

COOPERATIVA COMARU: Resistir, Reinventar e Prosperar na Floresta Amazônica

JEAN SOARES DA SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ (IFAP)

BRENA CAROLINA DE OLIVEIRA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

COOPERATIVA COMARU: Resistir, Reinventar e Prosperar na Floresta Amazônica

Introdução

Os povos extrativistas tradicionais da Amazônia vivem uma relação profunda e ancestral com a floresta, cuja biodiversidade sustenta suas práticas culturais, sociais e econômicas. Organizados em comunidades espalhadas por territórios muitas vezes remotos e protegidos por unidades de conservação, esses grupos baseiam sua subsistência na coleta sustentável de recursos naturais, como a castanha-do-brasil. A vida comunitária, marcada por saberes compartilhados e pela cooperação, reflete um modo de existência que valoriza o equilíbrio entre homem e natureza, fundamentado na reprodução das condições ambientais e sociais que garantem sua permanência no território.

No entanto, esses povos enfrentam desafios variados e complexos, que permeiam diferentes aspectos de sua vida e relação com o território, exigindo constante resiliência e adaptação para a preservação de sua cultura e modo de vida. Em meio a esse contexto, a organização coletiva, por meio de associações e cooperativas, tem sido um instrumento crucial para fortalecer a autonomia, promover o desenvolvimento sustentável e garantir a valorização do trabalho extrativista.

É nesse contexto que emerge a trajetória da **Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru (COMARU)**, símbolo da resistência, da reinvenção e da busca por um futuro que preserve tanto a floresta quanto as suas gentes. No entanto, mesmo com uma organização formal e oportunidades de negócios aproveitadas, desafios quanto à diversificação de produtos e o futuro da cooperativa existem e precisam ser enfrentados pelos membros.

A força coletiva dos povos da floresta – a fundação da COMARU

No início dos anos 90, quando a Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Iratapuru (RDSI)¹, no sul do Amapá, ainda não contava com o reconhecimento formal dos órgãos governamentais, o cenário era marcado pela insegurança quanto aos direitos territoriais das comunidades extrativistas. A posse da terra e o manejo dos recursos naturais eram incertos, expondo os moradores a diversas vulnerabilidades. As famílias viviam em colocações espalhadas pela floresta, enfrentando condições precárias de infraestrutura e com acesso limitado a serviços públicos essenciais, como educação e saúde. A baixa escolaridade predominante entre os moradores dificultava a compreensão e a atuação nos processos burocráticos exigidos para a criação e a formalização de organizações coletivas, o que tornava ainda mais desafiadora a luta por reconhecimento e autonomia.

A principal fonte de sustento econômico naquela época era a coleta da castanha-do-brasil, atividade extrativista que demandava grande esforço físico e profundo conhecimento do ecossistema local. Contudo, essa produção estava submetida a uma cadeia comercial marcada pela presença dos atravessadores — intermediários que atuavam na compra direta da castanha junto aos castanheiros, oferecendo muitas vezes preços inferiores aos valores de mercado e impondo relações comerciais desiguais. Em muitos casos, esses atravessadores forneciam

¹ A Reserva de Desenvolvimento Sustentável Rio Iratapuru, RDSI, é “uma área natural que abriga populações tradicionais, cuja existência baseia-se em sistemas sustentáveis de exploração dos recursos naturais, desenvolvidos ao longo de gerações e adaptados às condições ecológicas locais e que desempenham um papel fundamental na proteção da natureza e na manutenção da diversidade biológica (Art. 20º Lei nº9.985/2000). A RDSI foi criada pela Lei Estadual nº 392 de 11 de dezembro de 1997, com uma extensão oficial de 806.184 ha e abrange os municípios de Laranjal do Jari, Mazagão, Pedra Branca do Amapari e Porto Grande.

alimentos e bens de consumo em troca da castanha, o que gerava uma dependência econômica e limitava a autonomia dos extrativistas.

Diante desse cenário, os moradores – que até então estavam espalhados – reconheceram a necessidade de construir uma estrutura coletiva capaz de reunir a produção, negociar preços mais justos e fortalecer a atuação do território e da cultura local. A solução encontrada foi a criação de uma cooperativa. No entanto, esse processo enfrentou desafios significativos. A dispersão geográfica das famílias dificultava a comunicação e o engajamento necessários entre os membros para a fundação da cooperativa. Além disso, muitos moradores não possuíam documentos pessoais regularizados — requisito fundamental para sua formalização legal.

Entretanto, lideranças locais, com apoio de sindicatos rurais, organizações não governamentais e agentes públicos, promoveram articulações que possibilitaram a superação dessas dificuldades iniciais. Gradualmente, as famílias começaram a se aproximar fisicamente, construindo habitações mais próximas umas das outras, o que facilitou a formação de um tecido social mais coeso na construção de estratégias coletivas para a permanência e o desenvolvimento daquele território. Nascia, assim, às margens do rio Iratapuru, a Comunidade São Francisco do Iratapuru — berço que mais tarde daria origem à COMARU.

A COMARU, assim como a comunidade que a abriga, está situada no município de Laranjal do Jari, no estado do Amapá, e foi oficialmente fundada em 1992. Sua fundação marcou uma mudança estrutural na dinâmica produtiva e comercial da região. A cooperativa centralizou a comercialização da castanha-do-brasil, permitindo que os extrativistas vendessem sua produção diretamente por meio da organização, que passou a buscar mercados regionais e nacionais com condições mais favoráveis. Essa estratégia representou um avanço significativo para a autonomia econômica e social das comunidades, fortalecendo a capacidade de gestão coletiva dos recursos e ampliando o protagonismo dos povos da floresta na defesa do seu modo de vida.

O sabor do sucesso e o gosto amargo da ruptura

Ao longo do tempo, a COMARU consolidou-se como uma experiência política e social, além de econômica, estimulando a comunidade a buscar diversificação nas fontes de renda e a repensar seu papel na cadeia produtiva da castanha. A partir dessa percepção, iniciou-se o processo de beneficiamento do produto, destacando-se a produção artesanal de biscoitos de castanha como uma das primeiras iniciativas de agregação de valor.

Em 2002, com o suporte de políticas públicas e investimentos do Governo do Estado do Amapá, foi implementada uma fábrica própria para a produção de biscoitos da castanha, equipada com maquinário adequado e voltada ao aprimoramento da qualidade e aumento da escala produtiva. Essa etapa representou uma mudança significativa na dinâmica de trabalho da comunidade, que passou de uma atividade dispersa e familiar para um modelo coletivo e organizado em um espaço físico centralizado, com processos e normas compartilhados.

Com o objetivo de demonstrar a qualidade do produto e testar sua aceitação, a COMARU realizou uma doação inicial de 100 kg de biscoitos ao governo do estado. A resposta foi imediata. Incentivados pela organização da produção, pela qualidade do produto e por programas governamentais de apoio à agricultura familiar e à economia solidária, os pedidos aumentaram rapidamente: em poucos dias, chegaram a 500 kg; em menos de um mês, a 1.000 kg; e, pouco tempo depois, a uma demanda regular de três toneladas mensais, com projeção de fornecimento contínuo de até cinco toneladas.

Em 2003, esse processo culminou na formalização de um contrato entre a cooperativa e o governo estadual do Amapá para o fornecimento de biscoitos destinados à merenda escolar nas três maiores cidades do estado — Macapá, Santana e Laranjal do Jari. O acordo consolidou

a COMARU como uma iniciativa socioprodutiva de referência, garantindo fluxo financeiro constante e reconhecimento institucional.

Paralelamente, a cooperativa ampliava sua atuação, comercializando os biscoitos em outras regiões, incluindo municípios no estado do Pará, e a experiência ganhava escala. Entretanto, o crescimento acelerado da organização acabou por expor fragilidades internas que resultaram em uma grave crise institucional. Ainda no ano de 2003, a cooperativa enfrentou um abalo profundo em sua estrutura organizativa, provocado por conflitos envolvendo a liderança da época. Vieram à tona acusações de desvio de recursos públicos vinculados a um projeto de fomento, originalmente destinado ao fortalecimento das atividades produtivas da cooperativa.

O líder então à frente da COMARU foi acusado de apropriação indevida de parte dos recursos excedentes do projeto, que deveriam ter sido reinvestidos na fábrica. O episódio comprometeu não apenas o funcionamento prático da iniciativa, mas também abalou a confiança da comunidade, provocando uma ruptura simbólica no processo de construção coletiva até então vivido.

A denúncia gerou forte reação entre os cooperados e moradores, aprofundando tensões e polarizações. Como consequência, a comunidade decidiu pela expulsão do líder acusado e de seus familiares, em uma tentativa de preservar a integridade da organização e restabelecer sua credibilidade. Em resposta à crise, uma junta administrativa formada pela prefeitura e pelo governo estadual assumiu a gestão da cooperativa para reorganizá-la.

No entanto, a situação atingiria um ponto ainda mais trágico em outubro daquele mesmo ano. Em uma madrugada silenciosa, a fábrica da COMARU — símbolo do esforço coletivo, da autonomia conquistada e do sonho de uma economia própria na floresta — foi completamente consumida por um incêndio. A perícia técnica confirmou: tratava-se de um ato criminoso. As chamas não levaram apenas as máquinas, os estoques e as estruturas físicas. Elas destruíram o centro nervoso de uma conquista histórica. Tudo o que havia sido construído com tanto empenho — o senso de pertencimento, a confiança na coletividade, a crença no futuro — foi, em poucas horas, reduzido a cinzas.

A perda teve efeitos materiais profundos, mas seu impacto simbólico foi ainda mais doloroso. Para os moradores, a fábrica era muito mais do que um espaço produtivo; era a expressão concreta de que era possível viver da floresta, com dignidade e autonomia. A sua destruição marcou, para muitos, o fim de um ciclo que havia começado com esperança e coragem. A cooperativa enfrentava então um momento de descrença e incerteza. Será que tudo estava perdido? Seria possível recomeçar?

Sustentabilidade, mercado e comunidade – a parceria com a Natura

No mesmo período em que a COMARU enfrentava o colapso de sua estrutura produtiva e organizacional — após o incêndio da fábrica de biscoitos, em 2003 — a marca Natura expandia sua presença no mercado ao incorporar bioativos da biodiversidade brasileira na formulação de seus produtos

Criada em 1969 como uma pequena loja de cosméticos em São Paulo, a Natura cresceu e se consolidou como uma das principais marcas do setor na América Latina. A partir dos anos 2000, a empresa passou a investir de maneira mais contundente em um novo posicionamento de mercado: valorizar a biodiversidade brasileira como diferencial competitivo e associar seus produtos a ativos naturais da floresta amazônica. Esse reposicionamento deu origem à linha Ekos, concebida como uma plataforma de inovação ancorada na sociobiodiversidade e na parceria com populações tradicionais da Amazônia.

Foi nesse contexto que surgiu o interesse da Natura em avaliar o potencial do óleo extraído da castanha-do-brasil para uso cosmético, dando início a uma série de articulações e contatos com a cooperativa COMARU. Foram realizadas visitas à comunidade, seguidas por

testes e análises da composição do ativo. Na época, ainda era incerto se aquele movimento traria frutos reais — mas havia, ali, uma fresta de esperança.

Após sucessivas negociações e trocas técnicas, a oportunidade se concretizou. Em 2004, a COMARU tornou-se a primeira cooperativa da Amazônia a fornecer óleo de castanha para a Natura. A parceria firmada representou um verdadeiro ponto de virada para a trajetória da cooperativa, agora reposicionada como elo estratégico entre a cadeia produtiva extrativista e o mercado cosmético nacional e internacional.

Os primeiros pedidos foram modestos — cerca de 2 toneladas. Mas rapidamente os volumes cresceram. Em pouco tempo, o fornecimento ultrapassava as 30 toneladas por ano. A castanha voltava a sustentar a economia da comunidade, desta vez em uma nova lógica de produção, que valorizava a floresta em pé, a autonomia das populações locais e o conhecimento tradicional.

A entrada da Natura não apenas reativou as atividades da COMARU, mas impulsionou um processo de reorganização institucional e fortalecimento das bases comunitárias. Mais do que uma simples relação comercial, a parceria envolveu ações de capacitação, escuta ativa das particularidades locais e construção conjunta de soluções adaptadas à realidade da região.

A cooperativa foi se reestruturando, sistematizando procedimentos, estabelecendo padrões de qualidade e formalizando rotinas. As atividades passaram a ser planejadas com regularidade, os fluxos de produção organizados com maior precisão e os vínculos com os produtores fortalecidos. Como parte desse novo ciclo, foi implantada uma nova fábrica, agora voltada especificamente para a extração do óleo da castanha-do-brasil. A iniciativa incluiu a aquisição de equipamentos, adaptados às necessidades do processo produtivo local, permitindo à COMARU operar com maior eficiência, garantir a qualidade do produto e atender à crescente demanda do mercado cosmético.

Nesse arranjo, a COMARU deixou de ser apenas fornecedora de matéria-prima e passou a ser reconhecida como referência em práticas produtivas sustentáveis. A experiência se tornou um símbolo de como o extrativismo tradicional pode dialogar com cadeias de valor sofisticadas sem perder sua identidade socioterritorial.

Como parte do compromisso com a valorização do conhecimento tradicional associado ao uso do óleo de castanha, foi criado um fundo de repartição de benefícios — O Fundo Iratapuru. Esse mecanismo, fruto da parceria com a Natura, passou a destinar parte dos lucros gerados com a comercialização dos produtos a projetos de interesse coletivo, voltados ao desenvolvimento da comunidade e de outras populações do entorno, ampliando os impactos da atividade produtiva para além da dimensão econômica e fortalecendo a autonomia local.

O sucesso da parceria com a Natura reposicionou a cooperativa tanto no discurso empresarial quanto na dinâmica interna da própria comunidade. O que antes era apenas um esforço de sobrevivência após a tragédia do incêndio tornou-se, com o tempo, uma experiência admirada — exemplo de superação, rearticulação e inovação enraizada no território. A COMARU renascia. E, mais uma vez, a floresta era parte essencial desse processo.

O desafio de manter a floresta (e a cooperativa) em pé!

O reconhecimento conquistado pela COMARU ao longo dos anos não veio sem maiores desafios — ainda que a parceria com a Natura tenha sido um divisor de águas em sua trajetória, também passou a carregar sinais de alerta. Como todo relacionamento estratégico, a estabilidade inicial foi sendo atravessada por tensões que revelavam a necessidade de repensar caminhos e possibilidades.

À medida que a Natura consolidava sua atuação na Amazônia e ampliava sua rede de parceiros comunitários, a cadeia de fornecimento se tornava mais extensa e complexa. Embora a demanda pelo óleo de castanha-do-brasil tenha crescido nos primeiros anos da parceria, a

cooperativa passou a observar uma redução progressiva nos volumes contratados. O recuo nos pedidos, embora não oficialmente justificado, acendeu um sinal amarelo: será que o aumento do número de fornecedores estaria impactando diretamente a centralidade da COMARU na estratégia da empresa? Como a cooperativa poderia se manter com as reduções de pedidos?

Mais do que uma dúvida pontual, a situação trouxe à tona uma fragilidade estratégica: a alta dependência da cooperativa em relação a um único parceiro comercial. Ainda que o contrato com a Natura ofereça certa segurança, a redução na demanda deixou evidente o risco de uma ruptura ou que uma redução repentina na demanda possa comprometer a sustentabilidade financeira da COMARU. A pergunta deixava de ser retórica: como seguir sendo um caso de sucesso sem diversificar seus canais de comercialização?

Paralelamente a esse cenário, outro desafio assumia contornos críticos: a queda na produção de castanha. O ano de 2025 foi marcado por uma safra particularmente baixa — a menor dos 8 últimos anos. Até então, um impacto tão severo assim só havia sido registrado em 2017, em toda a Amazônia, como consequência dos efeitos do El Niño ² ocorrido em 2015 e 2016. Na safra de 2025, após dois episódios intensos de El Niño em 2023 e 2024, a produção sofreu uma queda drástica, chegando a ser, em média, cerca de 70% inferior ao esperado.

A escassez elevou o preço da castanha em 266%, transformando um produto tradicionalmente abundante em um recurso altamente disputado. Sob a ótica de mercado, o valor de uma lata de 20 quilos, que antes girava em torno de R\$ 60,00, ultrapassou os R\$ 200,00 em 2025. Os atravessadores, atentos ao cenário, passaram a comprar a castanha dos extrativistas por valores superiores aos praticados pela cooperativa, acirrando uma concorrência desleal.

Diante disso, muitos extrativistas da própria comunidade passaram a entregar apenas parte da produção à COMARU, optando por repassar o restante diretamente a outros intermediários. A cooperativa, por sua vez, via-se de mãos atadas: não podia competir financeiramente com ofertas que ignoravam os princípios de retorno social, valorização cultural e investimento coletivo que sustentam seu modelo.

Em um movimento que já vinha sendo adotado nos últimos anos, a COMARU teve que intensificar a busca por castanha em outras comunidades para conseguir honrar os volumes estabelecidos em contrato. A contradição era dura: a própria cooperativa, símbolo de autossuficiência e organização territorial, agora lutava para garantir o mínimo necessário à sua operação.

Ao mesmo tempo, a fábrica de extração de óleo, embora consolidada, ainda não conseguia absorver toda a mão de obra disponível na comunidade. Operando principalmente durante o período de entressafra — entre os meses de julho e dezembro —, a tendência de redução na produção sinalizava a possibilidade de um funcionamento ainda mais limitado nos próximos ciclos. Com isso, boa parte dos moradores, especialmente as mulheres — que representam a maior parte da força de trabalho na fábrica —, ficaria sem atividades produtivas regulares, o que ampliava a sensação de estagnação econômica e insegurança social na comunidade.

Os jovens, por sua vez, viviam seus próprios dilemas — que não eram exatamente novos. Desde sempre, as famílias da comunidade convivem com a tensão entre o desejo de manter os filhos próximos à floresta e a realidade das oportunidades que existem fora dela. Muitos jovens se sentem comprometidos com a permanência no território, com a valorização do modo de vida tradicional e com a continuidade do legado extrativista. Ao mesmo tempo, almejam outras formas de inserção social, seja por meio da educação formal, seja pelo acesso

² O El Niño é um fenômeno atmosférico-oceânico que ocorre quando a temperatura das águas do oceano Pacífico Equatorial fica mais quente do que a média normal, influenciando no calor e umidade de várias regiões do mundo. Durante o El Niño, há uma redução das chuvas e prolongamento do período seco na Amazônia. Isso afeta diretamente o ciclo natural da castanheira, pois é uma árvore que depende de um equilíbrio climático específico para frutificar adequadamente.

a experiências e caminhos que a vila ainda não consegue oferecer. Permanecer significa resistir — mas também, muitas vezes, abrir mão de projetos individuais. Partir pode significar avanço pessoal, mas ao custo do distanciamento do coletivo e do esvaziamento, aos poucos, da própria comunidade.

A COMARU, que ao longo de sua trajetória se consolidou como símbolo de que é possível recomeçar, mais do que nunca se vê diante de questões complexas e interligadas: tornar o sucesso sustentável — não apenas econômico e financeiro, mas também social, territorial e geracional. Assim, questiona-se: Como engajar mais os cooperados diante dos desafios de concorrer com atravessadores? Que outras atividades ligadas à castanha poderiam ser desenvolvidas em paralelo à extração do óleo? Como envolver mais as mulheres, mesmo nos períodos em que a fábrica está parada? E quais caminhos podem ser construídos para que os jovens vejam na floresta não uma limitação, mas uma possibilidade de futuro? As perguntas estão colocadas. E o futuro da cooperativa — e da própria floresta — depende, mais uma vez, das respostas que a comunidade for capaz de construir.

Referências

AGÊNCIA DE PERFORMANCE EM BH. Castanha do Pará em escassez: como a crise climática afetou a safra e elevou os preços em 2025. *RCWTV*, 30 maio 2025. Disponível em: <https://www.rcwTV.com.br/coluna/castanha-do-para-em-escassez-como-a-crise-climatica-afetou-a-safra-e-elevou-os-precos-em-2025>. Acesso em: 10 jul. 2025.

AMAPÁ. Lei Estadual nº 392, de 11 de dezembro de 1997. Cria a Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru, no município de Laranjal do Jari, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Amapá, Macapá, 1997.

AMAPÁ. Plano de Manejo da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru – RDSI. Macapá: Governo do Estado do Amapá; Secretaria de Estado do Meio Ambiente – SEMA, 2015. Disponível em: https://documentacao.socioambiental.org/ato_normativo/UC/2695_20170912_174532.pdf. Acesso em: 16 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC), e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 jul. 2000.

GLOBO.COM. Crise climática afeta 70% da produção de castanha em reserva extrativista no AP, diz Embrapa. *G1 Amapá*, 29 abr. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2025/04/29/crise-climatica-afeta-70percent-da-producao-de-castanha-em-reserva-extrativista-no-ap-diz-embrapa.ghtml>. Acesso em: 10 jul. 2025.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de ensino

O objetivo desse caso para ensino é possibilitar aos alunos o desenvolvimento de uma visão estratégica e sistêmica das atividades de uma cooperativa localizada na Região Norte do Brasil, contextualizando por meio da situação relatada os desafios e oportunidades daquele contexto. A partir da análise do caso pretende-se:

- a) estimular os discentes a conhecer a realidade de uma cooperativa de produtores extrativistas no Norte do Brasil;
- b) possibilitar o desenvolvimento de competências no que tange à análise da estrutura competitiva de uma sociedade cooperativa;
- c) incentivar os discentes a propor melhorias na inovação e adaptação de uma cooperativa às mudanças do mercado em que ela está inserida.

Fontes e métodos de coleta

A construção deste caso baseia-se em uma história real, desenvolvida a partir de entrevistas formais realizadas com sete moradores da Comunidade São Francisco do Iratapuru, no mês de abril de 2025. Entre os participantes, estão moradores que atuam diretamente na extração da castanha, incluindo pessoas que acompanharam a fundação da COMARU, bem como integrantes da atual gestão da cooperativa.

As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de compreender as percepções dos próprios membros da comunidade sobre os desafios históricos, as estratégias da organização e os impactos recentes em suas atividades. Além das entrevistas, a construção do caso foi complementada por uma análise documental e por consultas a matérias jornalísticas e notícias previamente publicadas, que contribuíram para contextualizar eventos recentes e oferecer dados adicionais sobre a produção e comercialização da castanha na região.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso apresenta informações sobre a trajetória de uma cooperativa extrativista no estado do Amapá, a COMARU. Na narrativa, as informações sobre os desafios de negócio, desenvolvimento sustentável e competitivo da cooperativa são abordadas. Desta forma, o texto se alinha com as discussões sobre Gestão Estratégicas de Cooperativas, dentro da área de Administração Estratégica.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Sugerimos a aplicação em disciplinas que discutam Administração Estratégica, ou disciplinas que tenham foco em gestão estratégica no Associativismo e Cooperativismo.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Este caso pode ser utilizado como avaliação parcial em disciplinas, ou mesmo aplicação prática de conteúdo. Abaixo, são apresentados questionamentos para uma possível tarefa a ser aplicada com os alunos.

1. **No caso, conhecemos a realidade de mercado e dos produtores extrativistas do norte brasileiro a partir da trajetória de uma cooperativa. Considerando as**

informações e contextualização apresentada, analise a estrutura competitiva da COMARU.

Para a análise da estrutura competitiva, os alunos devem refletir como a COMARU está inserida no mercado de produção extrativista, com quem ela concorre em suas atividades, quais as barreiras e ameaças ela pode ou tem enfrentado na sua atuação, além de aspectos sobre a diversificação de mercado/setor e a diferenciação do produto para aumentar a sua competitividade e sobrevivência a longo prazo.

2. Considerando o exposto na narrativa, avalie os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho da cooperativa, e também os fatores político, social, legal e ambiental presentes nas atividades da COMARU.

Em sociedades cooperativas como a COMARU, a aplicação da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) ajuda a identificar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, auxiliando na tomada de decisões e nas definições de estratégias. Já a análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Legal e Ambiental) foca nos fatores externos que podem impactar a cooperativa, permitindo que ela se adapte e se prepare para os desafios futuros.

3. Por fim, analise como se configura a cadeia de valor da COMARU e quais adaptações podem ser realizadas a fim de aumentar a geração de valor da cooperativa.

A análise da cadeia de valor deve levar em conta o conjunto de atividades que agregam valor aos produtos ofertados pela COMARU, e também a gestão, apoio e interações entre os membros da cooperativa e a comunidade em que ela está inserida. Considerando que a cooperativa deve buscar fortalecer os laços com a comunidade, ao passo que busca a sustentabilidade ambiental e econômica da atividade extrativista, é importante que as interconexões sejam discutidas e aprimoradas.

Possível organização da aula para uso do caso

No Quadro 1 apresenta-se a sugestão de aplicação do caso em sala de aula. Ainda, é importante ressaltar que o docente pode realizar alterações na aplicação conforme seja necessário.

Quadro 1 – Estratégia sugerida de uso do caso.

Preparação	Leitura básica: por se tratar de uma discussão, e por ter no caso uma relação da teoria com a prática, se faz necessário que o aluno tenha aprendido os conceitos que se quer discutir. Para isso, e se o docente não tiver trabalhado os conceitos no decorrer da disciplina, uma bibliografia básica pode ser indicada. Segue-se sugestões de bibliografia para a contextualização teórica deste caso ao fim das notas de ensino.
	Tempo: indica-se que essa bibliografia básica pode ser disponibilizada duas semanas antes da discussão (caso não se tenha discutido o tema/conceito).
	Canal: a bibliografia poderá ser encaminhada aos discentes por meio virtual, pelo sistema educacional ou e-mail dos alunos, podendo ser encaminhado o arquivo, em caso de artigo, ou a referência, em caso de livro.
Disponibilização do caso	Deve ser disponibilizado apenas o caso e as questões a serem discutidas e resolvidas em equipes com até 05 alunos (caso deseje, as respostas dos alunos poderão ser utilizadas como

	avaliação formativa ou somativa pelo docente). O arquivo deve ser disponibilizado uma semana antes da aplicação do caso em sala de aula, por meio do canal identificado como o mais apropriado.
Aplicação	Nesta parte, o docente deve aplicar o caso, com o tema previamente determinado. Abaixo, faz-se uma sugestão:
	Tema: Administração Estratégica para Sociedade Cooperativas
	Objetivo: Desenvolver competências no que tange à definição e análise de estratégias na gestão de sociedades cooperativas.
	Duração: 100 minutos (2h/a).
	Início (20 minutos): consiste na parte inicial da aula. O docente deve contar a narrativa abordada no caso da Queijeira Galego da Serra, podendo utilizar uma apresentação com uso de slides (ou outro que achar mais conveniente) ou o quadro.
	Debate/Discussão (70 minutos): o docente deverá fomentar a discussão entre as equipes, que deverão estar munidas das respostas das questões (fazendo ligação com a teoria, citando e referenciando autores). A sugestão dos autores é que o professor estimule a participação de todos os alunos. Questões: <ol style="list-style-type: none"> 1. No caso, conhecemos a realidade de mercado e dos produtores extrativistas do norte brasileiro a partir da trajetória de uma cooperativa. Considerando as informações e contextualização apresentada, analise a estrutura competitiva da COMARU. 2. Considerando o exposto na narrativa, avalie os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho da cooperativa, e também os fatores político, social, legal e ambiental presentes nas atividades da COMARU. 3. Por fim, analise como se configura a cadeia de valor da COMARU e quais adaptações podem ser realizadas a fim de aumentar a geração de valor da cooperativa.
Encerramento (10 minutos): Nesta etapa, o professor pode realizar os comentários acerca da aplicação do caso e discussão em sala.	

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

Sugestões de bibliografia

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas, 8ª edição.** Rio de Janeiro: Atlas, 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática, 7ª edição.** Rio de Janeiro: Atlas, 2015.