



GESTÃO ASSOCIATIVA E FINANÇAS

Organização:

FUNARBE
FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES

UFV
Universidade Federal
de Viçosa

 **IPPDS**
Instituto de Políticas Públicas e
Desenvolvimento Sustentável

AKSAAM



COOVITA
A FORÇA DO VALE DO ETIPIÁ - PI

Financiamento:

 **FIDA**

Investindo nas populações rurais

Gestão associativa e finanças

Conteudista: Renata Carla Santos Silva

Revisoras de conteúdo: Nathália Thaís Cosmo da Silva, José Antônio de Lima Barreto e Dirce Ostroski.

Layout e editoração gráfica: Adriana Freitas

Revisão Final: Eugene Francklin

22/03/2021



Apresentação

A agricultura familiar da região do Vale do Itaim vem desenvolvendo e fortalecendo cada vez mais suas práticas associativistas nos diversos seguimentos das produções agropecuárias. Essas organizações - cooperativas e associações - têm sido confrontadas com a exigência de aprimorar suas práticas de gestão, de modo a alcançarem melhores indicadores de desempenho nas ações realizadas junto aos seus associados e nas ações direcionadas a atender as exigências dos mercados que desejam alcançar com seus produtos.

Os agricultores familiares estão inseridos em um ambiente em constantes mudanças nas esferas sociais, econômicas e até mesmo culturais, dificultando muitas vezes a reprodução social e econômica de suas unidades de produção. A união destes agricultores em entidades coletivamente organizadas representa uma importante opção estratégica, para juntos enfrentarem as dificuldades e juntos buscarem oportunidades. O trabalho coletivo e o uso de práticas solidárias podem facilitar o processo produtivo, além de propiciar melhor relacionamento com o mercado, instituições públicas, extensionistas e com a sociedade de modo geral.

Por isso, a publicação busca indicar conceitos e ferramentas a fim de ampliar o conhecimento dos associados sobre gestão associativa e finanças.

Esta cartilha faz parte da Coleção Saberes do Itaim, 1ª Série de Publicações da COOVITA, sendo dividida em três eixos: Comunicação e Mobilização Social, Fortalecimento Produtivo e Acesso a Mercados. A Coleção é resultado das ações do Projeto **Talentos do Itaim**.

O projeto trabalha para desenvolver no território da Chapada do Vale do Rio Itaim estratégias de ampliação das capacidades das mulheres e das juventudes locais na produção, comercialização e comunicação, com o objetivo de modelar um ambiente de aprendizagem permanente.

O Talentos do Itaim é executado pela COOVITA em parceria com o FIDA - Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola e o AKSAAM – Adaptando Conhecimento para a Agricultura Sustentável e o Acesso a Mercados, projeto desenvolvido pelo Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável, vinculado a Universidade Federal de Viçosa.

Boa leitura!

Gestão Associativa

A gestão de uma cooperativa é um processo que difere muito de outros empreendimentos empresariais, uma vez que as atividades desenvolvidas nessas organizações possuem tanto fins econômicos como fins sociais. Um traço fundamental na gestão de cooperativas é que os próprios cooperados são eleitos como dirigentes ou para o Conselho de Administração, tal como estabelece a lei 5764/1971, sendo a assembleia geral o órgão máximo de tomada de decisão em que cada associado tem direito a um voto. No setor empresarial, por sua vez, esses cargos são ocupados por uma diretoria profissionalizada, pelo dono ou pela junta de sócios, e as decisões são tomadas com base na proporcionalidade de capital. Ou seja, nas empresas, quem tem mais capital, tem maior poder de decisão na gestão da empresa.

A gestão de uma cooperativa inevitavelmente é um reflexo estratégia definida participativamente, da cultura organizacional e dos valores compartilhados na entidade. Por isso, é por meio do perfil da gestão associativa que se consegue entender melhor quais os rumos a serem seguidos.

Quando bem definida e executada, a gestão associativa desempenha um papel de extrema importância nas cooperativas, garantindo que processos sejam devidamente definidos para manter a rotina bem organizada, com cooperação de todos os sócios.

A gestão associativa tem a missão de realizar a coordenação dos recursos, processos e estruturas organizacionais para a

consecução das finalidades sociais e econômica da organização, assim permitindo a reunião e a conjugação dos esforços de forma a contribuir para melhorias das ações voltadas ao fortalecimento das organizações e cooperação de seus sócios.

O nível de comprometimento do pessoal engajado em uma organização associativista é o que determina o sucesso das ações que essas organizações se propõem a alcançar. Para que essas ações obtenham sucesso, é necessário que os papéis de cada indivíduo envolvido nesse processo sejam definidos.

A definição dos papéis dos indivíduos que compõem uma organização associativista está relacionado ao processo pelo qual as organizações associativistas são conduzidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre os órgãos de direção, controle e partes interessadas ou afetadas por suas atividades.

Toda e qualquer organização associativista deve definir a governança organizacional, pois ela é composta por um conjunto de normas, políticas e práticas, adotadas pelos associados ou cooperados de uma organização, por meio do qual se monitora a gestão, contribuindo para uma melhor administração em benefício dos diversos públicos que são impactados pela atuação como os sócios, demais colaboradores internos, clientes, poder público e a comunidade.

Os sistemas de gestão organizacional podem variar de entidade pra entidade, dependendo do porte e tipo das sociedades e do contexto ambiental, econômico, político, cultural e social no qual elas estão inseridas. Nesse sentido, podem ser conduzidos por uma única pessoa ou grupo de pessoas (sócios, associados, conselheiros ou outros) munidas de autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos da organização social.

Nos dois sistemas de organização sociais mais utilizados no meio rural encontramos as associações e cooperativas, cada uma dessas organizações tem sua finalidade. As associações segundo o Código Civil (Lei nº 10.406/02, no artigo 53) as define como a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Desta forma, as associações constituem um agrupamento de pessoas, com uma finalidade comum que buscam determinados interesses coletivos, sem ter o lucro financeiro como objetivo. Em resumo, podemos definir que as entidades associativistas são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que se formam pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultados financeiros entre elas, onde o que buscam é a melhoria de renda ou de vida para uma comunidade.

A lei 5.764 de 1971 destaca que as Cooperativas, são organizações constituídas por membros de determinado grupo econômico ou social, pessoas jurídica de direito privado, que objetiva desempenhar ações para benefício comum, visando questões econômicas e tem finalidade de obtenção de lucros para seus cooperados.

A área funcional da governança de uma entidade cooperativa se divide em cinco subáreas que se relacionam entre si:

1- Estrutura organizacional: É o modo pela qual as organizações estabelecem as funções dos seus dirigentes com definições claras dos papéis e atividades a serem desenvolvidas dentro da estrutura funcional de cada organização voltado a cumprir os seus objetivos. A estrutura é planejada seguindo um regulamento interno que orienta como se deve compor o quadro dirigente, descrevendo como é feita a divisão de poderes, atribuições, responsabilidade, direitos e deveres.

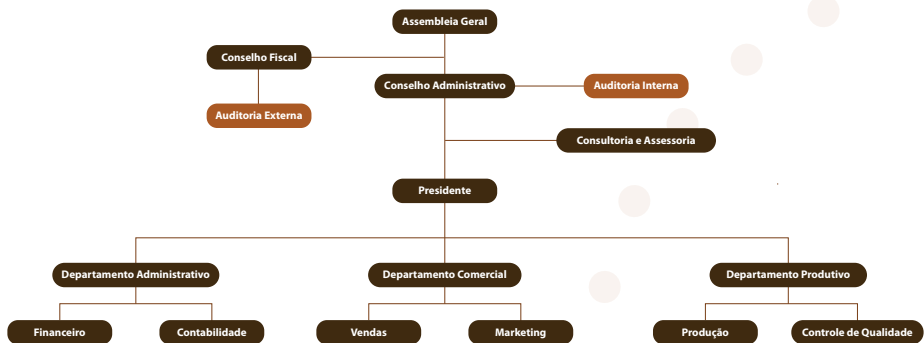
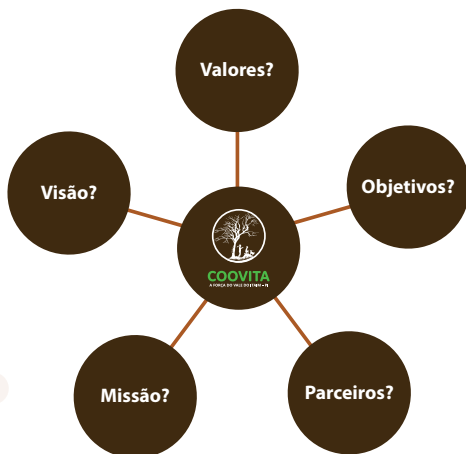


Figura 1. Organograma de uma Estrutura Organizacional de Organização de Vendas.
 Fonte: Elaborado pela autora com em informações da diretoria e estatuto da COOVITA

2- Estratégia organizacional: É o momento onde se define os objetivos, missão, valores de uma organização. Na estratégia organizacional realiza-se o planejamento estratégico, que vai guiar as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização, levando-a a uma tomada de consciência visando o seu desenvolvimento. Nesse planejamento deve-se identificar as potencialidades a serem exploradas pela organização, as parcerias e alianças que podem ser construídas e fortalecidas e os investimentos necessários para a conquista dos objetivos estabelecidos.



- **Objetivos ou delimitação do negócio:** Definir qual espaço que a COOVITA ocupa ou ocupará no mercado, quais produtos ou serviços ela irá ofertar;
- **Visão:** Tendo delimitado o seu negócio, estabelecer a visão significa indicar como a COOVITA pretende ser vista/reconhecida no futuro.
- **Missão:** Indicar o propósito de existência da COOVITA, ou seja, identificar a dimensão do negócio que orienta as ações dos indivíduos e confere à organização sua característica e sentido (Segundo Ferreira Neto et al. (2019).
- **Valores:** Estabelecer o conjunto de crenças do qual o quadro de associados da COOVITA não abre mão e que orienta a dupla natureza de seu negócio: fins econômicos e fins sociais.
- **Parceiros:** Para alcançar a sua missão, a COOVITA necessita identificar e/ou estabelecer alianças, parcerias e redes que tenham objetivos convergente aos seus a fim de potencializar os seus resultados.

3- Organização dos associados: É a forma pela qual os responsáveis pela organização associativa organizam o quadro de cooperados atual e futuros, compartilhando e divulgando informações, motivando os cooperados a participar dos interesses coletivos não tendo uma mera participação por presença.

4- Direção de participação: É a forma de assegurar a representatividade e participação dos cooperados na sua governança a fim de conferir legitimidade aos gestores para alcance dos objetivos organizacionais pactuados juntos aos seus associados. A direção das organizações ao tomarem decisão tem que ter a responsabilidade social nos seguintes princípios: transparência nas ações, comportamento ético, respeito pelos interesses coletivos, prestação de contas e responsabilidade.

5- Controles internos e avaliação: O controle e avaliação é um método de fiscalização, monitoramento e gestão documental exercida sobre as organizações, atividades de pessoas, setores ou sobre produtos, fornecendo insumos para o quadro dirigente e para o conselho fiscal da organização. Mediante a comparação com as regras da boa gestão já estabelecidas, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações. As avaliações tem por objetivos alimentar as tomadas de decisões, de forma que possam corrigir ou melhorar o desempenho, interferindo positivamente em outras funções do processo administrativo das organizações para assegurar que os resultados satisfaçam às metas estipuladas e aos objetivos estabelecidos.

Gestão de pessoas

As organizações existem porque existem as pessoas para constitui-las, e as mudanças só acontecem se as pessoas estiverem convictas das necessidades das mesmas acontecerem. As organizações rurais não ficaram imunes ao processo de profundas e intensas mudanças e, por isso mesmo, têm sido motivo de preocupação constante, onde a cultura do individualismo ainda predomina.

Em uma gestão participativa associativa, onde estão presentes valores e sentimentos, que levam as pessoas a atuarem de forma mais solidária, na busca do desenvolvimento rural sustentável, se faz necessário conhecer as pessoas que compõem essa organização, para que possam praticar o desenvolvimento do capital humano através de ações que motivem, capacitem e desenvolvam as pessoas com o objetivo de alcançar a satisfação dos colaboradores, que compõem a organização assim otimizamos os resultados esperados, alcançando seus objetivos e proporcionado o crescimento saudável das organizações. Isso porque os colaboradores permanecem mais engajados e comprometidos com as metas a serem alcançadas.

Outro ponto importante na gestão de pessoas de uma organização social é buscar o equilíbrio na repartição dos benefícios e oportunidades entre homens, mulheres, jovens e idosos. Uma política de gênero implica em ações concretas para favorecer a participação equilibrada de mulheres e homens em

todos os processos que envolvem a organização da produção, a comercialização e a gestão. Da mesma forma uma política de geração permite a renovação da organização por meio da valorização e da participação de adultos, jovens e idosos.

Uma das estratégias usadas para conseguir uma boa gestão de pessoas nas organizações é ouvir e valorizar a opinião de todos os cooperados, assim a diretoria pode identificar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores. A diretoria das organizações tem que extrair os melhores resultados e proporcionar uma relação em que todos ganham.

Porém, para atuar de forma assertiva, de acordo com o perfil de cada cooperado, é preciso entender os pilares da gestão de pessoas.

PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS

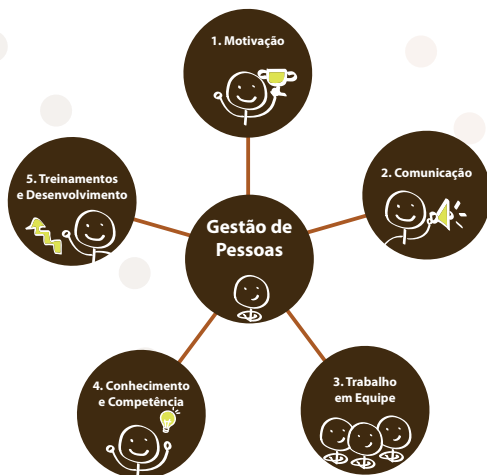


Figura 2. Pilares da Gestão de Pessoas

Fonte: Imagem adaptada disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>

1º Pilar: Motivação

A motivação é o motor que move os cooperados a darem o melhor de si constantemente nas organizações. Quando um grupo de associados e cooperados está desmotivado é preciso identificar o que está gerando a desmotivação para reverter a situação da melhor maneira para todos.

Nas organizações a motivação de seus colaboradores também pode estar associada com o comprometimento de seus interesses. Segundo Bergamini (2003), as pessoas que realizam atividades comuns ou similares são movidas por razões diversas. Conhecer essas razões é um passo primordial para construir estratégias que mantenham associados e colaboradores alinhados aos objetivos sociais e econômicos dos empreendimentos associativistas ou cooperativistas.

Para uma boa gestão de pessoas, a diretoria das organizações sociais deve observar o nível de comprometimento de seus associados ou cooperados. Existe três níveis de comprometimento: O comprometimento afetivo que é aquele onde o cooperados veste a camisa e defende a organização com unhas e dentes. O comprometimento normativo onde o cooperado só executa aquilo que ele acordou em fazer e nada mais motiva ele a ir além do que foi acordado, e por último, o comprometimento instrumental, que é aquele em que o cooperado só se motiva quando vê alguma vantagem para si próprio, não pensando no todo (Rego, 2002).

2º Pilar: Comunicação

Se a motivação é o pontapé inicial da gestão de pessoas, a comunicação é a base para que tudo transcorra bem e gere ótimos resultados. Uma comunicação objetiva e transparente fortalece a gestão de pessoas, pois sem um diálogo entre diretoria e cooperados muito informação se perde no meio no caminho e isso abre precedentes para interpretações equivocadas e desentendimentos.

Uma forma de melhorar a comunicação entre diretores de uma organização e os cooperados é a prática do feedback, onde a diretoria sempre dá um retorno de como anda o desenvolvimento e a execução das ações que a organização se propõe a fazer e assim abre um canal de comunicação confiável entre seus diretores e associados.

3º Pilar: Trabalho em equipe

O trabalho em equipe é um grande diferencial na gestão de pessoas. Envolver todos que estão ligados a organização e identificar a potencialidade de cada um, utilizando isso a favor do alcance dos objetivos e metas da organização, proporciona o fortalecimento e desempenho entre diretores e sócios.

4º Pilar: Conhecimento e competência

Em uma organização deve se trabalhar o reconhecimento das habilidades e competência de todos os envolvidos para o sucesso do negócio. O conhecimento técnico pode ser ensinado, já as habilidades devem ser desenvolvidas.

A possibilidade de crescer e desenvolver é um dos motivos pelos quais os membros de uma associação ou cooperativa se mantêm motivados.

5º- Pilar Treinamento e desenvolvimento

Por último e não menos importante, o pilar da gestão de pessoas. Após identificar a lacuna que impede os associados e cooperados a desenvolverem os objetivos e metas da organização, deve ser realizado treinamentos que busquem o conhecimento necessário para proporcionar o alcance dos objetivos e metas da organização.

Gestão Financeira e Econômica

A gestão econômica e financeira é responsável pelas decisões sobre investimentos, gastos, receitas e patrimônio da organização. A maior preocupação desta área é organizar e gerir as informações financeiras, capacitando a entidade para manter sempre o equilíbrio entre os gastos e as receitas mantendo o balanço patrimonial atualizado. Ela possui um relacionamento estreito com a contabilidade, onde deve fornecer os dados sobre os fluxos financeiros da organização para a tomada de decisão.

A gestão financeira é uma das áreas mais preocupantes na organização e a falta de planejamento ou um planejamento irrealista nesta área pode trazer consequências desastrosas para o futuro.

A gestão financeira pode ser dividida em 7 subáreas:

1- Balanço patrimonial é uma demonstração de maneira clara e precisa da situação financeira de uma cooperativa. Para um balanço completo deve ser descrito todos os ativos e passivos de um negócio, ou seja, seus bens, dívidas e lucros.

2- Fluxo de caixa é o movimento de entrada e saída de dinheiro de uma cooperativa por um período e tempo definido.

3- Controle de contas a receber e a pagar é a programação que uma cooperativa faz do movimento financeiro futuro.

4- Controle de estoques é uma ação necessária a ser feita na cooperativa, controlando as entradas e o consumo de materiais, movimentando o ciclo das mercadorias.

5- Análise de viabilidade econômica é a análise inicial de todo investimento, para saber se ele é viável ou não.

6- Obrigações fiscais e legais estão relacionadas a todas os tributos que devem ser pagos ao estado e o cumprimento das leis que definem as regras das ações de constituição e funcionamento de uma cooperativa.

7- Demonstrações de resultados é a forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo dos resultados por meio da diferença das receitas/ingressos confrontados com os custos, despesas e impostos para chegar ao lucro/sobras ou prejuízo/perdas. As demonstrações de resultado são organizadas e apresentadas de forma resumida por contas, descrevendo as principais operações financeiras em um determinado período, e sua maior característica é a capacidade de alterar o patrimônio líquido, onde se encontram os saldos de lucro/sobras e prejuízo/perdas.

Gestão dos processos produtivos

Gestão do processo produtivo é a parte dos objetivos organizacionais para estruturar um conjunto de atividades visando a melhoria dos produtos e serviços oferecidos por uma organização. Esta parte da gestão é uma área crucial para que uma entidade cooperativista possa se firmar como ator econômico em seu ambiente ou contexto. Na gestão de processos produtivos as ações necessárias a serem desenvolvidas estão relacionadas ao planejamento, monitoramento e controle da produção visando a qualidade do produto, logística de venda e a cadeia de valor.

Gestão comercial

A gestão comercial é uma área de suma importância para a entidade, pois integra todas as transações de uma organização, lidando diretamente com atividades de compra e venda de produtos ou serviços.

Para que esse setor apresente resultados satisfatórios, é necessário que a entidade tenha produtos de qualidade, ofertas regulares, preços competitivo e redes de comercialização, sem os quais não haverá inserção mercadológica sustentável a médio e longo prazo. A gestão comercial deve está associada a estratégias mercadológicas, apresentando bons modelos de negócios, viabilidade econômica e marketing, o que exige pessoal capacitado operando nas funções chave da organização.

Gestão socioambiental

Gestão Socioambiental é conjunto de ações e políticas que uma organização implementa para minimizar os impactos negativos de suas atividades sobre o ambiente, os bens comuns e de uso coletivo.

Na gestão socioambiental o empreendimento se certifica que suas ações não geraram problemas ambientais e sociais que acarretem danos para o equilíbrio da ecologia e equilíbrio social local ou regional.

Ferramentas de Gestão

Visando a realização de uma boa gestão é necessário os gestores pensarem em ferramentas que auxiliem nas análises e tomadas de decisões. Para isso a ciência da administração criou várias ferramentas de gestão que poderão ser usadas com o intuito que sua organização ou negócio caminhe harmoniosamente gerando resultados positivos.

O diagnóstico, uma ferramenta de análise de informação muito simples de se utilizar é que todo gestor deve utilizar, nele se consegue observar a situação atual do empreendimento, além de apontar os pontos que necessitam de mais atenção com o objetivo de corrigir falhas apontadas, melhorando os índices de desempenho.

Outras ferramentas a serem utilizadas vão depender muito do tipo de análise e objetivos que cada organização deseja. Entre algumas ferramentas de gestão podemos destacar as seguintes:

- 1. Ciclo PDCA** – Plan (Planejar) Do (Fazer) Chek (Verificar) Act (Agir). É o método iterativo de quatro passos utilizado para melhoria contínua de processos e produtos. É uma ferramenta que deve ser aplicada sucessivamente nos processos de gestão de uma entidade, sempre buscando a melhoria de forma contínua com a finalidade de garantir o alcance das metas necessárias para melhoria da organização. Gera um controle

eficiente de processos, tanto para atividades internas quanto externas, padronizam dados e informações e minimiza falhas e erros. O ciclo PDCA segue 4 etapas indispensáveis para mantê-la ativa e funcionando de maneira eficiente. Essas etapas são Planejamento, Execução, Análise e Correção.

2. Plano de negócio é um documento escrito com o máximo de anotações que o ajudarão o gestor a tomar a decisão. Tem o objetivo de estruturar as principais ideias e mostrar as opções que o gestor terá que analisar para decidir quanto à viabilidade de uma tomada de decisão. Em resumo ele pode ser utilizado como um método de planejamento estratégico que descreve o empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros.

3. Análise SOWT Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). É uma técnica que auxilia o planejamento estratégico, onde as organizações realizam o levantamento das fortalezas e fraquezas do ambiente interno e das Oportunidades e ameaças do ambiente externo. Com a utilização dessa ferramenta a entidade busca identificar os pontos fracos e as ameaças que podem prejudicá-la, ao mesmo tempo em que identifica as oportunidades.



Imagem ilustrativa de aplicação de SOWT

5W2H é usado como uma ferramenta de controle dos processos e gestão de qualidade, sendo de uso fácil e fundamentado no plano de ação. Essa ferramenta deve ser utilizada logo após a relação dos diagnósticos e a aplicação da SOWT. Através dessa ferramenta é utilizada para traçar objetivos, metas e prazos. 5W2H, que consiste em responder e definir as seguintes perguntas: O que fazer? Quando fazer? Quem vai fazer? Onde fazer? Por que fazer? Como fazer? Quanto custa? Finanças

A ciência que tem a arte de administrar fundos é conhecida como finanças. Para uma organização com fins lucrativos, que é composta por um grupo de pessoas, se torna necessário que a administração das finanças seja sempre de forma transparente entre os dirigentes da organização e seus associados. Nessas

organizações, os responsáveis pelo controle e execução das funções financeiras são responsáveis pela obtenção de recursos necessários e por uma formulação estratégica voltada para otimização do uso desse fundo.

A gestão financeira de uma cooperativa tem por finalidade a melhoria economia e social de seus membros. Tem o objetivo a maximização do retorno para os cooperados, que pode se dar de uma forma direta, através do aumento de sua renda, ou indiretamente, mediante a redução de riscos e/ou custos. Porém, muitas organizações cooperativistas agropecuárias podem ir além da finalidade dessa função e buscando além da melhoria financeira para os cooperados, pode buscar melhorias como treinamentos, assistência técnica entre outros.

Artigo 4. Inciso VIII. indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social.

Polônio (1999): essa determinação legal procura evitar que pequenos grupos de associados incentivem os demais cooperados a se retirarem da sociedade, visando à apropriação do saldo das contas dos fundos.

POLONIO, Wilson Alves. Manual das sociedades cooperativas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

A maior parte da decisão de uma organização com fins lucrativos é mensurados em termos financeiros levando os seus gestores financeiros tomar decisões do cotidiano voltada ao objetivo de criar valor para a organização e seus associados.

Para que esses resultados financeiros possam ser mensurados são necessários alguns instrumentos administrativos: planejamento financeiro, controle de caixa e avaliação do de-

sempenho da entidade, verificando tudo o que gasta e aquilo que recebe.

O primeiro recurso financeiro a ser gerenciado por uma cooperativa é o capital social que é gerado de cotas partes, que é prevista no estatuto das organizações cooperativistas. Sabe-se que as organizações cooperativistas são de propriedade coletiva, porém as cotas partes são de propriedade privada e podem ser vendidas a outros cooperados. Por essa razão, o capital social de uma cooperativa é chamado de Fundo Divisível. Contudo, essa venda deve estar em conformidade aos estabelecido na lei das cooperativas, onde só é permitida o limite de que cada cooperado só pode ter no máximo 1/3 das quotas-parte da cooperativa.

Se o capital social é chamado de fundo divisível ou seja, passível de ser distribuído entre os cooperados,

Segundo a lei 5.761 de 16 de dezembro de 1971:

Artigo 4. Inciso III. limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento das obrigações sociais.

Artigo 24. Inciso que fixa o limite legal em 1/3 do total das quotas-partes

As etapas a serem seguida pelos profissionais da área contábil, conforme explicitado por Franco (1999):

- 1) Registro dos fatos contábeis (escrituração);
- 2) Demonstração expositiva desses fatos (relatórios contábeis);
- 3) Verificação da adequabilidade dos registros e demonstrações (auditoria);
- 4) Análise e interpretação dos relatórios (análise de balanços).

FRANCO, Hilário. Contabilidade geral. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

podemos concluir que existem fundos indivisíveis, ou seja, que não podem ser divididos entre os membros por serem de propriedade coletiva da cooperativa.

Existem dois fundos que as cooperativas devem adotar, sendo o fundo de reserva obrigatório: Fundo de Reserva e Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES).

1. Fundo de Reserva, que recebe 10% das sobras líquidas do exercício social, ou seja, da diferença entre o que foi recebido e o que foi gasto, o que é chamado de "SOBRAS 10% são separados para constituir reserva da cooperativa para emergências futuras.

2. Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que recebe 5% das mesmas sobras que foram utilizadas para calcular o fundo de reserva. Esse fundo de acordo com o estatuto e regimento interno é destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, também, se estiver determinado no estatuto, aos empregados da cooperativa.

É importante lembrar que só após o pagamento de todos os impostos e taxas e o repasse de saldo para a constituição dos fundos de reserva e assistência, as sobras podem ser distribuídas proporcionalmente aos cooperados de acordo com as transações comerciais/profissionais que eles tiverem junto a entidade. Devemos deixar claro que a decisão sobre a divisão ou não das sobras cabe à assembleia geral.

Todas as organizações, sejam elas de base cooperativa ou não, devem manter o registro de todas as suas movimentações financeiras e elaborar relatórios contábeis que demonstrem sua situação financeira. Esses relatórios devem ser elaborados por um profissional de ciências contábeis. Porém, é importante que todas

as pessoas que façam parte da administração da cooperativa, bem como os demais cooperados, tenham noções básicas desse processo, assim conhecendo o processo de fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a receber, balanço patrimonial e demonstração das sobras e perdas.

As principais demonstrações contábeis de uma cooperativa que serão realizadas pelo contador são:

a) Balanço Patrimonial: no balanço é evidenciada a estrutura patrimonial da entidade, ou seja, a composição de seus bens, direitos e obrigações. O documento onde conta as informações sobre o balanço deve dividido em dois lados que devem ser exatamente iguais no que se referem aos valores monetários da entidade. Do lado direito, temos a origem dos recursos financeiros (Passivo), que podem ser formados por capital próprio dos cooperados (capital social, fundos e sobras) e capital de terceiros (dívidas com fornecedores, empréstimos bancários, contas a pagar etc.). Do lado esquerdo, temos a aplicação desses recursos (Ativo) em bens (móveis, imóveis, equipamentos, mercadorias, dinheiro em caixa etc.) e direitos (duplicatas a receber decorrentes de vendas a prazo, conta corrente no banco etc.).

Tabela 1. Exemplo de balanço patrimonial

ATIVOS		PASSIVOS	
Circulante		Exigível	
Caixa	R\$ 40.000,00	Fornecedores	R\$ 5.000,00
Estoque de mercadoria	R\$ 15.000,00	Contas a pagar	R\$ 15.000,00
Duplicata a receber	R\$ 10.000,00	Empréstimos bancários	R\$ 20.000,00
Permanente		Patrimônio Líquido	
Veículos	R\$ 200.000,00	Capital Social	R\$ 100.000,00
Imóveis	R\$ 80.000,00	Fundo de Reserva	R\$ 5.000,00
Moveis e utensílios	R\$ 15.000,00	Fates	R\$ 1.000,00
		Sobras líquidas	R\$ 3.000,00
Total	R\$ 360.000,00		R\$ 146.000,00

Fonte: Adaptado de disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/5567/modelo-de-balanco-patrimonial/>

b) Demonstração de Sobras ou Perdas: Este relatório demonstra explicitamente o resultado alcançado pela cooperativa em determinado período. Esse resultado pode ser composto de sobras (receitas maiores que despesas) ou perdas (despesas maiores que receitas), originadas de atos cooperativos.

- Obrigações fiscais e legais de uma cooperativa

Tabela 2. Obrigações fiscais e legais de uma organização cooperativa

Obrigações de uma cooperativa	Legislação
Livros Contábeis	
Balanço Patrimonial	NBCT 10.8 (NBCT – Normas Brasileiras de Contabilidade)
Demonstração Sobras ou Perdas	NBCT 10.8
Demonstração Mutações PL	NBCT 10.8
Demonstração Origens Aplic. Recursos Até - Exercício findo 2017	NBCT 10.8
Demonstração Fluxo de Caixa	Lei 11.638/2007
Notas Explicativas	NBCT 10.8
Livros Contábeis	
Diário	RIR/99 Art. 258 (RIR – Regulamento do Imposto de Renda)
Razão	RIR/99 Art. 259
Lalur – Livro Apuração Lucro Real	RIR/99 Art. 246

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER.

LIVROS TRABALHISTAS

Tabela 3. Relação de livros trabalhistas

Registro de Empregados	art. 41 da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Portaria MTE nº 41, de 28.03.2007.
Livro de Inspeção do Trabalho Obrigatório mesmo que não tenha empregados registrados.	Portaria Nº 3.158 de 18/05/1971.

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

LIVROS FISCAIS

Serviços Tomados	Legislação Municipal Consultar Prefeitura
Impressão de Documentos Fiscais e Ocorrência.	Legislação Municipal Consultar Prefeitura

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

LIVROS FISCAIS DE COMPRA E VENDA

Tabela 4. Relação de livros fiscais de compra e venda

Registro de Entradas	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Registro de Saídas	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Apuração ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Apuração IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
LRI – Livro de Registro do Inventário	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Livro Registro de Controle da Produção e do Estoque	Legislação Estadual Consultar Secretaria Fazenda
Livro Registro de Selo Especial de Controle (utilizado para a escrituração dos dados relativos ao recebimento e à utilização do	Legislação Estadual Consultar SecretariaFazenda
Livro Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrências.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Impressão de Documentos Fiscais e Ocorrência.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

DECLARAÇÕES

Tabela 5. Relação de declarações

DIPJ – Declaração de Imposto de Renda Jurídica	Receita Federal Consultar legislação
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais - Positiva ou Negativa	Ministério do Trabalho e Emprego. Vide legislação.
DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte	Receita Federal Consultar legislação
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais	Receita Federal Consultar legislação
DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais	Receita Federal Consultar legislação
Declaração Eletrônica de Serviços Exigida somente em alguns municípios, esta declaração substitui a escrituração em livros de prestação de serviços.	Legislação Municipal Consultar Prefeitura
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Somente quando da admissão e demissão de empregados.	Ministério do Trabalho e Emprego. Consultar Legislação.
Declaração de apuração ICMS – GIA Sintegra	Ver Legislação Estadual
Declaração Apuração IPI Existem várias declarações conforme os produtos. Consultar o Contador e Secretaria da Fazenda.	Ver Legislação Estadual
GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social.	Lei nº 11.941/2009.

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

IMPOSTOS

Tabela 6. Relação de impostos

PIS 0,65% s. total serviços COFINS 3% s. total serviços Receb. Acima de 5000,00 será retido pelo tomador.	Lei nº 9.718/1998, 10.833/2003 e 10.925/2004
INSS 20% s.Honorários a Diretores	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS 20% s.Honorários a Autônomos	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS 20% s.salários a Funcionários	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS 11% retenção cooperado se serviço prestado a pessoa jurídica.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS 20% Ônus Patronal sobre Produção paga ao Cooperado.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS-TERCEIROS 5,8% sobre valor salários Recolhimento para SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS-SAT 1,2 ou 3% Seguro acidente Trabalho.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
INSS - SEST/SENAT 2,5% descontada do cooperado e recolhida. Calculo sobre 20% do valor do serviço/ ou frete.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
FGTS – 8% sobre salários.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil:
ICMS – Alíquota Conforme Produto e Estado.	Consultar Lei Estadual Secretaria da Fazenda

IPI – Alíquota conforme Produto.	Consultar Lei Estadual Secretaria da Fazenda
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica e CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Somente sobre os resultados positivos de atos não cooperativos.	RIR/99 Art. 183
IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física. Sobre Produção Cooperados Tabela Progressiva IR Vigente.	RIR/99 Art. 620 a 628.
IRRF S. Honorários Diretores, salários ou pagamento a não assalariados (autônomos). Utilizar tabela progressiva IR vigente	RIR/99 Art. 620 a 628

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

CONTRIBUIÇÃO

Tabela 6. Relação de contribuições

Contribuição Sindical Patronal – OCB Estadual	Inciso III, do art. 580, da CLT.
Contribuição Sindical Empregados	Sindicato dos Empregados Art. 548 CLT
Contribuição Cooperativista – OCB Estadual	Lei 5764/71 art. 108

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

CONTRIBUIÇÃO DE RESERVA OBRIGATÓRIA

Tabela 7. Reserva Obrigatória

RATES – Reserva Assistência Técnica Educacional e Social. Constituída de no mínimo 5% das sobras apuradas no exercício.	Lei 5764/71 art. 28
Reserva Legal – Constituída de no mínimo 10% do valor das sobras apuradas no exercício.	Lei 5764/71 art. 28

Fonte: Adaptado do Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER

OUTRAS CONTRIBUIÇÕES TRABALHISTAS

Tabela 8. Outras contribuições trabalhistas

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Para Funcionários	IN. SRP 03.2005
PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário e LTCAT - Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho. Para Funcionários e ou Cooperados expostos a agentes nocivos.	IN. SRP 03.2005 art. 385 e 381
Guarda de Documentos e Dados em meio Digital por 10 anos.	IN. SRP 03.2005
Inscrição de Segurados na Previdência Pessoas Físicas e Cooperados se não inscritos.	IN. SRP 03.2005
Elaboração de Folha de Pagamento e de Repasse	IN. SRP 03.2005 Ver detalhes na legislação
Elaboração de Comprovantes de Pagamento (recibos).	IN. SRP 03.2005 Ver Detalhes na legislação

Referência Bibliográfica

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (2015). O panorama do treinamento no Brasil: dados, informações, fatos e análise. Pesquisa anual ABTD/ Integração/ Revista T&D. Inteligência Corporativa.

Balanço patrimonial, disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/5567/modelo-de-balanco-patrimonial/> acessado 07 de janeiro de 2021.

BARBOSA, L. (1998). Igualdade e Meritocracia. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BERGAMINI, C.W. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas.

BREDE, Dunja & RAMOS, Ladjane (2004). Desenvolvimento Organizacional Participativo: fortalecimento de organizações de base. Recife: GTZ.

COOPERAÇÃO E APOIO A PROJETOS DE INSPIRAÇÃO ALTERNATIVA (1998). Puxando o fio da meada – Viabilidade Econômica de empreendimentos associativos. Rio de Janeiro: CAPINA.

FERREITA NETO; REIS, B.S; RODRIGUES, A. X.. ; FERREIRA, F.M. ; REIS, J.D. ; VIEIRA, J.P.L. ; NEVES, M.C.R. ; FIALHO, M.F. ; SILVA, N. T. C. ; ALBINO, P.M.B. ; TEIXEIRA, T. H. . Gestão de empreendimentos

coletivos e mercados. 1. ed. Viçosa: Asa Pequena, 2019. 291p .

FRANCO, Hilário. Contabilidade geral. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012). Indicadores de Desempenho — Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2015). Gestão de Pessoas. São

Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. E-book. Disponível em <http://www.fnq.org.br>.

GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil (2012). Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre / organização Débora Almeida, Fernanda Basso Alves, Lílíana Pires. Brasília: GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil.

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Ática, 2006.

LEITE, B. & SALYNA, V., (2017) Governança Organizacional: um olhar sistêmico, <https://administradores.com.br/noticias/governanca-organizacional-um-olhar-sistemico> acessado 07/02/2021 as 18:00

Lei 5.761 de 16 de dezembro de 1971, que Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

Lei nº 10.406 - DE 10 de janeiro de 2002, que institui o código civil.

SCHNEIDER, José Odelso (2010). Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho. São Leopoldo: Editora Unisinos.

Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD), com o apoio da cooperação Brasil-Alemanha (GIZ). Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão – ANATER. http://www.anater.org/ascom/legado/docs/guia_metodologico_ater.pdf> acessado em 07 de fevereiro de 2021.

RODRIGUES, Loraine SEHNEM.Garrido Simone. Gestão Associativa no Empreendimento Rural <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/808/1348>> acessado em: 07 de fevereiro de 2021.

REGO, A. Comportamentos de cidadania nas organizações: um passo na senda da excelência? Lisboa: McGraw-Hill, 2002

Pilares da gestão de pessoas, disponível em <https://www.xerpa.com.br/blog/gestao-de-pessoas>> acessado em: 07 de fevereiro de 2021.

POLONIO, Wilson Alves. Manual das sociedades cooperativas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

