Espécies antes tratadas como pragas ou de baixo valor econômico, como o murumuru e o tucumã, passaram a compor cadeias de fornecimento estruturadas, gerando renda para as comunidades agrícolas e extrativistas. Como relatou um cooperado, *“o murumuru era visto como uma praga”*, mas com as parcerias passou a ser base de bioinsumos. Um exemplo foi a Cooperativa 2, que desenvolveu em conjunto com parceiros um maquinário para beneficiamento, configurando não apenas um avanço produtivo, mas também a criação de um novo produto a ser futuramente comercializado.

Outro caso emblemático foi a domesticação da ESPÉCIE1, tradicionalmente utilizada apenas em banhos de cheiro, mas sem cultivo sistematizado. A multinacional, em parceria com duas comunidades e universidade, desenvolveu técnicas de cultivo em canteiros, permitindo sua escalabilidade produtiva. Esse processo foi posteriormente replicado para outras espécies aromáticas. Nas palavras de um membro da cooperativa, *“antes da multinacional chegar, a gente não trabalhava com as plantas aromáticas, só com a roça”*. O resultado foi a transformação de saberes tradicionais em cadeias comerciais de bioingredientes.

As alianças também impulsionaram inovações em práticas agrícolas e extrativistas, como a substituição das queimadas (“coivara”), a introdução de equipamentos de proteção, a mecanização do manejo e a informatização da gestão. Já os negócios de base extrativista passaram a operar com estruturas mais robustas, incluindo fábricas de extração de óleos e manteigas, além de avanços em gestão de produção, qualidade e planejamento. Assim, os NCPTs alcançaram maior profissionalização e integração tecnológica em suas cadeias produtivas.

4.2.2 Inovações em gestão

Além das inovações referentes a produto e processo nos negócios comunitários, a Multinacional de cosméticos em conjunto com eventuais atores envolvidos (parceiros sob demandas e de longo prazo) conforme necessidade dos projetos, também participa de inovações em gestão. Inicialmente, foram criados negócios (associações e cooperativas) junto às comunidades com estruturas organizacionais de acordo com as particularidades de cada uma. Hoje, a maioria dos treinamentos é para mudanças de práticas gerenciais (como usar e-mail ou digitalização de documentos para comunicação) ou uso de ferramentas de Tecnologia de informação (como planilhas e sistemas informatizados de gestão financeira) para apoiar atividades corriqueiras, além de melhorias relacionais, que são resultados do estímulo a parcerias com organizações locais gerado pelas alianças. Embora várias dessas mudanças sejam bastante inovadoras para o ambiente dos negócios comunitários, alguns treinamentos são mais orientados ao planejamento estratégico do negócio. “A gente já fez planejamento estratégico com a <<Instituição Governamental estrangeira>>, mas não é aquela coisa que paulatinamente vai “check” e vai fazendo... (Membro da Associação 4).

4.2.3 Inovações de mercado

Uma das fragilidades apontadas por alguns negócios comunitários é que não há parceria para que eles melhorem sua gestão comercial para prospecção e negociação com novos clientes. Inclusive a Cooperativa 1, que possui fábrica extratora de óleo, destaca essa necessidade de avançar mais ainda a jusante na cadeia produtiva para agregação de valor, conforme mencionado pelo Líder da Cooperativa 1. “Um dos pontos [fracos] é exatamente como fortalecer essa questão comercial.” Neste contexto, apresentamos como inovações de mercado/transacionais apenas o resultado obtido da aliança que é a transação desses produtos para a própria Multinacional de cosmético, com exceção da Cooperativa 1, que conseguiu comercializar para mais clientes e a Associação 4, que teve apoio das demais alianças para a criação de um ponto de varejo (“lojinha”) para comercialização de produtos artesanais locais.

4.3 INOVAÇÃO E O CONHECIMENTO TRADICIONAL

Os resultados indicam que diversos conhecimentos tradicionais associados às espécies da sociobiodiversidade foram ressignificados a partir das inovações introduzidas pelas alianças estratégicas. Identificaram-se práticas ligadas ao manejo do solo, técnicas de cultivo, usos múltiplos de espécies e processos agroextrativistas (Quadro 1). Algumas espécies, antes vistas como de baixo valor ou até como pragas (como o tucumã e o murumuru) passaram a ser preservadas e exploradas economicamente por meio de cadeias estruturadas de produção. Outras, como a andiroba e a pataqueira, já eram tradicionalmente valorizadas para fins medicinais, culturais e religiosos, mas tiveram seus usos sistematizados e expandidos para novas finalidades comerciais.

O processo de valorização comercial estimulou comunidades a organizar e apresentar seus conhecimentos tradicionais a parceiros externos, como a multinacional de cosméticos, favorecendo a prospecção de bioinsumos e a criação de novas cadeias de valor. Observou-se que essa troca de informações encurta o tempo de pesquisa, aumenta a eficiência e orienta a busca por funcionalidades específicas, caracterizando um processo de cocriação de conhecimento. As alianças também resultaram em modificações nos processos produtivos tradicionais. Exemplos incluem a transição do cultivo da pataqueira de áreas alagadas para canteiros, viabilizada pela combinação de conhecimentos locais e técnicos, e a substituição da prática da coivara, proibida nos acordos com a multinacional, no entanto, eliminar a técnica de

queimadas não é consenso como política a ser seguida principalmente pelo empobrecimento do solo, embora traga outros ganhos ambientais.

Quadro 1 - Conhecimento tradicional e Inovações

MAPEAMENTO	CONHECIMENTO TRADICIONAL	INOVAÇÃO	FONTE
QUEBRA DE SEMENTE	Processo realizado manualmente	Processo mecanizado	Cooperativa 2
EXTRAÇÃO DE ÓLEO	Processo realizado manualmente	Processo mecanizado	Cooperativa 1 Cooperativa 2 Cooperativa 3
COIVARA	Queimada de terrenos	Processo de roçado e adubação	Cooperativa 3 Associação 1
PATAQUEIRA	Banho de essências em festividades da região amazônica; dar banho em crianças; medicamento para curar febre e reumatismo; plantio em igarapé.	Produto comercial/Processo de produção em canteiro	Associação 2 Associação 3
MURUMURU	A palmeira era vista como praga por ter seu tronco coberto por espinhos; utilizavam como isca para pescar camarão	Produto comercial	Cooperativa 1; Cooperativa 2; Associação 4
PATAUÁ	Extração do óleo para uso capilar	Produto comercial	Multinacional de Cosméticos
BURITI	Alimento; remédio; processo tradicional para estocagem do Buriti	Produto comercializado/ Processo	Multinacional de Cosméticos
TUCUMÃ	Óleo da larva para fazer remédio contra dor de cabeça; Alimento; eliminava as árvores para canteiro de horticultura ou plantio de mandioca	Produto comercial	Cooperativa 2
ANDIROBA	Uso do óleo como medicamento caseiro	Produto comercial	Cooperativa 1 Cooperativa 3
PATAQUEIRA, ESTORAQUE, CAPITIU, PRIPRIOCA, CIPÓ UIRA, CIPÓ DALHO, CIPÓ CATINGA, SACACA, CUMINHO, ABRE CAMINHO, CHAMA, VIM-DE-CA, BELISCÃO, URIZA.	Espécies utilizadas para banho de cheiro	Observação diferenciada para P&D em parceria, o que pode levar a novos produtos comerciais	Associação 1

Fonte: Autoras (2025)

Além das mudanças nos conhecimentos tradicionais, algumas alianças estratégicas introduziram inovações disruptivas nas comunidades. Um exemplo é a construção de fábricas para manejo de frutos e extração de óleos dentro dos negócios comunitários, implementadas por uma multinacional de cosméticos em parceria com um instituto governamental estrangeiro e uma empresa extratora de óleo. Essa iniciativa transcende o conhecimento tradicional, exigindo novas competências em operação de maquinários, gestão industrial e profissionalização organizacional. As comunidades passam de produtores de matéria-prima para gestores de cadeias produtivas complexas, evidenciando um processo de “amadurecimento organizacional”. O modelo também incorpora a Repartição de Benefícios (RB), conforme a Lei 13.123, garantindo retorno financeiro para conservação e uso sustentável da biodiversidade. Parte desses recursos é direcionada à infraestrutura comunitária.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho demonstra como inovações se desenvolvem em negócios de comunidades tradicionais na Amazônia, integrando-se com o conhecimento tradicional. Foram identificados tipos de inovação tecnológicos, gerenciais e transacionais. Como inovação tecnológica, destacam-se novos produtos, incluindo espécies domesticadas; na dimensão operacional, observaram-se novas técnicas de plantio e colheita, mecanização de processos e implementação de fábricas; em inovações gerenciais, ressaltam-se a criação de modelos de negócios por associações e cooperativas, o fortalecimento da capacidade relacional e o uso de ferramentas tecnológicas para gestão; e em inovações de mercado/transacionais, a comercialização de produtos beneficiados. O conhecimento tradicional serviu como base para a geração de inovação tanto nas comunidades quanto nas organizações parceiras, permitindo o desenvolvimento de novos insumos a partir da sociobiodiversidade amazônica e promovendo mudanças tecnológicas e gerenciais nos

negócios locais. Contudo, algumas inovações alteraram significativamente práticas agroextrativistas e modelos organizacionais tradicionais, introduzindo técnicas e ferramentas externas, o que pode representar risco de desvalorização ou perda de saberes ancestrais.

Este estudo evidencia que as relações interorganizacionais para fornecimento de produtos da sociobiodiversidade resultam em mudanças nos negócios de comunidades tradicionais, seja por integração ou substituição de conhecimentos locais. A partir dessas intervenções, há um risco de desvalorização e perda da tradição ancestral em detrimento da modernização, além disso, é importante considerar que uma "inovação" imposta pode gerar uma mudança que descaracteriza, destrói conhecimentos acumulados ou prejudica o equilíbrio social e ambiental, em vez de ser uma "melhoria" para a comunidade.

Destaca-se a importância de avaliar cuidadosamente essas intervenções para evitar impactos negativos sobre a tradição, o equilíbrio social e ambiental. Ao analisar essas dinâmicas, o artigo contribui para a busca de modelos de negócios sustentáveis, que promovam inclusão e protagonismo das comunidades tradicionais na Amazônia. Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a pequena variedade de alianças estratégicas estudadas e a análise realizada apenas em nível organizacional, dificultando o mapeamento detalhado da transmissão de conhecimento tradicional entre gerações, apontando caminhos para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Dias, S. L. F. G.; Galina, S. V. R. (2025) *Negócios da (na) Floresta Amazônica: desafios e oportunidades da sustentabilidade na cadeia de valor*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania. v. 30; e93339. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v30.93339>.
- Diegues, A. C., Arruda, R. S., Silva, V. C. D., Figols, F. A., & Andrade, D. (1999). *Biodiversidade e comunidades tradicionais no Brasil*. São Paulo: NUPAUB-USP
- DOS SANTOS, Marcelo Elias; LIBONI, Lara Bartocci. Biocomércio em comunidades tradicionais: uma revisão sistemática. *Guaju*, v. 5, n. 1, 2019.
- FISHER, Donna K. et al. Understanding technology adoption through system dynamics modeling: implications for agribusiness management. *The International Food and Agribusiness Management Review*, v. 3, n. 3, 2000.
- KRASNIQI, Alban; DE JONGE, Ralph. Cross-sectional partnership outcomes: Managers' personal attitudes and experiences. *Structure*, v. 41, p. 5.4, 2022.
- LIMA, Rosângela Cunha et al. O legado agroextrativista na Amazônia: potencialidades e desafios para a inserção da juventude nas cadeias de valor da socio-biodiversidade. *Cadernos de Agroecologia*, v. 19, n. 1, 2024.
- PRETTY, Jules et al. The intersections of biological diversity and cultural diversity: towards integration. *Conservation and Society*, v. 7, n. 2, p. 100-112, 2009.
- TODEVA, Emanuela; KNOKE, David. Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.
- TRECCANI, G. D. Terras de quilombo: caminhos e entraves da titulação. **Belém: Secretaria Executiva de Justiça. Programa Raízes**, 2006