

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – PICOS / PIAUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL BEZERRA MATIAS

**GESTÃO DE COOPERATIVAS E ECONOMIA SOLIDÁRIA: Um estudo de caso
na Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI na
cidade de Picos – PI**

Picos – PI
2011

RAQUEL BEZERRA MATIAS

**GESTÃO DE COOPERATIVAS E ECONOMIA SOLIDÁRIA: Um estudo de caso
na Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI na
cidade de Picos – PI**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do
Piauí – UFPI, Campus Senador
Helvidio Nunes de Barros, Picos/PI,
como requisito para obtenção do grau
de Bacharelado em Administração de
Empresa.

Orientador: Prof. Gustavo Picanço
Dias.

Picos - PI
2011

RAQUEL BEZERRA MATIAS

Esta monografia será submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresa como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresa outorgado pela Universidade Federal do Piauí – UFPI e encontrar-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

BANCA EXAMINADORA

NOTA: _____

Monografia aprovada em ____/____/____

Dedico à memória de meu de meu avô José Avelino Bezerra, que sempre me guiou e protegeu, à minha mãe, exemplo de mulher batalhadora que sempre me ensinou a importância dos estudos na minha vida e à minha madrinha, segunda mãe, que sempre acreditou em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pelo dom da vida.

Aos meus familiares: mãe, irmãs, especialmente Ana Lúcia, pelo exemplo a ser seguido, tios, madrinha, primos e ao meu amor Mário Monteiro pelo apoio fundamental nas horas mais difíceis e complicadas.

Ao professor Gustavo Picanço Dias, um dos melhores professores que já conheci, por acreditar em mim e me mostrar que eu sou capaz, pelas valiosas orientações para a realização do referido trabalho e as longas horas de conversa.

E aos amigos que sempre tiveram uma palavra de estímulo nessa caminhada.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo, fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

O presente estudo tem como foco o Empreendedorismo Solidário, sob o formato organizacional de Central de Cooperativas. O objetivo foi analisar esse formato e sua eficiência em garantir a sustentabilidade de um empreendimento solidário e o protagonismo coletivo. A experiência escolhida para estudo foi a Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI, por tratar-se de uma iniciativa pioneira no Estado, tendo como foco de atuação os pequenos produtores de caju. O problema que orienta a pesquisa é o seguinte: Em que medida o formato organizacional cooperativo adotado pela Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI é capaz de garantir a sustentabilidade do empreendimento e o protagonismo coletivo? A fim de responder tal questão, foi desenvolvido um estudo com objetivos exploratórios, adotando técnicas bibliográficas, análise documental, observação simples e aplicação de questionários. Dessa maneira, foi possível analisar o formato do complexo cooperativo que mostra-se importante para a sustentabilidade do empreendimento, na medida em que promove a integração de nove cooperativas singulares, capitaneadas por uma central, ampliando o raio de ação do complexo cooperativo, fortalecendo o processo de organização social e compartilhando recursos em benefício dos produtores. Constatou-se que os instrumentos de autogestão democrática utilizados pela COCAJUPI apresentam-se adequados para garantir o protagonismo dos produtores, desde que consiga promover um maior envolvimento no processo decisório e a compreensão do modelo organizacional adotado pelo empreendimento.

Palavras-chave: Economia Solidária, Cooperativismo, Sustentabilidade.

ABSTRACT

The present study has as focus Solidary Empreendedorismo, under the organizational format of Headquarters of Cooperatives. The objective was to analyze that format and his/her efficiency in guaranteeing the sustainability of a solidary enterprise and the collective protagonism. The chosen experience for study was the Headquarters of Cooperatives of Cajucultores of the State of Piauí - COCAJUPI, for treating of a pioneering initiative in the State, tends as focus of performance the small producing of cashew. The problem that guides the research is the following: In what done measure the cooperative organizational format adopted by the Headquarters of Cooperatives of Cajucultores of the State of Piauí - is COCAJUPI capable to guarantee the sustainability of the enterprise and the collective protagonism? In order to answer such subject, a study was developed with exploratory objectives, adopting bibliographical techniques, documental analysis, simple observation and application of questionnaires. Of that it sorts things out, it was possible to analyze the format of the cooperative compound that it is shown important for the sustainability of the enterprise, in the measure in that it promotes the integration of nine singular cooperatives, captained by a headquarters, enlarging the ray of action of the cooperative compound, strengthening the process of social organization and sharing resources in I benefit of the producers. It was verified that the instruments of democratic self-management used by COCAJUPI come appropriate to guarantee the protagonism of the producers, since it gets to promote a larger involvement in the process decisório and the understanding of the organizational model adopted by the enterprise.

Word-key: Solidary economy, Cooperativismo, Sustainability.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – Introdução	10
1.1. Definição do Problema	11
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Geral	11
1.2.2. Específicos	11
1.3. Justificativa	12
CAPÍTULO 2 – Referencial Teórico	13
CAPÍTULO 3 – Metodologia	19
3.1. Caracterização da Pesquisa	19
3.2. Tipos de Fonte	20
3.3. Plano de Coleta de Dados	20
3.4. Plano de Tratamento de Dados	21
3.5. Plano de Análise de Dados	21
CAPÍTULO 4 – Resultados	21
4.1. Formato Organizacional	21
4.1.1. Planejamento Estratégico Anual	22
4.1.2. Assembleias Gerais.....	23
4.1.3. Diretoria Executiva	24
4.1.4. Conselho Fiscal	24
4.1.5. Conselho Consultivo	25
4.1.6. Fórum Participação de Base	25
4.2. Unidade Central de Processamento, Mini Fábrica de Beneficiamento de Castanha e Reunião do Comitê Gestor	25
4.3. Relacionamento Operacional da COCAJUPI com as Cooperativas Singulares e Caracterização do Modelo de Gestão	26
4.4. Percepção das Cooperativas Singulares e Cooperados	28
CAPÍTULO 6 – Discussão dos Resultados	31
Considerações Finais	38
Referências	41
APÊNDICE A: Questionário aplicado aos gestores da COCAJUPI	44
APÊNDICE B: Questionário Aplicado aos Representantes das Cooperativas Singulares	46

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual passa por constantes alterações no âmbito social, político e econômico por conta do processo de globalização em que vivemos. Com isso, surge cada vez mais a necessidade da sociedade se organizar para fortalecer-se, tendo em vista maior competitividade e conseqüentemente proporcionar o crescimento econômico e social das comunidades.

O cooperativismo surgiu oficialmente em 1847 no Brasil, por intermédio do médico Francês Jean Maurice Faivre. Este fundou a colônia Santa Tereza Cristina no Sertão do Paraná, que durou por pouco tempo, mas foi muito importante para o florescimento do ideal cooperativista no Brasil. O conceito de cooperativa dado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é:

Uma organização de, pelo menos, vinte pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados e aos usuários.

(OCB, 2011)

A constatação técnica da vocação do Piauí para a cajucultura é um fato concreto, portanto, o agronegócio do caju tem capacidade de agregar valor à produção, criando oportunidade de novos negócios, ao tempo em que fortalece os atuais, e pela geração de empregos diretos e indiretos ao longo da cadeia produtiva ou arranjos produtivos. A Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI, atualmente é formada por 09 (nove) cooperativas singulares. No ato da fundação ficou definido como sede da Central o município de Picos. A partir de Agosto de 2005 passa-se a reunir mensalmente o Comitê Gestor do projeto da cajucultura, formado pelos representantes dos parceiros estaduais e das cooperativas e associações envolvidas no projeto. Em setembro do mesmo ano foram iniciadas negociações junto a CONAB-PI para garantir recursos para a compra da safra de castanha de caju dos produtores vinculados à Cocajupi. A cajucultura é uma das atividades de grande importância para o estado do Piauí, estando presente em quase todos os municípios, contribuindo de forma significativa

para o desenvolvimento e geração de renda de grande parte dos produtores de nosso estado.

Este trabalho pretende apresentar as principais características que definem a sociedade cooperativa, destacando as suas especialidades e mostrando porque ela se diferencia tanto dos outros tipos de sociedade. Deseja-se também, apontar os princípios do cooperativismo, que contribuem para que a sociedade cooperativa seja mais humana e democrática, colaborando, assim, para o desenvolvimento social.

1.1. Definição do problema

A cidade de Picos – PI conta com empreendimentos das cadeias produtivas da cajucultura e da apicultura, ambas fundamentadas nos princípios do cooperativismo, do desenvolvimento sustentável e da economia solidária, que tem como preceitos a autogestão democrática, assegurando eficiência e viabilidade econômica.

Em que medida o formato organizacional cooperativo adotado pela Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI é capaz de garantir a sustentabilidade do empreendimento e o protagonismo coletivo?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar o formato organizacional adotado pela COCAJUPI e a sua capacidade em garantir a sustentabilidade do empreendimento, o protagonismo dos produtores e a afirmação de sua presença como atores sociais.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conhecer qual a influência do nível de cooperativismo no processo de Gestão da COCAJUPI e das Cooperativas Singulares.
- Verificar as vantagens de se adotar a economia solidária como desenvolvimento sustentável para a cidade de Picos – PI.

- Estudar a Gestão de Cooperativas na Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI.

1.3. Justificativa

Muitos consumidores ainda avistam na economia solidária apenas um meio encontrado por produtores de baixa renda ou desempregados para sobreviver. Com essa visão, a tendência é acreditar que adquirir produtos provenientes de cooperativas, associações, empresas autogestionárias e feiras de troca não passa de um pouco de caridade.

O que pouca gente sabe é que a economia solidária vai muito além da geração de renda e traz propostas de mudanças nas relações interpessoais e com o meio ambiente. Cooperação, não competição, preservação dos recursos naturais, não exploração dos trabalhadores, igualdade de poder na tomada de decisões na empresa e responsabilidade com a comunidade local onde o empreendimento está inserido são princípios que norteiam essa prática. Desde seu surgimento, as organizações solidárias vêm acompanhadas por um conjunto de princípios que incluem o respeito pelo meio ambiente, a qualidade dos produtos, a preocupação com o bem estar da comunidade e a preferência pelos empreendimentos locais.

A economia solidária é movimento que busca contrapor os princípios de produção, comercialização e distribuição de riquezas inerentes ao sistema capitalista, buscando novas relações (sociais, econômicas e ambientais) contrárias à alienação em relação ao processo do trabalho como um todo, às desigualdades sociais e aos desequilíbrios ecológicos, visto que grandes corporações tendem a se preocupar mais com o lucro e menos com os danos ambientais que o seu crescimento desenfreado causa. E como visto, o desenvolvimento territorial busca expandir com base nesta economia solidária, levando em conta que seu crescimento necessita do envolvimento das pessoas de forma associativista e cooperativista, participando do processo desde sua implementação até o produto final e tendo em mente o equilíbrio ecológico. Compõe-se das empresas que efetivamente praticam os princípios do cooperativismo, ou seja, a autogestão, que se caracteriza quando um organismo é administrado pelos seus participantes em regime de democracia direta. Em autogestão, não há a figura do patrão, mas todos os empregados participam das decisões administrativas em igualdade de condições.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O que vem a ser Economia Solidária? A partir de diversos autores que vem trabalhando sobre o tema, podemos dizer que o termo sintetiza uma diversidade de experiências organizacionais de caráter econômico, baseadas em novas e antigas formas de solidariedade; seja numa perspectiva de busca de alternativa de emprego, seja numa perspectiva de construção de um modelo alternativo ou diferenciado do capitalismo ou, simplesmente, enquanto utopia experimental de novas formas de sociabilidade e de vivências de valores relacionados com o modo de ser cuidado.

A economia solidária é entendida como, segundo (SENAES, 2009, p. 17) “um conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma coletiva e autogestionária”. Entre suas características básicas estão: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade. Essas características, embora sejam complementares e nunca funcionem isoladamente, podem ser observadas e compreendidas objetivamente como categorias analíticas diferentes, mas sempre presentes na economia solidária.

Em 2003 foi criado o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária – SIES, um sistema de identificação e registro de informações sobre a economia solidária no Brasil que objetiva, segundo a SENAES (2009, p. 13): construir uma base nacional de informações; fortalecer e integrar os empreendimentos de economia solidária; fortalecer a visibilidade da economia solidária; subsidiar processos públicos de reconhecimento dos empreendimentos; subsidiar a elaboração de marco jurídico; facilitar o desenvolvimento de estudos e pesquisas, e subsidiar a formulação de políticas públicas.

A partir do SIES, as políticas públicas de economia solidária são compreendidas como “aquelas ações, projetos ou programas que são desenvolvidos ou realizados por órgãos da administração direta e indireta das esferas municipal, estadual ou federal, com o objetivo de fortalecimento da economia solidária” (SENAES, 2009, p. 19 e 20). Para que se realizem deve haver previsão ou dotação orçamentária própria ou oriunda de financiamentos, acordos e convênios com outras instâncias governamentais, organismos multilaterais e outras organizações nacionais e internacionais. Seus beneficiários diretos são os trabalhadores ou sócios

dos empreendimentos de economia solidária, considerando-se tanto os empreendimentos já constituídos quanto aqueles em andamento.

Para França Filho (2006), no Brasil a economia solidária tem um vínculo importante com a tradição de uma economia popular, desta forma, alguns autores preferem tratar deste campo como economia popular e solidária. Outra abordagem caracteriza a economia solidária como uma alternativa aos setores populares, com a organização associativa dos trabalhadores sendo uma saída para sobreviver ao neoliberalismo. Entre os autores que abordam esta perspectiva, podemos citar Coraggio (2000) e Gaiger (2000).

Mesmo que ainda não exista um conceito definitivo de Economia Solidária, conforme analisa Singer (2002), o que se tem debatido acerca do tema tem alguns consensos, como por exemplo, a autonomia do trabalhador enquanto gestor de seu empreendimento. A autogestão seria, portanto, condição básica para que os empreendimentos possam ser caracterizados como de Economia Solidária.

A Economia Solidária assemelha-se às primeiras experiências cooperativistas, que tem como marco simbólico à fundação da Cooperativa Matriz de Rochdale, em meados do século 19, na Inglaterra. Os famosos princípios da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale eram a adesão livre, o controle democrático, o retorno dos excedentes em proporção as operações, a taxa limitada de juros ao capital social, a neutralidade política e religiosa, a educação cooperativista e a integração cooperativista. Esses princípios não surgiram nos primeiros dias da cooperativa, foram desenvolvidos no processo, sendo que após este auge, também foram sendo revistos, especialmente em relação à distribuição dos excedentes (KEIL; MONTEIRO, 1982).

São das práticas desta cooperativa que se formaram os princípios do cooperativismo. Estes princípios foram instituídos no movimento cooperativista internacional em 1938 no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, que consolidou a livre entrada ou saída de cooperados, a gestão democrática, no qual cada associado tem direito a apenas um voto, a limitação da remuneração do capital (juros) e a distribuição de sobras de forma equivalente (FRANTZ, 2005).

Observa-se que a produção e consumo de bens e serviços, de forma associativa, não é algo novo; ao contrário, sua prática remota aos primórdios do capitalismo, por meio das propostas de cooperativismo. De maneira mais geral, a autogestão dos produtores (operários e camponeses) foi base da construção das

propostas societárias do socialismo/comunismo, tanto nos programas marxistas ou anarquistas. A cooperação ou sua forma reduzida - a cogestão – também integraram os programas políticos da socialdemocracia, dentro da perspectiva de reformas do capitalismo.

O movimento de autogestão se originou na ala jovem intelectual do comunismo internacional como uma crítica da ala esquerda do bolchevismo. A essência dessa crítica encontra-se no admitir que qualquer forma de socialismo sustentado por uma burocracia estatal e apoiada por uma elite do partido é em si uma nova forma de capitalismo. [...] Como modelo socialista, a autogestão expressa um ideal realizado inicialmente na Comuna de Paris e nos Sovietes da Revolução de Outubro. (CARVALHO, 1996. p. 27)

No Brasil, as origens do cooperativismo remetem a experiências do movimento anarquista ainda no final do século 19. No entanto, seu impulso principal dá-se nas regiões de agricultura familiar com mão-de-obra imigrante, especialmente no sul do país, nas regiões ocupadas por imigrantes germânicos e italianos (GOERCK, 2006).

Pode-se analisar a sociedade cooperativa sob dois aspectos: o econômico e o sociológico. Sob o ponto de vista econômico, a sociedade cooperativa tem como objetivo melhorar as condições econômicas através da criação de uma empresa de interesse comum. É muito mais vantajoso, para as pessoas que têm os mesmos interesses cooperarem umas com as outras para conseguir alcançar seus objetivos, do que tentarem alcançá-los sozinhas. Assim, sob o aspecto sociológico, a sociedade cooperativa adota como fundamento a lei da cooperação e não da concorrência.

A própria origem do cooperativismo, tanto na Inglaterra quanto na França, se deu como uma alternativa às instituições competitivas, e na França, especialmente, nasceu por influência do pensamento socialista utópico. A participação é o objetivo e o meio para se criar e manter uma cooperativa. Objetivo, porque é justamente com a finalidade de participar dos benefícios gerados pelo seu trabalho que as pessoas se unem nessa forma de sociedade. E meio, porque somente através da efetiva participação de todos os sócios se obterá o sucesso das metas socioeconômicas do empreendimento.

O cooperativismo tem como objetivo difundir os ideais em que se baseia, no intuito de atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as

sociedades cooperativas. O fundamento do cooperativismo se encaixa na busca da união entre semelhantes, os quais juntos terão mais força e voz que separados; ou seja, a coletividade tem um potencial muito maior do que o indivíduo sozinho. É fundado também em valores de alta significação, exalta o homem enquanto ser dinâmico, e faz com que as relações humanas pautadas por seus princípios tenham um profundo caráter ético. Ele faz do capital um elemento a serviço do homem, pois dá a ele um papel instrumental.

Assim, o cooperativismo busca corrigir os desajustes provocados pelo capitalismo, impedindo a exploração do homem pelo homem. Cuidando do ser humano em seus múltiplos aspectos, na busca de sua emancipação e dignificação. O cooperativismo tem grande relevância no ordenamento jurídico e começa a ser mais incentivado atualmente. Pode-se notar na própria Constituição Federal sua preocupação com relação a esse tipo societário, a qual demonstra que o legislador incentiva o fomento da política do cooperativismo, como no art. 3º; mais especificamente, no art. 5º, XVIII; também no art. 174.

O termo Cooperativa possui várias definições na literatura especializada que variam muito. Considerando o grande número de aspectos que tal definição deve incorporar, fica difícil encontrar um conceito que expresse em uma única frase essa variedade. O que se busca é uma aproximação que relaciona os principais elementos encontrados na maioria das definições:

“Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido”.
(SEBRAE, 2011)

Basicamente o que se procura ao organizar uma cooperativa é melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, solucionando problemas ou satisfazendo necessidades comuns, que excedam a capacidade de cada indivíduo satisfazer isoladamente. A cooperativa é então, um meio para que um determinado grupo de indivíduos atinja objetivos específicos, através de um acordo voluntário para cooperação recíproca.

Uma Cooperativa se diferencia de outros tipos de associações de pessoas por seu caráter essencialmente econômico. A sua finalidade é colocar os produtos e ou serviços de seus cooperados no mercado, em condições mais vantajosas do que

os mesmos teriam isoladamente. Desse modo a Cooperativa pode ser entendida como uma “empresa” que presta serviços aos seus cooperados. Essa “empresa comunitária”, chamada cooperativa, é regida por uma série de normas que regulamentam o seu funcionamento. Essas normas, que orientam como será o relacionamento entre a cooperativa e os cooperados e desses entre si, no âmbito da cooperativa, são conhecidas como Princípios do Cooperativismo.

Embora sobre vários aspectos uma Cooperativa seja similar a outros tipos de empresas e associações, ela se diferencia daquelas na sua finalidade, na forma de propriedade e de controle, e na distribuição dos benefícios por ela gerados. Essas diferenças definem uma Cooperativa e explicam seu funcionamento. Para organizar essas características e possibilitar uma formulação única para o sistema, foram estabelecidos os princípios do cooperativismo, pelos quais todas as cooperativas devem basear seu funcionamento e sua relação com os cooperados e com o mercado. Aceitos no mundo inteiro como a base para o sistema, sua formulação mais recente estabelecida pela Aliança Cooperativa Internacional data de 1995 vão ser aqui tratados tendo como base o livro de DANIEL RECH, 2000:

- Primeiro princípio: livre acesso e adesão voluntária

Este princípio apresenta algumas problemáticas: inicialmente, permite a entrada e a saída de pessoas sem maiores dificuldades. No entanto, ele também exclui o fato de que a sociedade atual está extremamente dividida em privilegiados e excluídos economicamente. Assim, que realmente obtém o controle nas sociedades cooperativas é um pequeno grupo de abastados, transformando as inúmeras cooperativas existentes em mais um espaço de privilégios para fazendeiros e grandes comerciantes. Para minimizar esta dificuldade, faz-se necessário a adoção de mecanismos de controle que objetivem acabar com esta desigualdade dentro do cooperativismo.

- Segundo princípio: controle, organização e gestão democrática.

De acordo com este princípio, cada associado possui direito a voto único, independentemente de sua posição interna. Nisto, existe uma diferença fundamental entre as sociedades cooperativas e as sociedades comerciais, pois nas últimas as pessoas possuem direito a participação proporcionalmente ao capital investido.

- Terceiro Princípio: participação econômica de seus associados

Os associados contribuem de maneira equitativa e controlam democraticamente o capital da empresa. Para que as cooperativas entrem em funcionamento, é necessário que os sócios entrem com o capital social que é dividido em cotas. A cooperativa também deve voltar parte do capital investido a seus sócios.

- Quarto princípio: autonomia e independência

As cooperativas devem se reger de forma autônoma, com liberdade para que seus objetivos sejam alcançados, sem a interferência do Estado ou qualquer outra organização. Também não devem se subordinar aos seus financiadores, por isso o pagamento de juros ao capital é limitado nas sociedades cooperativas. A Constituição brasileira de 1988, em seu art. 5º, inciso XVIII, dispõe o seguinte texto: “A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”. Por isto, cumprida a forma prescrita em lei, as assembleias devem estabelecer mecanismo de reger-se autonomamente.

- Quinto princípio: educação, capacitação e informação.

A cooperativa tem a obrigação de investir parte de seu capital em capacitação e educação de seus associados para que os mesmo tenham capacidade para desenvolver de forma plena as suas funções. “Nisto ela deve aplicar pelo menos cinco por cento das sobras líquidas do exercício financeiro”. Além disto, como já foi visto, a educação cooperativista deve objetivar fazer com que os membros e os jovens consigam captar o espírito cooperativista para desempenho de uma gestão democrática efetiva.

- Sexto princípio: cooperação entre as cooperativas

As sociedades cooperativistas visam primeiramente melhorar a qualidade dos seus sócios, mas tentando influenciar na comunidade como um todo. É por isto, que uma cooperativa deve integrar-se com as outras, objetivando sempre o fortalecimento do movimento cooperativista como um todo. Assim, atuando em cooperação com outras, o cooperativismo visa a construção de um panorama social mais justo e igualitário.

- Sétimo Princípio: compromisso com a comunidade

As cooperativas visam a melhoria de condições sociais e comunitárias e não apenas a melhoria das condições de vida de seus associados, atuando com mecanismo que incentivem a integração do cooperativismo com a comunidade onde se encontra.

3. METODOLOGIA

A Metodologia é o estudo dos métodos ou as etapas a seguir num determinado processo. Tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado (questionário, entrevista etc.), do tempo previsto, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Segundo LAKATOS (2001, p. 83) “a metodologia é considerada como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo e conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.”

3.1 Caracterização da pesquisa

O referente trabalho trata-se de um estudo exploratório, feito através de um estudo de caso, bem como pesquisas bibliográficas para fundamentar e analisar as questões abordadas na pesquisa, que serão realizadas através de coleta de dados na Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí – COCAJUPI, na cidade de Picos – PI.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade, e será baseada em um

estudo de caso, que consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, uma instituição, um evento cultural, etc. Na pesquisa será utilizada apenas a forma descritiva, pois será desenvolvida através de análise de registros internos e interpretação dos dados coletados. Segundo VERGARA (2005, p.47) “a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

3.2 TIPOS DE FONTES

Classifica-se como uma pesquisa de fonte primária, portadora de dados brutos, ou seja, que nunca foram coletados, e secundária, que possui dados que já foram coletados, tabulados e analisados, e que se encontram disponíveis à consulta. Os dados serão coletados com observação *in loco*, análises de documentos e de relatórios, e utilização de material bibliográfico já existente, tais como livros e artigos.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados será feita através de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa de campo será realizada através de entrevistas semiestruturadas com os gestores e questionários abertos, aplicados aos cooperados. A pesquisa bibliográfica será feita nos artigos de revistas especializadas, livros, periódicos, publicações, jornais, teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. Com essa pesquisa, busca-se os principais autores, casos, e publicações, que auxiliarão no atendimento dos objetivos intermediários e final do estudo. A pesquisa documental será feita nos arquivos internos da COCAJUPI, gentilmente cedidos pelos colaboradores da pesquisa.

3.4 PLANO DE TRATAMENTO DE DADOS

A fim de compreender a gestão do segmento de cooperativas na cidade, será feita seleção de gestores atuantes no presente momento da pesquisa, como também, dos cooperados, pessoas que tem grande importância e participação nas cooperativas, estes estão ligados diretamente à produção.

Depois dos dados coletados, a tabulação será de forma manual com a utilização de softwares próprios para isso e posteriormente será feito uma análise textual.

3.5 PLANO DE ANALISE DE DADOS

O instrumento necessário à implementação da pesquisa será através de um questionário contendo perguntas fechadas aplicadas dentro da cooperativa pesquisada. Utilizou-se também arquivos internos, livros, artigos, dentre outros, para compor a pesquisa bibliográfica.

4. RESULTADOS

Através de pesquisas documentais, de observações e de aplicação de questionários, foi possível levantar os aspectos abaixo relatados, acerca do modelo organizacional do complexo cooperativo em estudo, da relação entre a central e as cooperativas singulares, bem como dos aspectos socioeconômicos dos cooperados.

4.1. Formato Organizacional

A COCAJUPI – Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí, conforme denominada no seu Estatuto Social é uma sociedade cooperativa de responsabilidade limitada, constituída na forma de Central, tendo como sócias 09 cooperativas singulares. Os direitos e deveres estão discriminados em seu Estatuto Social, Regimento Interno e decisões de Assembleia Geral, além da legislação legal

que rege o setor de cooperativas. Criada para atuar em todo o Estado do Piauí, possui sede administrativa localizada na Rua Projetada, S/N – Bairro Junco – Picos (PI), com foro jurídico na mesma comarca. Tem como premissa “a busca do desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade social e ambiental, constituído para proporcionar melhorias econômicas e sociais às populações de trabalhadores do segmento da cajucultura e suas famílias” (Ata da Assembleia Geral de Constituição, 30/06/2005).

Tem como objetivo unir as filiadas, auxiliando-as e melhorando suas atuações no setor da cajucultura, especialmente quanto ao setor de beneficiamento da produção. Propõe-se, entre outros aspectos, reduzir a participação dos intermediários na cadeia de valor, já que executará, juntamente com as suas filiadas, a transformação da matéria prima, oriunda diretamente do produtor, em amêndoas prontas para consumo, a serem distribuídas a atacadistas, varejistas ou ao consumidor final; viabilizar insumos de produção ou recursos, junto a instituições financeiras ou parceiros, para investimento no complexo produtivo montado; prestar assistência técnica, treinamentos, formação educacional aos cooperados e familiares; realizar convênios com entidades públicas ou privadas capazes de gerar crescimento econômico.

Em relação à gestão, a cooperativa central adota princípio de autogestão democrática, plena participação dos sócios e transparência financeira, tendo como instrumentos de gestão os itens descritos abaixo:

- Planejamento estratégico anual
- Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária;
- Diretoria Executiva
- Conselho Fiscal
- Conselho consultivo
- Fórum de Participação de Base

4.1.1. Planejamento Estratégico Anual – Assembleia Geral Ordinária com os componentes abaixo. Objetiva, como o nome faz supor, avaliação do ano anterior e planejamento das ações do ano em curso. Componentes:

- Presidentes das cooperativas singulares;
- 03 membros das filiadas, (sendo um deles do conselho fiscal) eleitos em Assembleia Geral destas;
- Representantes de cada parceiro presente no Conselho Consultivo;
- Integrantes da Diretoria Executiva;
- Membros do Fórum de Participação de Base.

4.1.2. Assembleias Gerais – mesma composição do grupo formado para planejamento anual, com exceção dos membros do Fórum de Participação de Base. Os representantes da Diretoria Executiva terão apenas direito de voz. Características:

- Convocação com antecedência mínima de 10 dias, feita pelo Diretor Geral da Cooperativa Central por iniciativa própria, deliberação da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal ou de pelo menos duas filiadas;
- A pauta dos assuntos deve ser divulgada cinco dias antes da data marcada para mesma;
- O pedido de inclusão de assuntos por filiadas só pode ser indeferido por deliberação de pelo menos metade mais um dos membros da Diretoria Executiva;
- Quórum para realização da reunião 2/3 do número de filiadas na primeira convocação e mais da metade na segunda convocação;
- Assembleia Geral Ordinária, anualmente. Pauta: prestação de contas, relatório das atividades desenvolvidas no exercício, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração de Sobras e Perdas Acumuladas; Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos; Parecer do Conselho Fiscal; destinação das sobras ou cobertura das perdas; eleição do Conselho Fiscal ou Diretoria Executiva; Planejamento Estratégico; quaisquer outros assuntos de interesse social;
- Assembleia Geral Extraordinária será reunida sempre que necessário podendo deliberar sobre qualquer assunto desde que constante no edital de convocação;

- Temas exclusivos da Assembleia Geral Ordinária, cuja aprovação depende da presença de 2/3 da concordância de todas as filiadas: reforma do Estatuto Social; fusão, incorporação e desmembramento; mudança de objeto da Cooperativa Central, dissolução, contas de liquidantes.

4.1.3. Diretoria Executiva – Composta de sete membros: Diretor Presidente; cinco Diretores de Produção (apenas um diretor por filiada, ocupado obrigatoriamente por integrantes dos órgãos administrativos das cooperativas singulares); um Diretor Agroindustrial (ocupado obrigatoriamente por um integrante da cooperativa de produção industrial). Destacam-se as seguintes funções:

- Implementação do Planejamento Estratégico;
- Deliberar sobre a execução de projetos de novas construções, reformas e alterações nas disposições das instalações industriais, administrativas ou equipamentos da Cooperativa Central, desde que os investimentos estejam previstos no Planejamento Estratégico;
- Aprovar as diretrizes financeiras, o plano orçamentário e encaminhar parecer sobre a prestação de contas para a Assembleia Geral;
- Definir prioridades de investimentos e origens de recursos para financiamento das operações e desenvolvimento da cooperativa central;
- Será determinado um dos Diretores de Produção para exercer as funções administrativa e financeira;

4.1.4. Conselho Fiscal – função de fiscalização da administração da cooperativa. Constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos sócios das filiadas, eleitos anualmente pela Assembleia Geral. Seus componentes terão acesso a quaisquer livros, contas e documentos da cooperativa. Competências, entre outras:

- Conferir, mensalmente, o saldo do numerário existente em caixa;
- Verificar os extratos de contas bancárias e se os mesmos conferem com a escrituração da Cooperativa Central;
- Examinar se o montante das despesas e inversões realizadas está em conformidade com os planos e decisões da administração;

- Verificar se a Diretoria Executiva vem se reunindo regularmente e se existem cargos vagos na sua composição.

4.1.5. Conselho Consultivo – composto por representantes indicados por parceiros envolvidos no empreendimento. A denominação de parceiro será declarada em documento específico da Cooperativa.

- As reuniões do conselho são semestrais, coordenadas pela Diretoria Executiva;
- Há apenas um comprometimento, por parte da cooperativa, em analisar e “quando for o caso” implementar as ações apontadas;
- Pode ser admitido nas reuniões da Diretoria Executiva, a critério desta, tendo exclusivamente direito de voz;

4.1.6. Fórum Participação de Base – composto por, no máximo, cinco representantes eleitos anualmente em assembleia geral de cada qual das filiadas, sendo máximo dois integrantes da diretoria das filiadas, além de um representante de cada parceiro dos projetos desenvolvidos pela cooperativa central. Participam como observadores na Assembleia Ordinária do Planejamento Estratégico.

4.2. Unidade Central de Processamento, Mini fábrica de Beneficiamento de Castanha e Reunião do Comitê Gestor.

Pelo processo de pesquisa documental, visitas e observações simples, constatou-se que atualmente a COCAJUPI é composta de nove cooperativas singulares localizadas nos Municípios de Jaicós, Itainópolis, Vila Nova do Piauí, Campo Grande do Piauí, Monsenhor Hipólito, Pio IX, Francisco Santos, Ipiranga do Piauí e Altos. Cada Cooperativa é responsável pela administração de uma mini fábrica, onde é realizada a primeira etapa do processamento da castanha in-natura (pré-cozimento, retirada da amêndoa, estufa e despêliculagem mecânica e manual). A Unidade Central de Beneficiamento é de responsabilidade da Cooperativa Central – COCAJUPI – onde é executada a segunda etapa do processo (classificação, beneficiamento, embalagem e comercialização das amêndoas). Dessa forma a Cocajupi tem capacidade de processar e comercializar a produção total das

cooperativas singulares, que perfaz aproximadamente 1.680 toneladas de castanha por ano (336 toneladas de amêndoa).

A diretoria executiva da COCAJUPI, atualmente, tem a seguinte composição de cargos: Presidente, Diretor Administrativo Financeiro, Diretores de Produção (03 Diretores). A Reunião da diretoria da COCAJUPI ocorre quinzenalmente – onde são avaliadas e encaminhadas as ações de execução imediata. O Presidente e o Diretor Administrativo da COCAJUPI são responsáveis pela gestão da Unidade Central de Seleção e Classificação de Amêndoas. No processo operacional produtivo a Central conta com dois assessores, graduados em Engenharia Agrônômica, e na organização social um consultor. Existe também um Comitê Gestor (Conselho Consultivo) da COCAJUPI que é órgão de acompanhamento e avaliação das ações do projeto; sendo formado por Diretores da COCAJUPI, representantes das cooperativas singulares e representantes de entidades parceiras que dão apoio ao projeto (Fundação Banco do Brasil, Banco do Brasil - DRS, Banco do Nordeste, Sebrae-PI, Conab, Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado do Piauí, Fundação Unitrabalho, Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários - UFPI, Universidade Estadual do Piauí - UESPI, Emater-PI). O Comitê Gestor é reunido periodicamente a cada 2 meses, nessas reuniões sempre são avaliados os encaminhamentos e ações propostas para a evolução do projeto.

4.3. Relacionamento Operacional da COCAJUPI com as Cooperativas Singulares e características do modelo de gestão.

O questionário aplicado à Diretoria da COCAJUPI ressalta os pontos abaixo indicados, no tocante ao relacionamento operacional da COCAJUPI com as Cooperativas Singulares e as características do modelo de gestão adotado:

- O produtor tem o papel de fornecedor natural de matéria prima (castanha de caju in natura) para a unidade de beneficiamento da cooperativa singular, tendo espaço para representar a cooperativa nas reuniões e decisões do Comitê Gestor da COCAJUPI. Sendo membro da diretoria da cooperativa singular, pode ser diretor ou conselheiro fiscal da COCAJUPI;

- Quanto à participação do produtor no processo de tomada de decisão no âmbito das cooperativas singulares, todos os cooperados têm participação garantida a partir das assembleias gerais (ordinárias e extraordinárias);
- Com relação à remuneração dos cooperados, está definido apenas o repasse de recursos para as cooperativas como forma de cobrir os custos de produção, garantido tão somente o adiantamento, ao produtor, do valor equivalente ao produto entregue na mini fábrica. O resultado final do processo ainda não está definido;
- O planejamento estratégico é realizado anualmente, com a participação dos parceiros e representantes das cooperativas singulares. Na elaboração avaliam-se os avanços e entraves na organização social e econômica da COCAJUPI no ano anterior. A seguir, discutem-se as propostas de soluções para correção dos problemas e definições dos encaminhamentos das ações planejadas para melhor desempenho do desenvolvimento da Central, dentro de eixos estratégicos (por exemplo, os eixos utilizados em 2008: infraestrutura, capital de giro, legalização e formalização, conhecimento e capacitação, organização social, comercialização, comunicação, novos projetos, assistência técnica e acesso a novas tecnologias). A cada reunião do comitê gestor é realizada avaliação da evolução e desenvolvimento da execução das ações propostas no planejamento estratégico;
- A diretoria da COCAJUPI é formada por membros escolhidos através de assembleias, a partir de membros das diretorias das cooperativas singulares, renovada a cada três anos. Não foi definido ainda um sistema de remuneração da diretoria;
- A diretoria das cooperativas singulares é eleita também através de assembleias dentre os sócios cooperados;
- O Comitê Gestor funciona apenas como conselho consultivo;
- Cada mini fábrica possui um gerente, responsável pela produção, vinculado diretamente à diretoria da cooperativa;
- Grande parte dos cooperados não se sente dono do sistema produtivo;
- Os instrumentos de controle adotados se restringem ao Controle de Caixa, Pagamentos e Estoque;
- Não é feito um planejamento de qualificação e reciclagem de funcionários.

4.4. Percepção das Cooperativas Singulares e Cooperados.

Questionário de avaliação, aplicado aos representantes das cooperativas singulares, indica o seguinte:

Tabela 1: Participação dos cooperados.

Classe	Frequência	Percentual
Se sentem donos do empreendimento	23	75%
Não se sentem donos do empreendimento	7	25%

Boa parte dos entrevistados, enquanto cooperados, se sentem donos do negócio/empreendimento COCAJUPI. Por falta de informações a respeito de empreendimentos que tenham seus princípios baseados na autogestão, uma parte dos cooperados dizem não se sentir donos.

Tabela 2: Quantidade de informações passadas da diretoria para as cooperativas singulares.

Classe	Frequência	Percentual
A central mantém a sua cooperativa informada	17	58%
A central não mantém a sua cooperativa informada	13	42%

Pouco mais da metade dos entrevistados consideram que a Diretoria da COCAJUPI mantém a sua cooperativa informada sobre suas deliberações, mas algumas pessoas acham que deveriam receber mais informações por parte da central, podendo assim ajudar na tomada de decisões.

Tabela 3: Quantidade de informações passadas das cooperativas singulares para os cooperados.

Classe	Frequência	Percentual
Afirmam que a cooperativa singular repassa as informações.	23	75%
Afirmam que a cooperativa singular não repassa as informações.	7	25%

Alguns respondentes afirmam que a cooperativa singular repassa essas informações aos cooperados, mas, por não ser com muita frequência, alguns cooperados consideram que a cooperativa não informa os seus cooperados.

Tabela 4: O grau de escolaridade dos cooperados.

Classe	Frequência	Percentual
O grau de escolaridade dos cooperados influencia na gestão e no resultado.	19	63%
O grau de escolaridade dos cooperados não influencia na gestão e no resultado.	11	37%

Alguns dos entrevistados responderam que o grau de escolaridade dos cooperados tem influência na gestão e no resultado da cooperativa, os outros afirmaram que o grau de escolaridade não tem influência sobre a gestão e os resultados pois eles são responsáveis apenas pelo cultivo do caju e o beneficiamento da castanha, não tendo ligação direta com a gestão que é feita pela diretoria da central.

Tabela 5: Demanda do mercado.

Classe	Frequência	Percentual
A produção atual atende à demanda do mercado.	21	70%
A produção atual não atende à demanda do mercado.	9	30%

A maioria dos respondentes consideram que a produção atual das cooperativas singulares, comercializada via COCAJUPI, atende à demanda do mercado, tanto em relação à quantidade como em relação à qualidade dos produtos;

Tabela 6: Qualidade dos produtos.

Classe	Frequência	Percentual
O produto é de boa qualidade e competitivo.	28	91%
Pode melhorar a qualidade.	2	9%

A grande maioria dos cooperados percebem que o produto saído das cooperativas é de boa qualidade, atendendo assim as expectativas dos consumidores. Um dos critérios para a castanha ser considerada de boa qualidade é estar inteira, porém, no manuseio, a castanha pode vir a se quebrar, por isso alguns cooperados consideram que pode-se melhorar a qualidade do produto final, podendo assim ter um produto mais competitivo.

Tabela 7: Capacitação dos cooperados.

Classe	Frequência	Percentual
Participaram de cursos de capacitação na área.	27	90%
Não participaram de cursos de capacitação na área.	3	10%

Quase todos os cooperados participaram de cursos de capacitação na área do associativismo e cooperativismo; porém, apenas 36% desses cooperados foram capacitados na área de gestão. Os principais treinamentos recebidos pelos cooperados compreendem: IPGNA – Iniciando Pequeno Grande Negócio Agroindustrial: Caju; Processo Produtivo – chão de fábrica; Processo de Seleção e Classificação de Amêndoas; Curso de Associativismo; Curso de Aproveitamento Integral do Caju; Curso de Manejo da Produção do Caju; Curso de Operadores de Caldeiras.

Os entrevistados consideram como pontos fortes do empreendimento COCAJUPI:

- Valoriza os produtores;
- Estrutura e credibilidade;
- Fortalece as cooperativas;
- Valoriza os produtos;
- Melhora a renda das comunidades envolvidas;
- Facilita a comercialização;
- Representação institucional;

Pontos fracos da COCAJUPI sob a ótica dos representantes das cooperativas singulares:

- Assessoria;
- Não dispõe de dados para repasse às cooperativas;
- Não viabiliza capital de giro;
- Pouco apoio governamental (Estado);

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A COCAJUPI adotou o modelo organizacional baseado no empreendedorismo cooperativado, tendo como premissa a busca do desenvolvimento sustentável e solidário, com responsabilidade social e ambiental. Tem respaldo no que cita Camargo (2003), onde as organizações do terceiro setor, como é o caso da COCAJUPI, passaram a ter o importante papel de buscar o desenvolvimento sustentável e solidário, forjando uma nova relação com o mundo natural e visando sustentar a vida com qualidade através da busca do equilíbrio entre as ações humanas e a preservação do meio ambiente.

Dessa forma, foi montado um complexo cooperativo, formado por uma Cooperativa Central e nove Cooperativas Singulares, tendo por objetivo promover a união das filiadas, otimizando suas atuações no setor da cajucultura, com foco no setor de beneficiamento e comercialização da produção, reduzindo, assim, a participação dos intermediários na cadeia produtiva; em consonância com o descrito por Singer (2006), citado de Mello et al. (2006), o qual ressalta que as centrais de cooperativas elevam o grau de ajuda mútua e fortalecem cada uma das cooperativas, consistindo num fenômeno clássico da experiência cooperativa histórica. Assim como indica Oliveira (2008), novos arranjos institucionais têm surgido como formas de apoio e sustentação de atividades relacionadas ao desenvolvimento socioterritorial. Nesse mesmo sentido, Benecke (1980) indica como um dos fatores internos importantes para a sustentabilidade desse tipo de empreendimento a “integração cooperativa”, como forma de manter a autonomia das cooperativas singulares e a coesão do grupo, surgindo assim as centrais de cooperativas, nas quais os associados são cooperativos.

Observa-se que a COCAJUPI, através de seu modelo organizacional, encontra-se alinhada com tal pensamento; porém, o mesmo autor mostra que a afiliação a ela e sua eficiência funcional podem ser dificultadas por algumas razões básicas, dentre as quais, no caso do complexo cooperativo sob análise, é possível perceber que o sentido e objetivo da integração são pouco conhecidos. Por outro lado, através do questionário de avaliação aplicado, percebe-se que o contato e comunicação contínua não representam dificuldades para o empreendimento (58% dos representantes das cooperativas singulares consideram que a cooperativa central mantém a sua cooperativa informada sobre suas deliberações).

Outro ponto que facilita a afiliação reside no fato de que os entrevistados no mesmo questionário percebem que a atuação da central de cooperativas valoriza os produtores, fortalece as cooperativas, valoriza os produtos e facilita a comercialização. Indicando, assim, que a cooperativa central não se limita a desenvolver ações de caráter eminentemente representativo, tornando mais atrativo filiar-se, na medida em que se propõe – conforme indicado em seu estatuto – reduzir a participação dos intermediários na cadeia produtiva do caju, viabilizar insumos de produção ou recursos junto a instituições financeiras ou parceiros visando investimentos no complexo produtivo montado, prestar assistência técnica, treinamentos, formação educacional aos cooperados e familiares, realizar convênios com entidades públicas ou privadas capazes de gerar crescimento econômico, entre outros aspectos.

No tocante a gestão, a COCAJUPI através de instrumentos como Planejamento Estratégico Anual, Assembleia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Fórum de Participação de Base, adota os princípios da autogestão democrática, plena participação dos sócios e transparência financeira. Tais princípios estão alinhados com o que prega Singer (2006), o qual ressalta que a empresa solidária se administra democraticamente através da prática da autogestão, onde todas as decisões são tomadas em assembleias ou através de uma diretoria eleita pelos sócios. As Assembleias Gerais, órgão máximo responsável pelas diretrizes de ação da COCAJUPI, foram estruturadas, de acordo com seu Estatuto Social, para permitir a participação dos cooperados finais (produtores familiares ligados às cooperativas singulares), de forma indireta, através do Presidente da Cooperativa singular (escolhido democraticamente pelos cooperados),

ou diretamente (03 representantes de cada unidade). Além disso, a Assembleia conta com a contribuição do Conselho Consultivo.

Na reunião do Planejamento Estratégico Anual a presença do Fórum de Participação de Base garante lisura ao processo, através da fiscalização/observação direta dos cooperados. Em relação à contribuição do Conselho Consultivo, não fica claro no Estatuto, se este tem direito de voto nesse evento. A Diretoria Executiva pode acatar ou não as sugestões deliberadas nas reuniões do Conselho Consultivo, tendo inclusive o poder de convocar e coordenar tais reuniões. Com princípios da autogestão democrática e plena participação, com pluralidade de ideia e transparência, o Estatuto Social, como elaborado, permite a administração do empreendimento dentro desses parâmetros. Entretanto, nesta fase inicial, visto que as cooperativas foram criadas com incentivos, especialmente da FBB e SEBRAE, causa preocupação à falta de maturidade (decorrente do tempo de criação e compreensão do sentido do cooperativismo por parte dos cooperados) e o pouco poder conferido ao Conselho Consultivo. Tal percepção tem eco na observação de Fischer quando afirma que “o gerenciamento aprende-se com a prática e o conhecimento se organiza para iluminá-la”, mas também convém destacar que a ação de centrais de cooperativas proporciona maior comprometimento de ajuda entre as cooperativas singulares, fortalecendo-as também individualmente (Singer, apud Mello et al, 2006).

Nesse mesmo sentido, Ashoka e McKinsey (2001), indicam que tais instrumentos mostram-se de extrema importância para o processo de consolidação desse tipo de empreendimento, que tem um ciclo de vida próprio, com diferentes etapas de desenvolvimento: percepção de um problema social, busca de soluções, teste da solução, implementação, institucionalização e consolidação do modelo.

Dessa forma, a COCAJUPI, como empreendimento social, encontra-se na fase de institucionalização, requerendo, portanto, profissionalização e estruturação organizacional. Assim é que Parreiras (2007) argumenta que não há como subestimar a importância da qualidade da gestão do empreendimento social na configuração de um cenário favorável ao sucesso da organização, através da gestão econômico-financeira, do protagonismo dos produtores e a afirmação de sua presença como atores sociais, garantindo sua atuação com autonomia numa esfera de decisões previamente apropriada. Ressalta ainda que uma das formas de

viabilizar o protagonismo é a organização dos pequenos produtores em cooperativas; caminho este, seguido pelo empreendimento COCAJUPI.

Com isso, os aspectos analisados em relação às cooperativas singulares que se relacionam com a COCAJUPI, corroboram as observações de Bruner et al.(2002) quando afirmam que os desafios gerenciais ressaltam a compreensão de toda a cadeia de valor e que os investimentos em infraestrutura e pessoas se mostram como os principais desafios desse tipo de organização, como aqueles identificados nos aspectos socioeconômicos (escolaridade, disparidade de renda, acesso ao crédito, dentre outros) e de infraestrutura (área de produção, produtividade, tecnologia, dentre outros) levantados nas pesquisas junto aos cooperados. Em contrapartida, considerando que a organização COCAJUPI ainda é relativamente nova (fundada em 2005), as afirmações de Ashoka e McKinsey, quando citam que os empreendimentos sociais passam por diferentes fases durante o seu ciclo de vida para consolidação do seu desenvolvimento pleno, as dificuldades ora enfrentadas fazem parte do processo de consolidação e institucionalização da organização e que devem ser trabalhadas para o alcance do seu objetivo. Benecke (1980), em relação ao tema, destaca que em empreendimentos cooperativos com pouco tempo de constituição, predomina uma relação pessoal mais estreita e solidária entre os participantes, com o estreito contato pessoal numa relação de solidariedade. Percebe-se que tanto a Diretoria Executiva quanto o Conselho Consultivo (Comitê Gestor) da COCAJUPI contam com o apoio de técnicos de diversas instituições parceiras do empreendimento, de assessores e de consultores graduados em áreas como administração de empresas, engenharia mecânica, contabilidade e engenharia agrônoma, prestando suporte na gestão do empreendimento e na organização social. Estando, dessa forma, em concordância com o que indica Singer (2002), quando afirma que o desenvolvimento de instrumentos e da capacidade de gestão dos empreendimentos da economia solidária deve se dar mediante processos de capacitação teórica articulados ao exercício concreto da gestão, de forma a atender a exigência de transparência e o caráter participativo que caracteriza seus processos decisórios.

O Questionário aplicado à Diretoria da COCAJUPI indica que o produtor cooperado tem papel de fornecedor natural de matéria prima e tem espaço para representar a cooperativa singular nas reuniões e discussões do Comitê Gestor e, através das assembleias gerais, tem participação no processo decisório. Nesse

sentido, Benecke (1980) indica que um dos fatores internos que pode ser responsável pelo êxito das cooperativas consiste no chamado “caráter pessoal”, o qual pode ser interpretado através de critérios, dentre os quais vale ressaltar o critério organizacional: os membros tomam parte pessoalmente na tomada de decisões através da assembleia geral de associados. Assim, nessa fase de institucionalização, a COCAJUPI deve tirar vantagem do caráter pessoal, o qual se manifesta para a direção, através do estreito contato com os associados, permitindo alcançar o máximo de confiança e de respaldo para as decisões, podendo ter importância decisiva para o êxito inicial da cooperativa, gerando uma solidariedade estabilizadora do grupo. Porém, ao consolidar o êxito inicial em longo prazo, tanto a confiança como o desejo do associado de participação pessoal nas decisões podem se converter em fatores de obstáculos, limitando o êxito da cooperativa considerando que a presença de muitos membros na tomada de decisões impede a flexibilidade da gerência. Nesse sentido, o empreendimento cooperativo deve delegar funções de decisão, através de um catálogo de funções, a respeito das quais o conselho de administração ou a gerência podem tomar decisões sem consultar previamente os associados.

Nesse momento, alinhado com o que ressalta Benecke (1980), a COCAJUPI deverá ter cuidado com o natural distanciamento entre o grupo de associados e a direção empresarial, que pode diminuir a solidariedade do grupo para com sua gerência. Assim, deve substituir a confiança e participação dos associados na tomada de decisões por um adequado controle. Com relação à remuneração dos cooperados, o mesmo questionário indica que está definido apenas o repasse dos recursos para as cooperativas singulares como forma de cobrir os custos de produção, garantindo tão somente o adiantamento, ao produtor, do valor equivalente ao produto entregue na cooperativa. Assim, o resultado final do processo ainda não está definido, prejudicando, dessa forma, a percepção de maiores ganhos por parte dos produtores. A percepção das cooperativas singulares e seus cooperados quanto ao complexo cooperativo capitaneado pela COCAJUPI, transcrita em questionário de avaliação aplicado, indica que a maioria dos entrevistados (75%) se sente dono do negócio/empreendimento; onde tal fato tende a facilitar a chamada “ideologia cooperativa”, a qual, segundo Benecke (1980), se refere aos princípios cooperativos e ensaios filosóficos que os fundamentam. Tal ideologia, sob a concepção de Benecke, pode ser fator positivo para o êxito, se for utilizada para levar os

associados a maior rendimento, através da difusão de princípios como: a obrigação de tomar decisões de forma democrática; a distribuição dos excedentes; a não discriminação política ou religiosa; o apelo à educação cooperativa, entre outros de valor educativo. Deve-se também conseguir a integração horizontal; e, mobilizar todas as forças, inclusive emoção ideológica, visando a busca e transferência de inovações. Dentre os representantes das cooperativas singulares, 63% percebem que o grau de escolaridade dos cooperados tem influência na gestão e no resultado da cooperativa. Por sua vez, a pesquisa Socioeconômica mostra que 19% dos cooperados são analfabetos ou somente alfabetizados e 71% estão cursando ou concluíram apenas o ensino fundamental. Percebe-se que tais índices confirmam o indicado por Benecke (1980), quando afirma que o analfabetismo e a educação insuficiente concentram-se nos extratos de menores rendas e atingem boa parte dos associados das cooperativas. Dessa forma, a COCAJUPI deve dar especial atenção à situação educacional; evitando, com isso, reflexos negativos sobre os sócios e a direção, responsáveis por atuação pouco dinâmica e escassa disposição às inovações.

Tal fato talvez explique a preocupação da diretoria da cooperativa central quanto ao baixo nível de envolvimento dos cooperados nas decisões. Nesse sentido, embora os cooperados percebam que as informações chegam até a base (58% consideram a diretoria da COCAJUPI mantém as cooperativas singulares informadas sobre suas deliberações e 75% afirmam que as cooperativas singulares, por sua vez, repassam essas informações aos cooperados), o baixo nível de formação pode dificultar a compreensão de tais informações e, por conseguinte, inibir a participação dos cooperados no processo decisório; e, em última instância, não permitir a compreensão do modelo organizacional adotado pelo empreendimento. Respalda na afirmação de Benecke (1980) quando indica que, em longo prazo, um baixo nível de formação dos cooperados impede evidentemente um êxito notório da cooperação, na medida em que não sabem como funciona a cooperativa ou não compreendem as inovações que quase forçosamente produz qualquer cooperação, e assim, utilizarão o serviço de sua cooperativa só esporadicamente. O mesmo autor dá embasamento a outra situação, quando ressalta que o êxito de uma cooperativa depende em grande parte da qualificação de sua direção ou gerência, supondo-se que tal qualificação será usada em benefício da própria cooperativa e através de um controle adequado. Assim, o

questionário de avaliação aplicado, quando indica que apenas 36% dos dirigentes das cooperativas singulares foram capacitados na área de gestão, demonstra um ponto crítico que pode gerar problemas graves pela insuficiente preparação técnico-administrativa de muitos gerentes.

Os questionários aplicados indicam ainda pontos importantes que podem ter reflexos na situação financeira da cooperativa. Em primeira análise, os dirigentes das cooperativas singulares consideram como pontos fracos da COCAJUPI a falta de capital de giro e o pouco apoio governamental, dentre outros. Numa outra análise, a diretoria da central admite que os instrumentos de controle adotados se restringem ao controle de caixa, pagamentos e estoque. Tais questões devem ser objeto de atenção constante, na medida em que a situação financeira das cooperativas, conforme ressalta Benecke (1980) constitui-se num fator importante, pela falta de recursos internos – em decorrência da baixa renda, os associados não proporcionam capital adequado à cooperativa e dificultam a formação de maiores reservas – ou pela falta de incentivos que provoquem a busca por financiamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O formato organizacional adotado pela COCAJUPI, a partir de 2005, baseado em uma rede de cooperativas capitaneado por uma central, formando um complexo cooperativo, é capaz de promover a união das filiadas e otimizar suas atuações na cadeia produtiva da cajucultura, em benefício dos pequenos produtores vinculados às cooperativas singulares. Essa integração cooperativa mostra-se importante para sustentabilidade do empreendimento na medida em que mantém a autonomia das cooperativas singulares e promove a coesão do grupo, ampliando o raio de ação do complexo cooperativo, fortalecendo o processo de organização social e compartilhando recursos a benefício dos produtores. Dessa forma, o processo de formatação da rede de cooperativas ligadas a COCAJUPI teve por objetivo resolver problemas da cadeia da cajucultura no tocante ao beneficiamento e comercialização, eliminando a figura do “atravessador” – representante de grandes empresas que adquirem a produção junto aos pequenos produtores – fazendo com que o ganho maior fique com o próprio produtor, atuando como protagonista em todas as fases do processo. Por outro lado, percebe-se que a velocidade desenvolvida no processo de criação das cooperativas singulares e da central não permitiu a necessária maturação e mobilização de todos os produtores envolvidos, considerando a complexidade da organização; dificultando, dessa forma, a percepção sobre o sentido e objetivo da integração. O contato e a comunicação contínua não representam dificuldades para o empreendimento, e os cooperados percebem que a atuação da central de cooperativas valoriza os produtores, fortalece as cooperativas singulares, agrega valor aos produtos e facilita a comercialização. Assim, a cooperativa central não se limita a desenvolver ações de caráter eminentemente representativo, tornando mais atrativo filiar-se.

Percebe-se, porém, quanto aos demais objetivos aos quais se propõe a cooperativa central – reduzir a participação dos intermediários, viabilizar insumos de produção, recursos para investimentos, prestar assistência técnica, treinamento, formação educacional, promover crescimento econômico – que as ações desenvolvidas mostram-se muito tímidas, não sendo ainda percebidas pelos cooperados, dificultando a consolidação do sistema cooperativista implantado. Os instrumentos de autogestão democrática utilizados pela COCAJUPI apresentam-se adequados para garantir protagonismo dos produtores, no entanto, o baixo nível

educacional dos cooperados termina dificultando a utilização plena de tais instrumentos, com pouco envolvimento dos cooperados no processo decisório e dificuldade na compreensão do modelo organizacional adotado pelo empreendimento.

As capacitações realizadas até o momento não permitiram preparar os gestores e cooperados para se tornarem verdadeiros protagonistas do processo, e assim, observa-se uma grande fragilidade no processo de gestão das cooperativas. A COCAJUPI, como empreendimento social, encontra-se na fase de institucionalização, requerendo, portanto, profissionalização e estrutura organizacional. Nesse sentido, deve encarar os desafios de liderar o complexo cooperativo dentro dos seguintes princípios: ser eficiente nas operações industriais que lhe são próprias (classificação, beneficiamento e embalagem das amêndoas); ser competente na comercialização; e, para garantir uma continuidade saudável do negócio, ser competente também na gestão administrativa e financeira do empreendimento, utilizando instrumentos de gestão que tenham eficiência no alcance das metas estabelecidas, garantindo a sustentabilidade do empreendimento. Confirma-se a hipótese levantada inicialmente de que o grau de desenvolvimento do sistema associativista e cooperativista influencia no processo de gestão da COCAJUPI e das cooperativas singulares, atuando de forma negativa e restringindo a participação dos cooperados no processo decisório. Também confirma-se a hipótese de que o capital humano entre os filiados ao complexo cooperativo dificulta a compreensão do formato organizacional proposto pela COCAJUPI e pelas entidades parceiras do empreendimento.

Por outro lado, ao contrário do que se previa inicialmente, a qualificação do pessoal existente na COCAJUPI não contribui para o desenvolvimento e utilização de instrumentos de gestão adequados à realidade do empreendimento. Faz-se necessário desenvolver um processo de capacitação que focalize conteúdos e metodologia apropriados para o perfil dos cooperados, centrados na organização do quadro social, na gestão das cooperativas singulares e da COCAJUPI, e na formação de lideranças. Precisa-se configurar um cenário favorável ao sucesso da organização cooperativa através de uma gestão com qualidade, inclusive sob a ótica econômico-financeira, garantindo o protagonismo dos produtores e a sua afirmação como atores sociais. O desenvolvimento de instrumentos e da capacidade de gestão da COCAJUPI deve continuar ocorrendo através da capacitação teórica articulada

ao exercício concreto da gestão. Daí a importância da continuidade do apoio técnico prestado pelas instituições parceiras do empreendimento.

A Central de Cooperativas deve adotar um sistema de apuração de resultados que tenha transparência, objetividade e que permita ao produtor associado a exata percepção dos ganhos viabilizados pelo complexo cooperativo, ganhos estes econômico, social e ambiental, necessários à sustentabilidade do empreendimento. Sob a ótica do objetivo proposto no presente trabalho, o qual procurou analisar a eficiência do formato organizacional da COCAJUPI enquanto empreendimento de participação coletiva, ficou evidente que alguns aspectos da organização devem ser mais bem estruturados para atenderem aos seus propósitos de gerar produto de qualidade e com quantidade que lhe garanta a permanência no mercado, que aumente a renda dos cooperados e que fortaleça o vínculo cooperativo entre os participantes, muito embora suas ações se concentrem no beneficiamento e comercialização de castanha de caju. São eles: viabilizar assistência técnica efetiva para fortalecer o processo produtivo dos cooperados através do incentivo à prática de manejo dos pomares e ampliação do plantio de caju Anão como meio de aumentar a produção e a produtividade dos mesmos; proporcionar meios para utilização econômica do pedúnculo do caju como forma de aumentar a renda dos cooperados; promover ações que ampliem o acesso ao crédito pelos cooperados e intensificar ações para fortalecer o capital humano no relacionamento solidário entre seus pares. Dessa forma a Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí - COCAJUPI – será capaz de garantir a sustentabilidade do empreendimento simultaneamente através da eficiência econômica, da justiça social e da harmonia ambiental, bem como promover o protagonismo coletivo.

REFERÊNCIAS

ASHOKA, *Empreendimentos Sociais*; MCKINSEY & COMPANY, Inc. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BENECKE, Dieter W. *Cooperação e desenvolvimento; o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo*. Porto Alegre: Coojornal; Recife, Assocene, 1980.

CARVALHO, N. V. *Autogestão, o nascimento das ONGs*. São Paulo: Brasiliense, 1996. 193 p.

COCAJUPI - Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí. *Estatuto e Ata de Assembleia Geral de Constituição*. Picos, Piauí, 2005.

COCAJUPI – Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí. *Planejamento Estratégico*. Picos, Piauí, 2008.

CORRAGIO, José Luís. *Da economia dos setores populares à economia do trabalho*. In: KRAYCHETE, Gabriel (Org. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Salvador: Vozes, 2000. p.133-141.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, Jean-Louis. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANTZ, W. *Reflexões e apontamentos sobre cooperativismo*. Ijuí: Ed. Unijuí. 2005. (Coleção Cadernos Unijuí, Série Cooperativismo, 08).

GAIGER, Luís I. *Sentido e possibilidades da Economia Solidária hoje*. In: Kraychete, G. et al. (org.) *Economia dos Setores Populares: Entre a Realidade e a Utopia*. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE: UCSal, 2000.

GOERCK, C. *Emergência do cooperativismo, reestruturação do capital e Economia Solidária e o papel do serviço social em empreendimentos econômicos solidários*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006. (Coleção Cadernos Unijuí, Série Economia Solidária, 05).

<http://www.mte.gov.br/ecosolidaria>. Acesso em: 27 de maio de 2011.

<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/identidade.asp>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cooperativismo/cooperativ%20o%20que%20e.htm>. Acesso em: 28 de maio de 2011.

KEIL, I. M.; MONTEIRO, S.T. *Os pioneiros de Rochdale e as distorções do cooperativismo na América Latina*. São Leopoldo, 1982, disponível em <http://www.cootrade.com.br/pioneirosrochdale.pdf>, acessado em 27/05/2011.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. . *Ciência e conhecimento científico*. In: *Fundamentos da Metodologia Científica*. SP: Atlas, 2001.

MANCE, Euclides André. *A Revolução das Redes - A Colaboração Solidária como Uma Alternativa Pós-Capitalista à Globalização Atual*. Editora Vozes, 1999, 1a. Ed.

PARREIRAS, Luiz Eduardo. *Negócios Solidários em Cadeias Produtivas: Protagonismo coletivo e desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2007.

RECH, Daniel. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SENAES. *Atlas da Economia Solidária no Brasil. 2005-2007*. Org. Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG. São Paulo: Todos os Bichos, 2009.

SINGER, P. *Economia solidária: possibilidades e desafios*. *Revista Proposta: trabalho e desenvolvimento humano*. ano 30, n. 88-89, p.15-23, mar./ago., 2003a.

_____, P. *Economia solidária: um modo de produção e distribuição*. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.) *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003b.

_____, P. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

COLETA DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO – TCC

ALUNO: RAQUEL BEZERRA MATIAS

Questionário aplicado aos gestores da COCAJUPI

- 1) Qual o papel do produtor cooperado no relacionamento das cooperativas singulares com a COCAJUPI?
- 2) Como são tomadas as decisões no âmbito das cooperativas singulares? Qual a participação do produtor?
- 3) Sabe-se que as cooperativas singulares são fornecedoras de castanha para a central para que esta classifique e comercialize. Como é feito esse fornecimento? Há algum cuidado prévio com a castanha a ser entregue na central? Qual a periodicidade da entrega de castanha?
- 4) A produção dos cooperados é suficiente para atender ao volume da capacidade operacional de beneficiamento da central? Em caso negativo, aonde a COCAJUPI vai buscar mais do produto para beneficiar?
- 5) Como é feito o processo de beneficiamento da castanha nas cooperativas singulares? Qual a qualidade do produto entregue à Central?
- 6) Como é feito o recebimento do valor da produção junto à Central e como é feita a remuneração dos cooperados? Os mesmos se sentem incluídos?

- 7) Como é feita a seleção de pessoal na central?
- 8) Qual o grau de comprometimento dos funcionários para com o projeto? Como é feita essa análise?
- 9) Como é feito o planejamento de qualificação/reciclagem dos funcionários?
- 10) A Diretoria da Cocajupi é formada por quantos membros? Quais suas funções?
- 11) Qual o processo de seleção e substituição dessa diretoria?
- 12) Qual o sistema de remuneração da diretoria: Cocajupi e singulares?
- 13) Existe um gerente responsável pela parte de produção? Ele participa da Diretoria?
- 14) A função do Comitê Gestor do Projeto de Cajucultura é apenas consultiva?

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

COLETA DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO – TCC

ALUNO: RAQUEL BEZERRA MATIAS

Questionário aplicado aos representantes das Cooperativas Singulares

- 1) Você enquanto cooperado se sente dono do negócio/empreendimento COCAJUPI?
- 2) A diretoria da COCAJUPI mantém a sua cooperativa informada sobre suas deliberações?
- 3) A cooperativa singular repassa essas informações aos cooperados?
- 4) O grau de escolaridade dos cooperados tem influência na gestão e, conseqüentemente no resultado? De que forma? Positiva ou negativa?
- 5) A produção atual das cooperativas singulares, comercializada via COCAJUPI, atende a demanda do mercado?
- 6) Como você considera a qualidade deste produto? É competitivo?
- 7) Relacione os principais treinamentos que você participou ligados a área associativismo, cooperativismo e gestão.
- 8) Relacione um ponto forte e um ponto fraco do empreendimento COCAJUPI.