**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ**
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**
**DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E INOVAÇÃO**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES**

EDUARDO TEIXEIRA MOREIRA

# SIG-CONT: FERRAMENTA CONTÁBIL DE GESTÃO DE COOPERATIVAS

Castanhal – Pará

2017

EDUARDO TEIXEIRA MOREIRA

# SIG-CONT: FERRAMENTA CONTÁBIL DE GESTÃO DE COOPERATIVAS

Dissertação apresentada ao Programa Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito para a defesa da pesquisa aplicada para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural e Gestão em Empreendimentos Agroalimentares oferecido por esta instituição, sob a orientação do Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis.

Castanhal – Pará

2017

Seção de Informação e Referência

Catalogação da Publicação na Fonte. IFPA / Biblioteca Erico Veríssimo

Moreira, Eduardo Teixeira.
SIG-CONT: Ferramenta Contábil de Gestão de Cooperativas/ Eduardo Teixeira Moreira. Castanhal, PA, 2017.
106 f.

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. IFPA – Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

1. Cooperativa - Dissertação. 2. Fluxo de Caixa - Dissertação. 3. Balanço Social - Dissertação. 4. Patrimônio – Dissertação. 5. Sistema de Informação – Dissertação. I. Reis, Adebaro Alves dos. II. Título.

EDUARDO TEIXEIRA MOREIRA

**SIG-CONT: FERRAMENTA CONTÁBIL DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito para a defesa da pesquisa aplicada para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural e Gestão em Empreendimentos Agroalimentares oferecido por esta instituição, sob a orientação do Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis.

Conceito:_____

Data: _____

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

_____

Prof. Dr. Cícero Paulo Ferreira

_____

Profa. Dra. Luciane Cristina Costa Soares

_____

Profa. Dra. Maria José de Souza Barbosa (suplente)

Castanhal – Pará

2017

*“Ser Mestre não é apenas lecionar. Ensinar não é só transmitir matéria. Ser Mestre é ser instrutor e amigo, guia e companheiro, é caminhar com o aluno passo a passo, é transmitir a estes os segredos da caminhada”* (PIAGET).

## AGRADECIMENTOS

A Deus, porque não creio no acaso, sei que, o que parece casual, é exatamente o plano Dele para minha vida, que sigo com grande segurança.

À minha esposa e a minha filha, pelas vezes que nos despedimos, porque a vontade de aprender foi soberana, porque iniciamos a luta por um ideal e não podíamos parar porque precisávamos construir nosso castelo, porque sabíamos que aquelas despedidas seria para nos unir mais ainda algum dia.

Hoje, eu gostaria de agradecer imensamente a minha família!

Não porque eu venci, mas porque juntos vencemos mais um desafio em nossas vidas. E que diante dos próximos, Deus permita estarmos juntos para mais fortes podermos enfrentá-los.

A meus pais que sempre acreditaram que um dia eu chegaria lá.

Meu carinho e gratidão ao Mestre Dr. Adebaro Alves dos Reis que soube além de transmitir seus conhecimentos, transmitir-me suas experiências e apoiar-me em minhas dificuldades, porque ser Mestre é ser exemplo, exemplo de dedicação, de doação de dignidade pessoal.

As minhas amigas, Maria do Carmo e Edléia, pelo apoio e amizade.

A todas as pessoas, que de uma forma ou de outra me ajudaram, obrigado.

Ao Programa de Pós-Graduação do Instituto Federal do Pará, pela oportunidade de realização do mestrado.

# RESUMO

As cooperativas agrárias apresentam uma diversidade de problemas gerenciais, entre elas a falta de um controle contábil e entendimento dessa ferramenta pelos gestores do empreendimento de forma autogestionária. Neste sentido, o sistema de controle gerencial contábil é imprescindível para melhoria da gestão, tornando mais competitiva e geradora de novas oportunidades de gerenciamento de forma participativa nas tomadas de decisão e na estruturação de estratégias organizacionais. O objetivo geral do trabalho é demonstrar a importância da Contabilidade como ferramenta estratégica de autogestão, a partir do desenvolvimento e implantação de um sistema de informação gerencial que irá facilitar o controle das ações contábeis da Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), em função da ausência de mecanismos de controles seguros e eficientes, necessários na condução do empreendimento, fornecendo informações para compor o fluxo de caixa, balanço social e o patrimônio por meio do lançamento dos bens do ativo imobilizado e de sua depreciação mensal. O processo metodológico teve uma abordagem interdisciplinar, com enfoque aos procedimentos da pesquisa qualitativa e quantitativa com a utilização de métodos e técnicas que envolverão a realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, observação participante, realização de entrevista, aplicação de questionário semi-estruturado, com o desenvolvimento do SIG-CONT: Ferramenta Contábil de Gestão de Cooperativas. O SIG-CONT é um conjunto de controles capaz de gerar informações contábeis necessárias para os processos decisórios da COFRUTA, dando suporte as funções de planejamento, controle e organização, em tempo hábil para as tomadas de decisões.



**Palavra Chave:** Cooperativismo. Gestão. Contabilidade. Sistema de Informação.

**ABSTRACT**

Agrarian cooperatives present a diversity of management problems, among them the lack of accounting control and understanding of this tool by the managers of the enterprise in a self-managed way. In this sense, the accounting-based management control system is essential for improving administration, making it more competitive and generating new management opportunities in a participatory way in decision making and structuring organizational strategies. The general objective of this work is to demonstrate the importance of accounting as a strategic tool for self-management, based on the development and implementation of a management information system that will facilitate the control of the accounting actions of the Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA, in english, Abaetetuba's Horticulture Cooperative) lack of safe and efficient control mechanisms needed to conduct the enterprise, providing information to compose cash flow, annual report and equity through the launch of fixed assets and their monthly depreciation. The methodological process took an interdisciplinary approach, focusing on qualitative and quantitative research procedures using methods and techniques that will involve the accomplishment of bibliographical research, documentary research, field research, participant observation, interviewing, semi questionnaire application - structured, with the development of SIG-CONT: Cooperative Management Accounting Tool. SIG-CONT is a set of controls capable of generating accounting information necessary for COFRUTA's decision-making processes, supporting planning, control and organization functions in a timely manner for decision-making.

**Keyword**: Cooperativism. Management. Accounting. Information System.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**Figura 1 –** Descrição dos grupos de Balanço Social Modelo IBASE ..... 55
**Figura 2 –** Mapa de Abaetetuba (Pará)..... 60
**Figura 3 –** Organograma da cooperativa ..... 64
**Figura 4 –** Tela inicial do Sistema SIG-CONT. ..... 70
**Figura 5 –** Botão do SIG-CONT de acesso ao controle: Fluxo de Caixa..... 71
**Figura 6 –** Tela inicial do Fluxo de Caixa. ..... 71
**Figura 7 –** Fluxo de Caixa: a) Grupo de Receita, b) Receita e c) Grupo Despesa ..... 72
**Figura 8 –** Lançamento de Dados..... 72
**Figura 9 –** Botões de acesso aos Gráficos. ..... 73
**Figura 10 –** Demonstrativo Gráfico Movimento do Mês. ..... 73
**Figura 11 –** Demonstrativo Gráfico Receita do Mês..... 74
**Figura 12 –** Demonstrativo: Gráfico Despesa do Mês ..... 74
**Figura 13 –** Demonstrativo: Gráfico Movimento do Ano. ..... 75
**Figura 14 –** Demonstrativo: Gráfico Receita do Ano..... 75
**Figura 15 –** Demonstrativo: Gráfico Despesa do Ano. ..... 76
**Figura 16 –** Botões de Acesso e de navegações. ..... 76
**Figura 17 –** Cadastro de Contas. ..... 77
**Figura 18 –** Exercícios e Meses..... 77
**Figura 19 –** Grupos de Receitas e Contas de Receitas. ..... 78
**Figura 20 –** Grupos de Despesas e Contas de Despesas..... 78
**Figura 21 –** Base de Dados do Fluxo de Caixa. ..... 79
**Figura 22 –** Tabelas de Cálculos: a) Grupo de Receitas e Despesas e b) Saldo Inicial..... 79
**Figura 23 –** Tela geral de Relatórios. ..... 80
**Figura 24 –** Botões: Limpar Relatório e Aplicar Filtro da tela Relatórios. ..... 81
**Figura 25 –** Quadro para seleção de consultas da tela Relatórios. ..... 81
**Figura 26 –** Botão Imprimir da tela Relatórios..... 82
**Figura 27 –** Relatório para Impressão. ..... 82
**Figura 28 –** Botão do SIG-CONT de acesso à estrutura do Balanço Social. ..... 83
**Figura 29 –** Estrutura do Balanço Social Anual. ..... 84
**Figura 30 –** Botões de navegação: Balanço Social..... 84
**Figura 31 –** Identificação do Empreendimento ..... 85
**Figura 32 –** Indicadores do Corpo de Associados. ..... 85

**Figura 33 –** Indicadores de Organização e Gestão. ..... 86
**Figura 34 –** Indicadores Econômicos. ..... 86
**Figura 35 –** Indicadores Socioambientais Internos ..... 86
**Figura 36 –** Indicadores Socioambientais Externos. ..... 87
**Figura 37 –** Botão Imprimir Balanço Social. ..... 87
**Figura 38 –** Relatório para Impressão. ..... 88
**Figura 39 –** Botão do SIG-CONT de acesso ao controle Patrimônio. ..... 88
**Figura 40 –** Tela Inicial do controle Patrimônio: Imobilizado. ..... 89
**Figura 41 –** Tela de Cadastro de Categorias e Departamentos. ..... 90
**Figura 42 –** Tela Registro de Bem: Imobilizado. ..... 91
**Figura 43 –** Tela Relatório Patrimônio. ..... 92
**Figura 44 –** Botão Salvar e/ ou Imprimir Relatório. ..... 93
**Figura 45 –** Relatório para Impressão. ..... 93
**Figura 46 –** Relatório para Impressão. ..... 94

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1 –** Comparativo de Custos e Despesas.....37
**Tabela 2 –** Comparativo das dimensões, monitoramento e avaliação. .....98
**Tabela 3 –** Comparativo das dimensões, monitoramento e avaliação. .....98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI = Congresso da Aliança Cooperativa Internacional

ANTEAG= Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária

Art. = Artigo

BCB = Banco Central do Brasil

CLT = Consolidação das Leis do Trabalho

CMV = Custo das mercadorias vendidas

CNPJ = Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COFINS= Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social

CONCRAB = Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil

CSLL = Contribuição Social sob o Lucro Liquido

CUT = Central Única dos Trabalhadores

FCD = Fraternidade Cristã de Pessoas com Deficiência

IBASE = Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

ICMS = Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH = Índice de Desenvolvimento Humano

IMOCAD = Cadastro do Imobilizado

Kg = Quilograma

Km² = Quilômetro quadrado

LB = Lucro Bruto

LLE = Lucro Líquido do Exercício

MDA = Ministério do Desenvolvimento Agrário

MST = Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra

OCB = Organização dos Cooperativos Brasileiros

PIB = Produto Interno Bruto

PIS = Programa de Integração Social

PRONACOOP = Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho

R$ = Real (moeda)

RB = Receita Bruta

RL = Receita Líquida

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SUMÁRIO**

RESUMO ..... i
ABSTRACT ..... ii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES ..... iii
LISTA DE TABELAS ..... v
1. INTRODUÇÃO ..... 14
2. COOPERATIVISMO, GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOSE CONTABILIDADE. ..... 18
2.1. MOVIMENTO COOPERATIVISTA ..... 18
2.2. GESTÃO DE COOPERATIVAS ..... 26
2.3. A CONTABILIDADE RURAL COMO FERRAMENTA GERENCIAL ..... 32
2.3.1. CONTABILIDADE DE CUSTOS E SUA ESTRUTURA ..... 34
2.3.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS COOPERATIVAS ..... 38
3. METODOLOGIA ..... 40
3.1. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL (SIG-CONT) ..... 47
3.1.1. FLUXO DE CAIXA ..... 50
3.1.2. PATRIMONIO ..... 53
3.1.3. BALANÇO SOCIAL: INSTRUMENTO DE GESTÃO E DE TRANSPARÊNCIA ..... 55
3.2. ESTUDO DE CASO: COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA (COFRUTA) ..... 60
3.2.1. DIFICULDADES NA GESTÃO DA COOPERATIVA PELA AUSÊNCIA DE CONTROLES CONTÁBEIS ..... 66
4. SIG-CONT: INSTRUMENTO DE GESTÃO E DE TRANSPARÊNCIA DA COOPERATIVA ..... 68
4.1. SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL ..... 68
4.3. IMPLANTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO SIG-CONT PARA MELHORIA DA GESTÃO. ..... 96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 99
REFERÊNCIAS ..... 101

# 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade estuda, registra e interpreta os fenômenos que afetam o patrimônio e todas as ações de um empreendimento. Através dela são fornecidas diversas informações que poderão ser usadas na tomada de decisão de uma organização, registrando e controlando o seu patrimônio. Assim como, saber se um negócio esta dando rentabilidade ou prejuízo em um determinado período.

Com as cooperativas não é diferente, pois através da contabilidade é possível controlar os gastos e fornecer informações mais precisas para tomada decisões seguras dentro da cooperativa, como também ter um controle do seu patrimônio, além de mostrar transparência, não só com seus associados, mas também para a sociedade.

O cooperativismo é um movimento social, formado por um grupo de no mínimo 20 pessoas que se unem para obtenção de um bem em comum. É gerida de forma democrática e participativa de acordo com aquilo que pretendem realizar. O cooperativismo veio fortalecer a agricultura familiar, ampliando o seu mercado de comercialização garantindo renda para um número maior de famílias.

Na Amazônia paraense existe um grande número de ramos de cooperativas, dentre elas, as que mais vêm se destacando, pela quantidade e pela importância estratégica no meio rural, é as cooperativas formadas por agricultores familiares, isto porque, se destacam no momento político e econômico de resistência as sucessivas crises ou por outro lado, pelo processo de captura do sistema capitalistas.

Com o espaço que o cooperativismo vem ocupando, consequentemente, também aumenta a competitividade no meio rural. Cabe às cooperativas buscar meios de inovar, ter melhorias em seus processos produtivos e no controle de todas as etapas. No entanto, as cooperativas apresentam um grande número de problemas de gestão, em especial, na área contábil dessas entidades.

As cooperativas agrárias apresentam uma diversidade de problemas gerenciais, entre elas a falta de um controle contábil e entendimento dessa ferramenta pelos gestores, o que dificulta a apuração dos resultados obtidos nas operações econômicas e financeiras, impossibilitando o empreendimento de apurar e demonstrar os benefícios gerados nos aspectos econômicos, sociais e ambientais de forma autogestionária, os quais darão à cooperativa uma maior transparência na prestação de contas com os cooperados e a sociedade.

Neste sentido, há necessidade de uma ferramenta mais eficiente que pudesse atender as necessidades na emissão de relatórios contábeis, principalmente, para a tomada de decisões das cooperativas de fácil entendimento e compreensão por parte dos gestores e seus cooperados das cooperativas.

Na pesquisa de campo foram observadas algumas dificuldades com relação à gestão contábil das cooperativas que passa pela necessidade de processar as informações advindas da movimentação econômica, financeira, comercial e de produção, assim como, a necessidade de conhecer o seu patrimônio imobilizado, físico e econômico, em razão da ausência de mecanismos gerencial que permita o registro e processamento dos dados dessa movimentação, possibilitando a análise das operações econômicas e financeiras, a partir de um acompanhamento eficiente sobre as variações do patrimônio e apuração de resultados dentro da cooperativa.

Diante do contexto acima, o problema central da pesquisa fundamenta-se nas seguintes questões: Qual a importância estratégica dos instrumentos e ferramentas de gestão para melhoria da autogestão das cooperativas e empreendimentos solidários da agricultura familiar da Amazônia Paraense? É possível desenvolver instrumentos e ferramentas de gestão para cooperativas da agricultura familiar de modo que estas alcancem maior autonomia, competitividade e inserção no mercado? Será que as ferramentas contábeis contribuem para a autogestão das cooperativas, fornecendo assim as informações necessárias para tomada de decisões dos empreendimentos econômicos solidários?

Da mesma forma, essa carência de mecanismo, em razão do controle precário existente, dificulta ainda, no levantamento, preparação e demonstração dos indicadores socioeconômicos e ambientais e na prestação de conta destes pela cooperativa para com seus associados, colaboradores, parceiros e a comunidade.

Diante desse cenário é necessário que as cooperativas tenham um gerenciamento e domínio de suas operações econômicas e financeiras para que possam aumentar a competitividade e lucratividade de seus negócios, mas o que se observa é que muitos empreendimentos econômicos solidários não possuem este tipo de controle, a maioria por falta de conhecimento da relevância na utilização de uma ferramenta contábil.

A necessidade da implantação e utilização de um sistema de informação contábil nas cooperativas da agricultura familiar pretende proporcionar, a partir da

aplicação de ferramenta gerencial, uma base segura e sucinta de informações para que assim, os produtores rurais tomem atitudes gerenciais vinculadas a contabilidade rural, e alcancem resultados que garantam o sucesso de seu empreendimento, pois na atual conjuntura, o setor primário impõe aos mesmos, excelência na gestão.

Neste sentido, o objetivo geral é demonstrar a importância da Contabilidade como ferramenta estratégica de autogestão, a partir do desenvolvimento e implantação de um sistema de informação gerencial que irá facilitar o controle das ações na cooperativa. A ferramenta desenvolvida é o SIG-CONT que irá fornecer informações necessárias para compor o fluxo de caixa, balanço social e o patrimônio por meio do lançamento dos bens do ativo imobilizado e seu acompanhamento com as depreciações mensais.

O Fluxo de Caixa trará mais agilidade nas informações, facilitando para a gestão a coleta de dados para a tomada de decisões financeiras e econômicas, também permitirá em seus relatórios a aplicação de filtros visando análise mais detalhada do movimento de caixa. Os registros serão realizados com base no regime de caixa, pois é adotado pela cooperativa na apuração de seus resultados. O SIG-CONT traz o Fluxo de Caixa com uma estrutura de contas pré-definidas, que se assemelham aos utilizados como plano de conta contábil, facilitando o agrupamento dessas contas e tornando mais dinâmico a análise dos dados e resultados.

O Balanço Social vem então, após sua implantação, apresentar de forma transparente as ações de promoção social realizadas pela cooperativa, de forma que não só a organização, mas também as sociedades possam notar e avaliar o desenvolvimento da cooperativa e seu comprometimento com a responsabilidade social e ambiental. Através do Balanço Social é possível analisar índices sociais, ambientais e de relação com os agentes que o empreendimento por meio de assembleia julgar importante, como exemplos, os cooperados, clientes, parceiros, fornecedores, financiadores, comunidade e governo. Com a combinação entre balanço social e responsabilidade social a cooperativa obterá uma importante ferramenta de apoio à gestão e ao planejamento.

Já com as informações do patrimônio será possível fazer um levantamento de todos os bens que a cooperativa dispõe avaliar seu valor através das depreciações mensais e acumuladas, acompanhar o tempo de vida útil e as datas para manutenção de cada um deles.

A gestão dos indicadores sociais poderá propiciar à entidade um aumento de produtividade, o fortalecimento de sua imagem institucional e também um aumento considerável da sua fatia de participação no mercado. Como resultado de tudo, temos a ferramenta SIG-CONT que já está pronta para implantação, monitoramentos e avaliações, os quais serão constantes.

O processo metodológico abordou o método dedutivo do conhecimento científico, percorrendo caminhos teóricos e práticos para solucionar os problemas e fenômenos observados no objeto de pesquisa. No caso a Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), foi o nosso objeto de estudo. A partir da realização de análises dos controles e de verificações nos documentos e movimentações fiscais e econômicas existentes, foi possível constatar a falta de mecanismos de controle e concluir pela necessidade de elaborar uma ferramenta contábil de gestão chamada SIG-CONT, para auxílio na administração da cooperativa.

Com o intuito de criar uma ferramenta que atendesse parte das necessidades da gestão, o SIG-CONT foi desenvolvido para três necessidades iniciais dentro da cooperativa que é o controle do fluxo de caixa, com suas funções de acompanhar a movimentação financeira e econômica diariamente, depois vem o balanço social, onde a empresa poderá mostrar tudo o que está sendo realizado na cooperativa no campo socioambiental, com transparência, apresentando essas informações também para a sociedade e mostrando o seu comprometimento com o social e o meio ambiente. Em seguida o controle patrimonial, que vai permitir o registro dos bens em controle que demonstrará valores de aquisição, tempo de vida útil, depreciação, valor residual e outros.

# 2. COOPERATIVISMO, GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOSE CONTABILIDADE.

O cooperativismo teve origem na organização dos trabalhadores na Inglaterra, no período da Revolução Industrial, na oposição operária às opressões sociais resultantes do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. Em 21 de dezembro de 1844, em Rochdale, bairro da cidade Manchester, 28 tecelões, diante do desemprego e dos baixos salários, reuniram-se para, coletivamente, comprarem produtos de primeira necessidade. Assim, criaram a Associação dos Probos Pioneiros de Rochdale, mais tarde transformada em cooperativa de Rochdale formada pelo aporte de capital dos trabalhadores, cuja função inicial era conseguir capital para aumentar o poder de compra coletiva (COSTA, 2007).

## 2.1. MOVIMENTO COOPERATIVISTA

As cooperativas são formas de organizações com diretrizes internacionais, regidas há mais de 150 anos. Em 1844, durante a constituição da 1ª cooperativa formal, em Rochdale, Inglaterra, os 28 participantes pioneiros estabeleceram alguns princípios do cooperativismo que são observados até os dias atuais. É visto como um movimento de reação aos problemas econômicos e sociais que surgiram no século XIX com o advento do capitalismo europeu. De forma geral, o termo cooperar remete ao modo de organizar e administrar a produção, através da divisão social do trabalho e da autogestão.

Schneider (1999), afirma que a doutrina cooperativista se situa na linha do dever/ser, não na dimensão impositiva, mas participativa. Os fins e os meios no ambiente das cooperativas referem-se às responsabilidades dos associados quanto à gestão e a execução técnica, respectivamente, o que exige dos associados um comprometimento com o empreendimento como opção de escolha para as suas vidas e para o sistema administrativo que deve ser autônomo, democrático e participativo.

As cooperativas se apresentam como alternativa para resolução de problemas decorrentes do desemprego e a exclusão social, podendo atuar desde os processos de produção, industrialização, comercialização, crédito e prestação de outros serviços. Tem

como objetivo maior gerar ou ampliar a renda dos seus participantes. A Lei nº 5.764/71, no seu artigo 4º, assim preceitua:

> "As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades...".

A OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – define cooperativa como:

> "Uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas, cooperação e ajuda mútuas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos das outras sociedades" (X Congresso Brasileiro de Cooperativismo – Brasília, 1988).

De acordo com o inciso I do artigo 6º da Lei nº 5.764/71, as cooperativas singulares serão constituídas com o número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas. Entretanto, posteriormente, a Lei nº 10.406/2002, que instituiu o Código Civil Brasileiro, estabeleceu que o número mínimo de associados fosse o necessário para compor a administração da cooperativa, gerando, dessa forma, uma discussão sobre o número mínimo de cooperados para se constituir e manter uma cooperativa (art. 1.094, II).

A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2015), define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Segundo Hartung (1993), cooperativa, é um conjunto de pessoas, organizadas em associação, com interesses comuns, com viés econômico e social de forma democrática, de participação livre, com igualdade de deveres e direitos para a execução de quaisquer atividades, operações ou serviços.

As cooperativas são entidades jurídicas, empresas que não só podem realizar as mesmas tarefas e funções desempenhadas pelas associações, mas também exercem um importante papel social e econômico. São empresas cuja administração é coletiva, com princípios baseados na democracia (MINATEL e BOGANHA 2015).

Os princípios do cooperativismo se dividem em sete de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2004), são eles:

1. Adesão Livre: pela adesão livre, cada pessoa tem plena liberdade de se associar a uma cooperativa e dela sair. A adesão também acarreta responsabilidades ao cooperado, que deve conhecer a doutrina e os princípios da cooperativa; conhecer direitos e deveres aos associados.
2. Gestão democrática e livre: o controle da cooperativa acha-se nas mãos de seus membros, que participam ativamente da formulação de políticas e tomada de decisão. Os cooperados elegem representantes de seus direitos para administrar a sociedade. Na cooperativa, cada cooperado tem um voto, independentemente do número de quotas-partes, com direito a votar e ser votado.
3. Participação econômica dos associados: a cooperativa não visa a lucros, o que seria a remuneração do capital. Se houver sobras no fechamento do Balanço Anual, essas sobras se destinam aos fundos previstos no estatuto da cooperativa e o excedente fica à disposição da Assembleia Geral, que decide livremente sobre o seu destino. Se os cooperados decidirem pela distribuição dessas sobras, elas serão distribuídas proporcionalmente à participação de cada cooperado na geração destas.
4. Autonomia e independência: nesse caso, evita-se a possibilidade de intervenção de governos sobre o cooperativismo. Isso, como se sabe, atualmente no Brasil é proibido pela Constituição. Ao mesmo tempo, por meio desse princípio, houve a possibilidade para que as cooperativas entrem em acordo de cooperação com entidades governamentais, desde que mantenham a autonomia democrática de seus membros.
5. Educação, formação e informação: a promoção da educação e formação dos associados, como forma de capacitá-los para efetuarem mais eficazmente suas atribuições dentro do sistema cooperativistas.
6. Intercooperação: não só os cooperados devem se unir em torno de interesses comuns, para viabilizar uma cooperativa, mas as próprias cooperativas devem se unir entre si, em nível local, nacional e internacional, para atender melhor ao interesse dos seus cooperados, a fim de maximizar os resultados a serem alcançados pelas cooperativas.

7. Preocupação pela comunidade (responsabilidade social): as cooperativas trabalham para o bem estar de suas comunidades, através de programas socioculturais, realizados em parceria com o Governo e outras entidades civis. As cooperativas também têm a responsabilidade de zelar pela preservação ambiental dessas comunidades.

Na agricultura familiar, os princípios cooperativistas são importantes porque orientam a vida da cooperativa, além de guiar o comportamento e determinar a rotina diária do empreendimento. Assim, os princípios cooperativistas deixam de se apresentar como algo distante da realidade do negócio cooperativo e passam a desempenhar papel relevante em mostrar para o gestor e seus cooperados o que é importante na organização, o que deve ser priorizado e o que deve ser considerado para a tomada de decisão, garantindo desta forma a manutenção da sua identidade e possibilitando o crescimento do empreendimento sem o abandono das principais "regras" que o distingue das demais sociedades empresariais (DRUMOND, 2010).

Nas sociedades cooperativas agrárias as pessoas contribuem reciprocamente com bens ou serviços para o desenvolvimento de uma atividade econômica, de proveito comum, sem pretender lucro. Do resultado obtido na atividade econômica da cooperativa, as denominadas "sobras", os cooperados destinam para o desenvolvimento da própria cooperativa, possibilitando formação de reservas, retorno aos cooperados na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios (BRASIL e GUSMÃO, 2013).

O dispositivo legal que dispõe sobre os fatores que identificam uma sociedade cooperativista é a Lei nº 5.764/71, que preconiza no art. 4º:

> "I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
>
> II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
>
> 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 dos objetivos sociais;
>
> IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
>
> V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

> VI - *quorum* para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
>
> VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
>
> VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
>
> IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
>
> X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
>
> XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços."

O novo Código Civil reservou o Título II, da sociedade, Subtítulo II, Capítulo VII, da Sociedade Cooperativa, para apresentar o conjunto das propriedades que uma sociedade deve ter para ser classificada como cooperativa.

> "Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa:
>
> I - variabilidade, ou dispensa do capital social;
>
> II - concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
>
> III - limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
>
> IV - intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
>
> V - *quorum*, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
>
> VI - direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
>
> VII - distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado.
>
> VIII - indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade".

O tipo de cooperativismo mais conhecido pela sociedade brasileira é o agropecuário, e esse já se estendeu em todo território nacional, pois ele participa significativamente no processo de produção de alimentos e abastecimento do mercado de produtos alimentícios. Também presta um enorme leque de serviços, desde

assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas agropecuárias formam, hoje, o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro. (SILVA, 1993).

As cooperativas agropecuárias atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais. Esses empreendimentos se dividem conforme os tipos dos produtos com os quais trabalham. Muitas são mistas, ou seja, têm mais de uma seção: a de compras em comum (para compra de insumos, adubos, sementes, instrumentos, etc.) e a de vendas em comum (venda dos produtos dos cooperados) (GIMENES e GIMENES, 2006).

Dados da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB (2001) dão conta de que as cooperativas brasileiras são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalente a 6% produto interno bruto (PIB), sendo que as cooperativas agropecuárias faturam cerca de R$ 20 bilhões ao ano, representando 22% do produto interno bruto do setor, que soma R$ 90 bilhões.

Desse modo, referindo-se ao ramo Agropecuário, a atividade agropecuária no Brasil, nos últimos anos, passou por uma intensa transformação, o que era uma atividade de subsistência tornou-se uma atividade empresarial e demandante de estruturas eficientes para fornecimentos de insumos e processamento da produção.

A partir da década de 70, com a publicação da lei 5.764/71 e com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) que é uma entidade nacional de representação das cooperativas, houve um grande surto de desenvolvimento desse ramo de cooperativas por todo o território nacional (SALES, 2011).

Nas últimas décadas as cooperativas sofreram intensas transformações que, de certa forma, acompanharam o que aconteceu no meio rural brasileiro, impostas por um novo modelo operacional voltado para atender a demanda provocada pelos novos padrões de modernização tecnológica. Essa nova dinâmica requer constantes investimentos em inovações e diferenciação de produtos, obrigando a algumas cooperativas a processarem produtos e a ingressarem no mercado agroindustrial (CUNHA FILHO; PINHEIRO, 2004).

O especo agrário vem experimentando novas alternativas de desenvolvimento e novas estratégias de uso coletivo de recursos naturais, que permitem uma exploração

sob bases sustentáveis e cooperativas. As transformações tecnológicas, econômicas e sociais têm propiciado, também, o desenvolvimento de novos tipos de organizações, formadas por pessoas que, através da solidariedade e da liberdade, buscam superar as dificuldades que se apresentam nesse novo cenário, a partir do surgimento de vários movimentos que se pautam por ideais de justiça social e solidariedade, que acabaram por ser nomeados de cooperativismo e associativismo.

A organização cooperativa, especialmente da agricultura familiar é, geralmente, mencionada como um instrumento capaz de transformar a realidade no meio rural, fornecendo serviços necessários à produção agrícola, como por exemplo: repasse do crédito aos associados e a comercialização de produtos agrícolas. Assim como, alternativas para terem acesso à informação, às novas tecnologias para aumentarem a eficiência e eficácia na produção e comercialização de seus produtos e serviços.

As cooperativas desempenham um relevante papel na agricultura familiar por estabelecerem relações estreitas com bases agrícolas, constituindo-se, por um lado, em organizações importantes para o funcionamento dos sistemas agroindustriais e por outro, como instrumento inter-relacionado com órgãos do estado para viabilizar as políticas agrícolas no campo. As cooperativas não apenas se tornaram o elo entre a agricultura familiar e os sistemas modernos de produção, contribuindo para que as unidades agrícolas adquirissem perfil empresarial, como também articularam produtores, instituições públicas de fomento e mercado consumidor (CUNHA FILHO; PINHEIRO, 2004).

O cooperativismo possui relevantes aportes ao processo de desenvolvimento regional e vivencia desafios crescentes frente aos avanços e transformações tecnológicas, econômicos, sociais e ambientais, o que tem contribuído para que as cooperativas invistam recursos na educação e formação cooperativa, acumulação de novas competências tecnológicas e de gestão para se manterem competitivas (BÜTTENBENDER, 2011).

A organização econômica da agricultura familiar (cooperativas) na Amazônia Paraense nos últimos anos apresenta uma dinâmica de crescimento e de evolução contínua no que tange a seu volume de operações e de importância econômica, social, e ambiental. Este crescimento em seus diversos ramos de atividades, em especial, no ramo de agropecuário para produção de alimentos.

Visando acompanhar os desafios das organizações e da sociedade, onde o conhecimento e as competências assumem importância crescente, o cooperativismo vem investindo na qualificação da sua gestão e dos seus mecanismos internos e externos de cooperação e organização, com novas propostas de gestão organizacional, ampliando conceitos e estimulando práticas.

Quando inseridas no contexto econômico do livre mercado, as cooperativas e empreendimentos solidários de pequenos agricultores demonstram diversas fragilidades quanto à gestão, trazendo como consequência um elevado risco à sua atividade produtiva. Risco que ressalta o conflito entre a necessidade de se fortalecer para sobreviver e se destacar em um meio altamente competitivo e globalizado e, a dificuldade de desenvolver a gestão de forma racional e instrumental sem perder os princípios que a caracterizam.

A organização de um empreendimento coletivo requer uma gestão compartilhada e realizada por indivíduos capacitados de forma técnica e conceitual. Um paradoxo, quando se faz comparação com a realidade de boa parte das cooperativas implementadas, onde geralmente, prevalece, infelizmente, ainda, o baixo nível educacional dos agricultores atrelado à ausência de infraestrutura e tecnologias adequadas. Para atender o mercado com qualidade e competitividade, a superação de tais dificuldades é fato.

Pois, as cooperativas se deparam no cotidiano com exigências cada vez mais complexas relativas às dimensões de suas atividades sob a forma de autogestão. As iniciativas do trabalho associado em face do mercado globalizado e das barreiras decorrentes da baixa capacidade de aportar tecnologias adequadas à sustentabilidade da produção e do meio ambiente, bem como, das barreiras sanitárias, impostas a segurança alimentar e nutricional além da necessidade permanente de formação e assistência técnica capazes de superar essa realidade concreta, partilhando igualmente dos benefícios e ônus resultante de suas decisões.

A proposição do ensino do uso das ferramentas gerenciais é uma ação multidisciplinar e positiva que fortalece a sustentabilidade econômica do empreendimento rural. O uso de técnicas gerenciais realmente pode favorecer o bom desempenho da cooperativa. Para Costa (2005), a profissionalização gera maior simetria entre cooperados e cooperativa, agente e principal. Ter cooperados que gerenciam profissionalmente à cooperativa pode levar a maximização da riqueza, além de não

afetar o aspecto solidário do empreendimento. Parte-se do pressuposto de que o conhecimento adquirido visa o benefício do grupo.

## 2.2. GESTÃO DE COOPERATIVAS

A gestão participativa resulta de ações colaborativas que são simultaneamente democráticas, descentralizadas e coordenadas que envolvem a criação de uma visão clara em toda a organização – desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional - de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização dos objetivos pretendidos.

Ter habilidades, competências e atitudes gerenciais, considerando este ambiente, não é utópico, é necessário, para que haja a correta evolução das cooperativas e empreendimentos solidários. Por modelo de gestão entende-se "um conjunto de variáveis como: estrutura, padrão de liderança, padrão de comunicação, padrão de comprometimento, concepções de planejamento e de controle, que definem a forma como uma organização é estruturada e gerida" (VERGARA, 2009, p. 28).

O aprendizado proporciona segurança para a tomada de decisões. Segundo Nakayasu e Sousa (2004), o sucesso de um empreendimento depende muito de quão bem seus gestores sejam capazes de criar uma estrutura que possibilite o gerenciamento do negócio. O agricultor integra um coletivo como proprietário dos meios de produção, co-gestor da administração e do planejamento das atividades e, trabalhador da cooperativa.

No entanto, esta estratégia inovadora de gestão coletiva ou participativa de cooperativas, a partir dos princípios da economia solidária, necessita, periodicamente, de avaliação sobre seus avanços, dificuldades e desafios que precisam ser enfrentados para sua consolidação. Uma das principais lacunas identificadas na gestão são os instrumentos e ferramentas utilizadas nas cooperativas que inviabiliza o desenvolvimento dos empreendimentos. A demanda por melhoria no processo de gestão é inerente ao crescimento desta iniciativa de organização social coletiva e produtiva por parte dos trabalhadores e trabalhadoras na região amazônica.

Portanto, as principais demandas das cooperativas estão voltadas, principalmente, para melhoria da gestão nas áreas: planejamento, gerencial, jurídica, contábil, tributário, fiscal, financeira, produtivo, agroindustrial e beneficiamento da

produção para adequação a legislação específica vigente, implantação de boas práticas de produção, conservação, analise físico-químico dos produtos, desenvolvimento de novos produtos, de embalagem e rotulagem de produtos, comercialização, acesso a políticas públicas, promoção e divulgação dos produtos com a criação de folder, banner, logomarca, catálogos, site, etc. criação de novo *design* de produtos, identificação de mercados potenciais, assim como, articulação com o mercado institucional por meio da elaboração de projetos (PPA, PNAE, etc.), e por fim, de desenvolvimento e inovação tecnológica geração de produtos e processos.

A gestão aprimora a tomada de decisão, este motivo faz com que as ações visem a otimização da atividade produtiva, de seus recursos e da aquisição de insumos, como também, a possibilidade de crescimento, desenvolvimento e permanência no mercado. O modo de gestão deve estar aliado a estratégias de desenvolvimento que permitam a inclusão da cooperativa de forma mais dinâmica e próxima do meio mercantil em que está se inserida.

Diante das dificuldades geradas pela ausência de habilidades administrativas na gestão das cooperativas e empreendimentos solidários, o uso estratégico de ferramentas de gestão passa a ser compreendido como essencial para a melhoria do desempenho desses empreendimentos. Barros (2002) relata que a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando a organização se diferencia positivamente dos concorrentes.

A realidade das cooperativas da Amazônia paraenses demonstra que, ainda, o desenvolvimento das práticas de gestão se dá de forma intuitiva. É possível justificar essa realidade, haja vista que a literatura administrativa é múltipla, complexa e possui muitas nuances que demandam conhecimento específico.

Destarte, a partir do desenvolvimento das habilidades e competências características do comportamento empreendedor, é possível obter um progresso mais retilíneo, quanto à implantação das ferramentas de gestão no âmbito da gestão dos empreendimentos econômicos solidários para manterem competitivas em seus mercados e concentrarem esforços em práticas inovadoras.

Portanto, conhecer a realidade do gerenciamento das cooperativas, bem como buscar alternativas de melhoria que aperfeiçoem a gestão tornando-a adequada à realidade dos pequenos agricultores é um desafio a ser superado. Um agricultor cooperado que assume uma função de gestor precisa desenvolver a si mesmo, por meio do fortalecimento de suas habilidades e competências, e, à sua cooperativa, por meio da

correta interpretação e aplicabilidade das ferramentas de gestão, com o intuito de superar os obstáculos por meio da busca pelo conhecimento dos mercados, da melhoria nas formas de relação entre os agentes e das negociações enfim, nas práticas gerenciais.

As respostas obtidas poderão indicar se uma nova postura fortalecerá a diretriz doutrinária das cooperativas e das associações, que segundo Garcia (1981), se propõe a ser uma solução simples e prática para conflitos existentes entre as características do cidadão, que enfatiza o bem público e a responsabilidade social, e a do ator econômico, interessado na produção eficiente de bens ou serviços.

De um lado a cooperativa assume a dupla função de associação, porque reúne as pessoas, e de empresa, porque reúne o capital. De outro, os cooperados assumem o duplo papel de donos e usuários do empreendimento, requerendo a autogestão e a correta gestão do empreendimento.

O ambiente cooperativo deve ser planejado, organizado, dirigido e controlado por seus associados para que seu desempenho aconteça de forma positiva e lucrativa, sempre respeitando o meio ambiente, as pessoas e o empreendimento como um todo. Planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar sistematicamente para que a cooperativa cresça e se torne lucrativa e atenda as demandas de subsistência dos cooperados e de evolução do empreendimento. A gestão cuida de todos os processos a serem realizados dentro da esfera cooperativa.

Ao planejar, o cooperado preserva a ideia de que a cooperativa não deve trabalhar na base do improviso. A opção pelo planejamento permite determinar antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como deve fazer para alcançá-los. Surge a possibilidade de definir objetivo e melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Pois a gestão é um processo permanente e contínuo, sempre voltada para o futuro, o que torna a tomada de decisões mais racional, diante das várias alternativas de escolha. Ela tem o enfoque sistêmico e interativo, sempre adotando a movimentação cíclica, inclusive na alocação dos recursos.

Também visa a coordenação e a integração das várias atividades de forma eficaz, pois permite a ação integrada, sincronizada e coordenada para a consecução dos objetivos finais. É uma forma de introdução da mudança e da inovação de forma previamente definida.

Por meio da aplicação de ferramentas e instrumentos de gestão as cooperativas tornam-se mais competitiva e geradora de novas oportunidades de gerenciamento de forma participativa nas tomadas de decisão e na estruturação de estratégias organizacionais que favorecem o diferencial competitivo das cooperativas e empreendimento solidários (CARVALHO, 2010), adotando novos modelos de gestão com funções descentralizadas e participativas, que favoreçam resultados cada vez mais positivos.

Em tempos de competitividade e concorrência é preciso buscar novos conhecimentos e aprender cada vez mais a gerir os empreendimentos com mais eficiência e transparência, assim como ter uma ampla visão de mercado. A Gestão é um conjunto de ações que poderão garantir um alcance nos objetivos determinados pelas entidades, como: planejamento, controle e principalmente tomada de decisão.

Umas das bases da cooperação é a harmonia entre os participantes. Isso não significa que não possam existir conflitos internos, pois esses conflitos e as visões diferenciadas, na maioria das vezes, servem para o amadurecimento do grupo e consequentemente ajudará a encontrar novos caminhos, trabalhando em comum; colaborar; cooperar para o bem público; cooperar para o trabalho em equipe.

A gestão de empreendimentos econômicos solidários, especialmente, de cooperativas está baseada no princípio da autogestão, que é uma modalidade de gestão multidimensional, por meio da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam com o objetivo de alcançar resultados.

Conforme Machado (2006), na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembleia-Geral. Porém, para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

Essa associação entre as partes, por privilegiar o fator trabalho, implica a discussão do poder de decisão pelo grupo governado, que assume a direção de seus destinos. A tecnologia deve ser utilizada e aplicada pelos gestores da cooperativa para melhor implantar os conceitos e as práticas fundamentais do cooperativismo voltado à implementação e gerenciamento dos seus diversos setores.

Para facilitar o processo administrativo é importante à formação do quadro social dos empreendimentos econômicos solidários, em atividades especializadas no

chão de trabalho das cooperativas, entre elas, o conhecimento da contabilidade. Isso ajudará a entidade a definir seus objetivos, avaliar o mercado de trabalho e a gerir os negócios de forma que mantenha o equilíbrio entre o mercado e o cooperado.

Pois um gestor deve ter pleno conhecimento da organização que administra, uma vez que o conhecimento e utilização das técnicas de administração não asseguram o resultado desejado, no entanto, buscam melhores resultados diante de desafios, riscos e incertezas (RODRIGUES et al., 2003; MACHADO, 2006).

Oliveira (2006), propõe um modelo de gestão para as cooperativas composto por sete componentes administrativos. O primeiro deles apresenta os componentes estratégicos considerados o passo inicial no alcance da eficácia nos negócios que é o planejamento estratégico, processo administrativo que estabelece a direção e as metas da cooperativa.

O segundo componente é o entendimento da estrutura organizacional com delegação de tarefas, funções e responsabilidades. O terceiro elemento do modelo refere-se aos componentes diretivos e o quarto grupo destaca-se os componentes tecnológicos. O quinto, o sexto e o sétimo componentes são respectivamente: comportamentais, de Mudança e Avaliação.

Nesse modelo de gestão de cooperativas podemos destacar o quinto componente que são os componentes comportamentais, no qual Oliveira (2006), explica como sendo: a capacitação para aprender e aplicar conhecimentos nas atividades desenvolvidas na cooperativa; o desempenho a consideração do esperado e estabelecido para uma atividade ou cargo em relação aos resultados obtidos pelo funcionário responsável pela função; o potencial como conjunto de características e conhecimentos que determinada pessoa apresenta para exercer alguma atividade relacionada ou não à sua função ou cargo; o comportamento como resultado em atitudes de determinado indivíduo que sofre influência de diversas variáveis do ambiente que o cerca; e o comprometimento na forma de aceite da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou dos cooperados.

Boesche e Mafioletti (2005), destacam ainda, que a cooperativa deve ponderar os interesses de cada associado e os objetivos coletivos, existindo tensão entre as dimensões econômica e social. Dessa maneira, quando uma das dimensões é subestimada a cooperativa perde sua identidade, sendo esse equilíbrio fundamental para a longevidade da cooperativa. Neste sentido, Machado (2006) comenta que para

acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

Segundo Oliveira (2006), o processo de gestão da cooperativa pode valer-se do sistema de informação gerencial, que nada mais é do que a transformação dos dados em informações, como subsídios às decisões e às estratégias dos gestores buscando atingir o resultado planejado.

Atualmente as necessidades gerenciais estão sendo cada vez mais crescentes devido à acentuada abertura de mercado, onde quem administra precisa de informações rápidas e precisas para um desempenho eficaz. Como cita Nakagawa (2000, p.15):

> "Uma atenção cada vez mais adequada a qualidade de produtos e processos, níveis de inventários e melhoria de políticas de gestão de recursos humanos tem convertido novamente a produção no elemento-chave da estratégia das empresas, que pretendem transformar-se em competidores de classe mundial."

O processo de tomada de decisão recebe influência do sistema de informação, pois ele ajuda no processo decisório das atividades a serem executadas pela entidade e beneficia o seu sistema de operações com um melhor atendimento e desenvolvimento. Dessa forma se pode ter facilidade, rapidez e cuidado durante cada atividade desenvolvida pela entidade.

O Sistema de Informação Gerencial, quando implantado, gera muitos benefícios, auxiliando até no processo de tomada de decisão na organização e esses benefícios serão mostrados no decorrer do trabalho. O conceito de que o sistema de informação gerencial ajuda no tripé básico de segurança da empresa. "O SIG auxilia os executivos das empresas a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação" (OLIVEIRA 2008, p.32).

Na visão de Oliveira (2008, p. 24), "é o desenvolvimento e a consolidação do processo administrativo, representado pelas funções de planejamento, organização, direção, gestão de pessoas e controle, voltado para a otimização dos resultados da empresa". Gerenciar é o fundamento principal para as empresas se organizarem em seus processos decisórios, pois a direção da empresa está nas mãos do gestor em relação ao seu futuro desenvolvimento e crescimento.

A utilização dos dados da contabilidade para a tomada de decisões pode ser útil para o administrador medir as consequências sobre fixação de preço de venda, medidas de corte de produtos, opção de compra, fabricar, entre outros.

A decisão é um problema geral das atividades da empresa que consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a aperfeiçoar a consecução dos objetivos. Neste processo, caracterizam-se três níveis de decisões: estratégicas, administrativas e operacionais, que são interdependentes e complementares (ANSOFF, 1977).

O gerenciamento de informações é de grande importância para estabelecimento de padrões, orçamentos ou previsões, e acompanhamento efetivo do acontecido com os valores previstos em relação ao realizado, fomentando o crescimento socioeconômico das cooperativas a consequentemente a melhoria na qualidade de vida dos cooperados, e a contabilidade é uma ferramenta gerencial de grande importância, pois auxilia no planejamento, no controle e na tomada de decisão, porque consegue reunir informações pertinentes de várias áreas da cooperativa, principalmente na administração econômica.

## 2.3. A CONTABILIDADE RURAL COMO FERRAMENTA GERENCIAL

A contabilidade é a ciência que estuda o patrimônio das entidades. Iudícibus et. al. (2010), afirmam que o objeto da contabilidade é o patrimônio das entidades, independente se ele for resultado de consolidação, ou se for da subdivisão em parcelas menores que mereçam um acompanhamento nas suas variações e mutações, e ainda se é pessoa física ou jurídica.

A Contabilidade Rural é a ciência que estuda o patrimônio das entidades rurais, e interpreta os fatos ocorridos, para oferecer informações sobre sua composição e variação (CREPALDI, 2007). Por sua vez, Rodrigues et al. (2011), salientam que a contabilidade ajuda na tomada de decisões e é indispensável na administração moderna e na gestão de negócios. Então, a gestão das empresas, ou mesmo a pessoa física, deve levar em consideração os dados fornecidos pela contabilidade na hora da decisão.

Uma das questões mais importantes para Oliveira (2010), é saber que a contabilidade pode ser aplicada tanto para pessoas jurídicas como para pessoas físicas, neste sentido, a contabilidade rural tem por objetivo o controle do patrimônio das entidades rurais.

Nesse viés, Crepaldi (2011), evidencia que entre as finalidades da contabilidade rural relativa a orientação das operações realizadas no meio rural estão: a medição do desempenho de cada atividade produtiva individualmente, o apoio ao

processo de decisões sobre investimentos, identificar as necessidades de recursos, controlar transações financeiras, permitir o comparativo de resultados, bem como, auxiliar no controle das despesas pessoais e nas informações para o imposto de renda.

A contabilidade rural, neste contexto, está diretamente relacionada às entidades rurais e ao controle e planejamento das atividades desenvolvidas no meio rural, visando contribuir com a mensuração e análise dos resultados e no acompanhamento do desempenho individual dessas atividades (MARION, 1986).

Existem vários conceitos de diversos autores sobre o que seja a contabilidade. No entanto todos esses conceitos estão relacionados ao controle do patrimônio através das informações prestadas pela contabilidade. O conceito oficial de contabilidade, enunciado no Primeiro Congresso Brasileiro de Contabilistas, em 1924:

> "Contabilidade é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro relativas à administração econômica."

Para Lopes de Sá (2002), cada vez mais competitivo, o mundo dos negócios exige que os empresários estejam bem orientados. A função moderna e verdadeira do profissional da Contabilidade é de um consultor sobre assuntos da riqueza das empresas.

Segundo Marion (2005), a contabilidade é a linguagem dos negócios, mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomada de decisões.

Rezende (2005) mostra que a informação contábil é um recurso efetivo para as organizações, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada com qualidade.

Uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios é a Contabilidade. A amplitude das informações contábeis vai além do simples calculo de impostos e a legislações comerciais, previdenciárias e legais. A Contabilidade Gerencial utiliza registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade. Para fins gerenciais, destacam-se: a) projeção do fluxo de caixa; b) análise de indicadores; c) cálculo do ponto de equilíbrio; d) determinação de custos padrões; e) planejamento tributário; e f) elaboração do orçamento e controle orçamentário.

A contabilidade gerencial é baseada em escriturações dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial. A contabilidade de gestão seria um desenvolvimento da contabilidade de custos, numa visão globalizada; será uma

informação para a administração das entidades, não incidindo apenas nos custos, mas também nos proveitos, e nas massas patrimoniais.

Assim, a contabilidade gerencial fornece relatórios de acordo com a necessidade da empresa, sendo essa uma das principais diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira. Onde a contabilidade financeira obedece a requisitos de autoridades externas para elaboração de suas demonstrações, comunicando as consequências das decisões e melhorias dos processos executados.

De acordo com Crepaldi (2012, p. 83), a visão da aplicabilidade da contabilidade rural deve estar pautada nos seguintes aspectos:

> "Orientar as operações agrícolas e pecuárias; b) medir e controlar o desempenho econômico e financeiro de cada atividade produtiva; c) apropriar as tomadas de decisões no planejamento da produção, das vendas e investimentos; auxiliar nas projeções de fluxo de caixa; d) servir de base para seguros, arrendamentos e outros contratos, e gerar informações para a declaração do imposto de renda".

Deste modo, a contabilidade rural exige do empreendimento agrário uma nova visão de administração, para assumir a complexidade, a importância e a dinâmica da economia e permitir maior eficiência no uso de recursos e competitividade no mercado. Algumas vezes, entretanto, muitas das informações necessárias são registradas apenas na memória de quem administra ou em anotações informais. A necessidade de mensurar os custos da atividade rural é extremamente importante (GILO, 2013).

### 2.3.1. CONTABILIDADE DE CUSTOS E SUA ESTRUTURA

A contabilidade de custos é o ramo da contabilidade destinado a produzir informações gerenciais de uma entidade, auxiliando as funções de determinação de desempenho, e de planejamento, controle das operações e de tomada de decisões, bem como tornar possível a ação mais criteriosamente possível dos custos de produção aos produtos.

De acordo com Oliveira (2000, p. 41), "a contabilidade de custos pode, por exemplo, preparar periodicamente diversos relatórios contábeis não obrigatórios por Lei, mas de extrema utilidade para diversos executivos da empresa". Dessa forma as informações sobre custo ajudam os gestores a tomar uma melhor

decisão interna. Cada organização opta pelo método que mais lhe convém para analisar, controlar e avaliar seus custos. Os métodos mais conhecidos são:

- CUSTEIO POR ABSORÇÃO – é o sistema que tem por objetivo apropriar aos produtos todos os custos de produção sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis sempre respeitando os princípios fundamentais de contabilidade.
- CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE – O ABC – *Activity Based Costing* permite mensurar com mais propriedade a quantidade de recursos consumidos por cada produto ou serviço durante o processo analisando suas atividades.

A maioria das organizações utiliza o método de custeio por absorção por não estarem preparadas para levantar as informações que o outro método necessita, portanto acabam fazendo desta forma por ser mais simplificado. Segundo o conceito apresentado no Manual de Contabilidade por Iudícibus (2003, p. 344). Há inúmeros sistemas de custo e critérios de avaliação da produção e dos estoques, e dentro dos princípios fundamentais de contabilidade consagrados pela Lei 6404/76, o método de custeio real por absorção é o indicado.

Significa dizer que os custos reais incorridos obtidos pela contabilidade geral e pelo sistema por absorção devem ser adicionados ao custo da produção. Os elementos da estrutura básica de um sistema de custeamento são: a) sistema de acumulação de custos; b) sistema de custeio; e c) modalidade de custeio.

O sistema de acumulação de custos corresponde ao ambiente básico no qual operam os sistemas e as modalidades de custeio. Antes de decidir a modalidade de custeio a ser adotada, a empresa deverá escolher o seu sistema de acumulação de custos, orientando-se pelo sistema produtivo da entidade.

Existem dois sistemas básicos de produção: o sistema de produção por encomenda e o sistema de produção contínua. O Sistema de Produção por Encomenda: caracteriza-se pela fabricação descontínua de produtos não padronizados; O Sistema de Produção Contínua: caracteriza-se pela fabricação em série de produtos padronizados.

Existem também dois sistemas básicos de acumulação de custos: a) sistema de acumulação por ordem ou encomenda; b) sistema de acumulação por processo. Adotará o sistema de acumulação de custos por ordem ou encomenda a empresa cujo sistema produtivo for predominantemente descontínuo, produzindo bens ou serviços não padronizados e sob encomenda específica dos seus clientes.

Depois de definido o sistema de acumulação de custos a ser utilizado pela entidade, passa-se à escolha do sistema de custeio a ser adotado. Essa escolha depende do tipo de informação e de controle que a gerência pretende obter a partir do sistema de custeio a ser implantado.

A terceira etapa na estruturação de um sistema de custos refere-se à modalidade de custeio a ser utilizada. A diferença entre as modalidades de custeio relaciona-se com o grau de variabilidade dos gastos apropriados aos produtos ou serviços produzidos pela empresa. Existem duas modalidades de custeio: por absorção e variável ou direto. Ambas as modalidades podem ser utilizadas tanto em um sistema de custeio histórico como em um sistema de custeio predeterminado.

Um dos objetivos mais relevantes dos registros em um empreendimento rural é a avaliação financeira e a determinação de seus resultados durante um determinado período, fornecendo subsídios para diagnosticar a situação do empreendimento e realizar um planejamento eficaz. E é possível afirmar que a maioria dos produtores sujeitos à tributação do imposto de renda não mostra grande interesse por uma aplicação gerencial, relegando toda sua contabilidade à profissionais da área contábil. (MARION, 1986).

Assim, as informações passam a ser mais importante quando essa organização está inserida dentro do contexto da aplicação da contabilidade rural. Deste modo, é de fundamental importância a informação sobre a composição e o comportamento de seus custos para elaborar estratégias de ação fundamentadas em dados confiáveis, buscando então, melhores alternativas possíveis, além de possibilitar a visualização antecipada de restrições e dificuldades impostas pelas mudanças nos níveis de preço de mercado dos elementos componentes do custo rural.

O sistema de custos é o “conjunto de procedimentos administrativos, que registra de forma sistemática e contínua a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais” (SANTOS; MARION; SEGATTI, P. 98, 2008).

Crepaldi (1998), afirma que a importância da gestão de custos para as empresas rurais é que estas não controlam seus custos, assim, consiste apenas na apresentação de riscos dentre eles: desconhecimento do resultado do negócio, aumento ou diminuição das atividades exploradas, investimentos desnecessários, facilidade em endividamentos e perda de ganhos obtidos por produtividade. De acordo com Marion (1986) alguns dos elementos que criam à necessidade de reestruturação na gestão da propriedade são: o

alto endividamento, descapitalização, aumento do custo financeiro, margens de lucros declinantes, escassez ou aumento dos custos dos insumos e serviços e falta de crédito.

O conhecimento é fundamental na área das ações financeiras e econômicas, deste modo é extremamente necessário conhecer a diferenciação de custos e despesas. Para Ferreira (2008), despesa é o sacrifício feito intencionalmente por determinada pessoa com o objetivo de gerar receita e o custo está relacionado diretamente com o setor de produção como, por exemplo: gastos com matéria prima, mão de obra, energia elétrica da fábrica.

De acordo com Marion (1986, p. 22), o comparativo de custos e despesas segue de acordo com a tabela 1:

Tabela 1 – Comparativo de Custos e Despesas.

| Custos | Despesas |
|---|---|
| Gastos de produção<br>Vinculados diretamente aos Produtos/Serviços | Gastos administrativos e de vendas<br>Não se identificam diretamente à produção |
| Gastos com o objeto de exploração da empresa (atividade-afim) | Gastos outras atividades não exploradas pela empresa (atividade meio) |

Fonte: MARION, (1986)

É fundamental tomar decisões conscientes, e para isso o agricultor deve conhecer o seu sistema de produção, bem como seus custos fixos e variáveis, e os tributos que incidem sobre a produção (GILO, 2013).

A contabilidade de custos através do demonstrativo de resultado orçamentário, além de identificar as receitas e os gastos gerados na cooperativa, servirá como ferramenta para tomada de decisão na gestão de negócios, montar a contabilidade de custos por negócio e atividades, servindo também para acompanhamento e gerenciamento da previsão orçamentária. Através do demonstrativo de resultado orçamentário será possível identificar os gastos relativos à cooperativa, que o gerente administra. Estes dados são apropriados às unidades quando é lançado na contabilidade através de apropriação direta.

Para Martins (1980, p.64), o esquema básico da contabilidade de custos consiste em: a) Separação de custos e despesas; b) Apropriação dos custos Diretos aos produtos; c) Apropriação mediante rateio dos Custos Indiretos aos Produtos.

Quanto à relevância, quando analisa os diversos tipos de custos e despesas existentes na cooperativa, a preocupação será com aqueles relevantes. A relevância chega a ter estatura de um principio de contabilidade, tal a sua importância na aplicação prática dos procedimentos contábeis.

### 2.3.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS COOPERATIVAS

Nos dias atuais ouvimos muito falar em responsabilidade social, mas muitos ainda ficam em dúvida a respeito desse termo, o que realmente significa e quais as consequências podem trazer para as organizações. Segundo o Instituto ETHOS:

> "Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes e conseguir incorporá-las no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas de acionistas ou proprietários".

A Responsabilidade Social está ligada a ações que respeitam o meio ambiente e a políticas que tenham como um dos principais objetivos a sustentabilidade. Todos são responsáveis pela preservação ambiental: governos, empresas e cada cidadão. Muitas entidades estão enxergando a responsabilidade socioambiental como um grande negócio, duas vertentes se destacam neste meio:

Primeiramente, as entidades investem em responsabilidade socioambiental com o intuito de motivar seus colaboradores e principalmente aos consumidores que preferem pagar mais por um produto que não viola o meio ambiente e investe em ações sociais; A segunda vertente corresponde a entidades que investem em responsabilidade socioambiental com o objetivo de ter materiais para poderem investir em propagandas fazendo marketing passando uma imagem de que a empresa é responsável sócio ambientalmente.

A pesar de ser um tema recente, é grande o número de empresas que estão aderindo à responsabilidade socioambiental. A Responsabilidade Social passa a ter um peso muito grande para os empreendedores no momento de suas tomadas de decisão,

nas soluções de seus problemas e na exploração de novas oportunidades. É um conjunto de ações desenvolvidas pela empresa em prol da sociedade, visando trazer retornos positivo para empresa.

> [...] responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (stakeholders): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades. (TINOCO, 2008, p. 115)

Diante desse contexto, o Balanço social é um instrumento que demonstra os gastos e as influencias recebidas e transmitidas pelas entidades na promoção humana e social, dirigidas a seus colaboradores e para a comunidade onde está inserida. E ainda informa Parcianello (2012), que o Balanço Social se caracteriza pela demonstração das práticas de responsabilidade social, ou seja, por meio desse instrumento o empreendimento torna públicas as ações sociais que empreende com os seus diversos parceiros: cooperados, comunidade, meio ambiente e outros.

Nas cooperativas, o interesse pela comunidade é um princípio que fundamenta a existência deste tipo de organização e é a mola que impulsiona as ações desenvolvidas na comunidade, é a satisfação dos interesses e do bem-estar dos associados.

Assim pode-se dizer que, pelo fato das cooperativas possuírem áreas de atuação predefinidas por assembleia e estatuto, as ações de interesse social tomadas pela cooperativa, geram um resultado mais direto, que pode ser visível nitidamente nestas comunidades onde a cooperativa atua.

Dessa forma, a cooperativa pode utilizar do Balanço Social como instrumento de relações públicas da organização, divulgando os resultados das ações tomadas, fortalecendo sua imagem e seu valor, mediante ao meio ambiente, aos associados, aos colaboradores, enfim, a todo o ambiente que o rodeia. Considerando que ao praticar ações social e ambientalmente responsáveis, a cooperativa se valida do direito de divulgá-las (PARCIANELLO, 2012).

O Balanço Social é um importante objeto de estudo, pois é algo novo e está mudando o antigo conceito dos administradores no modo de se relacionar com a sociedade e o meio ambiente.

> O Balanço Social tem por objetivo ser equitativo e comunicar informação que satisfaça à necessidade de quem dela precisa. Essa é a missão da Contabilidade, como ciência de reportar informação contábil, financeira, econômica, social, física, de produtividade e de qualidade. (TINOCO, 2008, p. 34).

Neste contexto, o cooperativismo como doutrina e alternativa de organização social/empresarial, desenvolveu-se como uma forma democrática de geração de emprego e renda diante das desigualdades existentes ao longo dos séculos, posicionando-se como organismo social e econômico. (BETON, 2009).

Desta forma, o Balanço Social tem como objetivo fazer a interação entre o econômico e o social utilizando-se das informações contábeis para elaborar e evidenciar as ações desenvolvidas na comunidade.

## 3. METODOLOGIA

O processo metodológico teve uma abordagem interdisciplinar, com enfoque aos procedimentos da pesquisa qualitativa e quantitativa com a utilização de métodos e técnicas que envolverão a realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, observação participante, realização de entrevista, aplicação de questionário semiestruturado e pesquisa desenvolvimento com o desenvolvimento do SIG-CONT: FERRAMENTA CONTÁBIL DE GESTÃO DE COOPERATIVAS.

Assim, a interdisciplinaridade torna-se uma abordagem metodológica que visa priorizar as inter-relações entre disciplinas acadêmicas em interface com saberes tradicionais (saber popular) partilhados no processo de gestão da cooperativa analisada, transbordando e transcendendo o campo científico particular para envolver as práticas não científicas que incluem as instituições e atores sociais diversos.

Do ponto de vista de sua natureza, este trabalho foi classificado como uma pesquisa aplicada, haja vista que objetiva gerar conhecimentos para aplicação da prática e por envolver verdades e interesses locais de acordo com as problemáticas identificadas e demandas geradas. A pesquisa aplicada foi apoiada nas técnicas da pesquisa-ação que caracteriza pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados na pesquisa. Desse modo, o pesquisador mapeará a situação problema, delimitará ações para remediar a situação, avaliará todas as etapas para que essas possam apresentar resultados positivos e exequíveis (GIL, 1999).

O processo metodológico abordou o método dedutivo do conhecimento científico, percorrendo caminhos teóricos e práticos para solucionar os problemas e fenômenos observados no objeto de pesquisa. Esse caminho denominado método

dedutivo buscou elementos que vão do geral ao particular de uma realidade, no caso, a Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) (Gil, 1999).

Para fundamentar a pesquisa foi realizada uma ampla consulta bibliográfica e documental analisando as publicações sistematizadas como textos de revistas Qualys, livros, vídeos, entre outras, que abordam sobre as seguintes temáticas: Metodologia Científica, Contabilidade, Cooperativismo, Gestão em Cooperativas, Contabilidade como Ferramenta de Gestão, Indicadores Sociais e Balanço Social.

A partir da referencias bibliográficas e documental foi realizada uma discussão teórica sobre a importância e o papel da Contabilidade, o Cooperativismo e a Gestão, no intuito de produzir um mecanismo de controle Contábil que contribua com a administração da Cooperativa. Desse modo, para chegar à produção da ferramenta desenvolvida, foi relevante conhecer e entender que controle gerencial já utilizava a COFRUTA e verificar sua finalidade, funcionalidade, segurança e velocidade nas informações disponibilizadas.

Também foram utilizados, material sem tratamento analítico ou interpretativo: documentos planilhas, fotografias, relatórios técnicos, conversas informais, gravações de entrevistas, contratos, reportagens veiculadas a jornais, fotografias, diários, entre outros. Podem ser provenientes dos próprios órgãos, entidades, empresas, população. (DEMO, 1994, p.45).

Dentro do trabalho desenvolvido foram pesquisados os documentos da organização: estatuto, atas, documentos de entrada e saída do livro caixa, planilhas eletrônicas, prestação de contas, dentre outros documentos contábeis, todos imprescindíveis para uma visualização dos dados, históricos e estrutura organizacional formalmente constituída.

Esses documentos servirão para agrupar informações que foram de grande importância na coleta de dados, na análise e interpretação dos dados pesquisados e principalmente na formatação da ferramenta de gestão, produto dessa dissertação.

Segundo Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica e documental é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes.

A forma de abordagem do problema foi enquadrada com uma pesquisa qualitativa, por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito,

ou seja, possui um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não se traduz em números.

O estudo seguiu uma abordagem qualitativa que, segundo Philips (1974), evidenciam narrativas e depoimentos de acontecimentos do passado e do presente que visam a aludir o histórico da organização, seu funcionamento, perfil e papel dos gestores e dos demais cooperados, suas participações nas atividades da cooperativa.

A abordagem foi qualitativa no tocante ao acesso à história da cooperativa, seus princípios e regimento (estatuto) e a discussão sobre a importância da produção do Balanço Social, ferramenta proposta pelo pesquisador, e que sua construção e implementação deve contar com a participação de todos os associados.

A pesquisa qualitativa possibilitou o acesso aos conteúdos subjacentes às relações do cooperativismo, autogestão e controles. Esses conteúdos foram analisados de forma simultânea com os dados obtidos no lócus da pesquisa; no que se refere à mensuração de números, dados e indicadores, os quais aceitam classificação e análise, diferente da pesquisa qualitativa que não pode ser traduzida em números, pois essa observa a relação da realidade com o objeto de estudo, aceitando várias interpretações e análises (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2005).

É quantitativa no tocante a retratar valores, unidades e desempenho econômico e financeiro resultantes da análise do objeto de estudo, a Cooperativa COFRUTA.

Segundo Gil (2008), do ponto de vista de seus objetivos, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. No presente trabalho será um estudo de caso, com procedimentos metodológicos participativos.

Primeiramente, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica e documental a fim de subsidiar a construção do referencial teórico sobre o conceito de cooperativismo, gestão e contabilidade, além de levantar informações da dinâmica de gestão da cooperativa.

De acordo com o planejamento traçado, buscamos de modo aprofundado, conhecer as problemáticas das cooperativas na área da gestão por meio da realização do diagnóstico para estabelecer as categorias teórico-metodológicas que possibilitaram uma reflexão sobre a realidade concreta do empreendimento, para posteriormente

desenvolver o SIG-CONT: SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL DE COOPERATIVAS.

Desta forma, com o apoio das categorias teórico-metodológicas partirmos para a pesquisa documental caracterizada por fontes secundárias, localizadas em arquivos da cooperativa, fontes estatísticas, entre outros, bem como, publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, material cartográfico etc., tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito e dito sobre o assunto pesquisado.

Paralelo à realização da pesquisa bibliográfica e documental foi realizada uma ampla pesquisa de campo junto a cooperativa objeto da pesquisa: Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) com o uso de técnicas de pesquisa de coleta de dados que envolveram técnicas de observação participante, entrevista e aplicação de questionários semiestruturado com questões abertas e fechadas direcionadas aos diretores do empreendimento e aos cooperados envolvidos no processo de gestão da COFRUTA, tendo em vista captar as percepções do cotidiano e dos processos de gestão, que muitas das vezes não são expressos em documentos.

De acordo com Lakatos (2003), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Ainda segundo a autora, a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

Para trabalhar esse tipo de pesquisa no objeto de estudo, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- **Roda de conversa:** Técnica utilizada em pesquisas de cunho social, para momentos em que seja produtiva a participação dos sujeitos, através da expressão de seus conceitos, impressões, concepções sobre o tema elencado, e propiciando momentos reflexivos entre os pares. (PINTO, 2014). Com essa técnica, ocorreram rodas de conversa com os gestores da cooperativa, o que serviu para fazê-los notar o quão relevante é o Balanço Social, que visa demonstrar aos cooperados, à comunidade e aos parceiros da cooperativa, quais contribuições, não apenas de caráter econômico, mas também socioambiental a

COFRUTA realiza. A técnica permitiu ainda, a apresentação dos objetivos da pesquisa, a necessidade da administração do empreendimento de promover o acesso aos documentos e processos existentes e a importância de se desenvolver a ferramentas de gestão para a cooperativa. No processo de implantação da ferramenta, que ainda vai ocorrer, no que diz respeito à construção do Balanço Social, será imprescindível a participação de todos os associados e caso a assembleia concorde, também lideranças comunitárias, intentando ouvir todos esses atores sociais a cerca da construção dos indicadores socioambientais e econômicos, como proposta desta pesquisa para o Balanço Social.

- **Entrevistas semiestruturadas direta:** são instrumentos básicos de coleta de dados, possível de estabelecer uma interação entre pesquisador e entrevistado, tendo um roteiro pré-estabelecido para que informações necessárias sejam colhidas, ocorre de forma presencial tanto do pesquisado quanto do pesquisador (CRUZ, 2004, p. 98). A técnica foi aplicada junto ao associado administrador da cooperativa, responsável pela alimentação das planilhas e outros controles, a exemplo do relatório de prestação de conta, utilizados pela gestão na prestação de conta com os cooperados. Técnica de entrevista que contribuiu para o conhecimento e a análise desses dispositivos de controle gerencial, importante na avaliação e identificação de qual a necessidades da gestão quanto a instrumentos de controle que possam efetivamente ajudar na administração do empreendimento.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado em forma de lista de perguntas respondidas na forma escrita, contendo perguntas abertas (questões subjetivas) e fechadas (questões objetivas de assinalar), com a finalidade de coletar as narrativas dos sujeitos informantes, a fim de alcançar objetivos específicos, a partir de diálogos com o quadro social das cooperativas, em que as informações pudessem ser relacionadas à teoria aos conhecimentos prévios da realidade local (RICHARDSON, 1985; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Havendo, portanto, uma interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, visando à fluidez do diálogo. Esses momentos fortaleceram a confiabilidade para se obter as informações necessárias e propiciaram a imersão em campo (MINAYO, 2004).

A pesquisa de campo possibilitou obter informações e conhecer elementos específicos acerca do perfil socioeconômico do quadro social das cooperativas, assim como, do processo de gestão realizadas nas cooperativas da agricultura familiar.

Associado a esse procedimento também foi realizado a técnica da observação participante, a fim de acompanhar o movimento real, com propriedade, tendo em vista penetrar na complexidade dos problemas cotidianos da COFRUTA. A observação, sob algum aspecto, foi imprescindível, pois contribuiu para entender as nuances do *modus operandis* da cooperativa, em face da obtenção de determinados aspectos da realidade, as quais não se consistiram apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos.

A técnica da observação participante visou abranger principalmente três importantes categorias: meio envolvente, ou seja, o território, a cooperativa e os cooperados que participam da gestão da cooperativa, na medida em que consiste em uma possibilidade do pesquisador conhecer a dinâmica de funcionamento do empreendimento. Além dessas técnicas acima, foram utilizados de dados oriundos de depoimentos, imagens fotográficas, mapas, croquis, relatos dos agricultores familiares e estudo comparativo amostrais das cooperativas e associações dos trabalhadores rurais.

Após o estudo realizado com base nas técnicas e procedimentos acima, e uma vez que a cooperativa utiliza planilhas eletrônicas básicas, pouco estruturadas contabilmente, sem a existência de um banco de dados que permita consultas e a geração de relatórios gerenciais, que possibilite a prestação de conta junto aos cooperados de forma tempestiva e melhor elaborada, entre outros dispositivos de controle o empreendimento necessita, inicia-se a construção de uma ferramenta contábil de gestão visando para os controles: Fluxo de caixa, Controle Patrimonial (ativo imobilizado) e o Balanço Social.

A ausência de um controle mais dinâmico e funcional exige do administrador responsável pela alimentação dos dados nas planilhas eletrônicas, dedicação de um tempo maior para preenchimento, análise e apresentação das informações processadas.

É importante salientar que a Cooperativa detém, ainda que sem utilizar mecanismos e ferramentas de gestão mais elaboradas, as informações necessárias para a construção da ferramenta proposta e produzida, desenvolvida pelo pesquisador a partir do acesso aos documentos e controles existentes, a exemplo dos documentos do caixa (livro de registro) e planilhas de despesas, contando com a participação do pesquisador e os cooperados responsáveis pela gestão da entidade.

Para a construção da ferramenta, chamada de SIG-CONT (sistema de informação gerencial contábil), a qual está detalhada na sessão “4.1” dessa dissertação, utilizou-se o software Excel com uso de Macros. O Microsoft Office Excel é um editor de planilhas eletrônicas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Windows, produzido também pela Microsoft.

Seus recursos incluem uma interface intuitiva e capacitadas ferramentas de cálculo e de construção de gráficos, segundo Alexander (2017) o Excel é um dos mais populares aplicativos de planilhas eletrônicas, até hoje. É considerado o aplicativo de planilha eletrônica dominante. Possui capacidades avançadas de construção de gráficos facilitando a criação de planilhas e até mesmo pequenos programas.

A escolha de utilizar este recurso se justifica pelos seguintes aspectos:

- **Familiaridade com a ferramenta:** Com um processo de relatórios do Excel, seus usuários gastam menos tempo descobrindo como usar a ferramenta e mais tempo vendo os dados.
- **Flexibilidade embutida:** no Excel, recursos como tabelas dinâmicas, filtros automáticos e controles de formulários permitem criar mecanismos que não limitam seu público a uma exibição. Várias planilhas em uma pasta podem dar ao seu público espaço para fazer sua própria análise quando necessário.
- **Desenvolvimento rápido:** não só podemos desenvolver mecanismo de relatório de forma mais rápida, como também possuir a flexibilidade de se adaptar prontamente às exigências dinâmicas.
- **Conectividade dos dados avançada e capacidade de automação:** com algumas técnicas avançadas, podemos tornar o Excel um mecanismo prático que quase é executado por si só.
- **Pouco ou sem custos maiores:** o escasso recurso que dispõe a cooperativa, não possibilita a aquisição de programas ou sistemas. Neste caso, a ferramenta produzida a partir do Excel, poderá ser instalada na cooperativa que já possui em seu computador o software Excel.

SIG-CONT foi desenvolvido com telas práticas e de fácil entendimento para quem for manuseá-lo, com botões que permitem a navegação e acesso às telas desejadas, como para os lançamentos (inclusão de dados), as consultas e a emissão de

relatórios. Para tanto, vários procedimentos ou comandos avançados do MS Excel foram utilizados, entre as principais:

- Criar fórmulas;
- Utilização de funções pré-definidas (lógica; procurar referência, tratar erros, data e hora;
- Criação de cenários;
- Proteção de planilhas, de pasta de trabalho e de arquivo;
- Validação de Dados;
- Gerenciamento de Banco de Dados (filtro avançado; tabela dinâmica; criar relatórios; gráficos);
- Formulários (botões de opção, barra de rolagem, caixa de seleção, formatação e proteção de formulários);
- Macros (gravar macros, abrir arquivos com macro e outros);
- Editor do Visual Basic.

No desenvolvimento do SIG-CONT, entre os diversos recursos do MS Excel utilizados, destaque para a ferramenta Macros: Comandos capazes de facilitar funções rotineiras. São sub-rotinas capazes de executar tarefas pré-programadas, normalmente ativadas por um botão. Essas 'tarefas' podem ser qualquer trabalho que possa ser executado no Excel, desde operações simples até procedimentos complexos – por isso macros podem ser úteis em qualquer trabalho. é possível aplicar macros em diversas necessidades como, por exemplo, formatação de células, aplicação de fórmulas, criação de cabeçalhos, entre outras.

## 3.1. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL (SIG-CONT)

As atividades envolvidas na produção de uma solução de sistema de informação para um problema ou oportunidade organizacional e gerencial são denominadas desenvolvimento de sistemas (LAUDON & LAUDON, 2006). Stair (1996), afirma que o processo de desenvolvimento de sistemas de informações (DSI) geralmente é complexo e difícil, propondo uma metodologia em cinco passos.

O primeiro passo é a investigação, que constitui o entendimento claro do problema que foi realizado na Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba

(COFRUTA). Em seguida, procede-se à etapa de análise, que constitui a definição do problema e identificação das oportunidades. O terceiro passo é o projeto, no qual é definido como o novo sistema operará para atender as necessidades identificadas durante a análise. A implementação é o passo seguinte, o qual envolve a criação e/ou aquisição dos diversos componentes do sistema (base de dados em forma de planilhas do excel, *hardware*, *software*, entre outros) definidos no projeto, e a colocação do novo sistema em operação. Finalmente, a metodologia se encerra com a etapa de manutenção e revisão, cujo objetivo é verificar e modificar o sistema de modo que ele continue a atender às necessidades do negócio.

Laudon&Laudon (2006), propõem uma metodologia semelhante à de Stair(1996), diferenciando-se, principalmente, pela inclusão de uma etapa envolvendo testes, como se evidencia a seguir: Análise de sistemas: É a fase de análise do problema a ser resolvido. Nela, o problema é delineado, suas causas são identificadas e a solução é especificada. Os requisitos de informação a serem atendidos pela solução são definidos (quem precisa de qual informação, quando, onde e como) e é feito o estudo da viabilidade financeira, técnica e organizacional da solução.

Projeto de sistemas: Nessa fase define-se como o sistema cumprirá seus objetivos, a partir da elaboração do modelo contendo as especificações de forma e estrutura do sistema, abordando os componentes organizacionais e tecnológicos da solução. Conclusão do processo: A terceira e última fase engloba as seguintes subfases:

- Programação: tradução das especificações de projeto para código de programa, ou seja, é a programação do *software*.
- Teste: verificação de cada programa separadamente, do sistema de informação como um todo e dos sistemas com todas as partes envolvidas (usuários e administração).
- Conversão: é o processo de passagem do sistema antigo para o novo. Esta etapa não será implementada na Cooperativa D'Irituia, pois não existe nenhum sistema em funcionamento.
- Produção e manutenção: depois de instalado o novo sistema e concluída a conversão, é feita a verificação do cumprimento dos objetivos do sistema e levanta-se a necessidade de revisões. A manutenção diz respeito a mudanças em *hardware*, *software*, documentação ou procedimentos no sistema para as melhorias necessárias.

Para a implementação do Sistema de Informação Gerencial Contábil da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) será utilizado, primeiramente, o Microsoft Office Excel que é um editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows, além de computadores Macintosh da Apple Inc. e dispositivos móveis como o Windows Phone, Android ou o iOS.

Seus recursos incluem uma interface intuitiva e capacitadas ferramentas de cálculo e de construção de gráficos que, juntamente com o constante avanço das ferramentas de marketing, tornaram o Excel um dos mais populares aplicativos de computador até hoje. É considerado o aplicativo de planilha eletrônica dominante, disponível para essas plataformas e o tem sido desde a versão 5 em 1993 e sua inclusão como parte do Microsoft Office.

O Excel tem capacidades avançadas de construção de gráficos facilitando a criação de planilhas e até mesmo pequenos programas. Trabalhando com planilhas, você pode buscar informações de células em outros locais para executar cálculos, comparações e outras operações. Assim, cada célula possui um “endereço” único dentro da sua própria folha.

As macros são basicamente comandos capazes de facilitar funções rotineiras. Em uma tabela que alimenta dados correspondentes a vendas diárias, os dados são inseridos diariamente sendo necessário criar uma nova tabela a cada dia para inserir as vendas correspondentes ao dia atual, com o uso de macros esse procedimento não será mais repetitivo. Após a criação da macro, será possível criar a planilha de vendas citada simplesmente utilizando os atalhos inseridos nela.

As macros são sub-rotinas capazes de executar tarefas pré-programadas, normalmente ativadas por um botão. Essas 'tarefas' podem ser qualquer trabalho que possa ser executado no Excel, desde operações simples até procedimentos complexos – por isso macros podem ser úteis em qualquer trabalho.

É possível ainda criar um botão no Excel por meio de controle de formulário e adicionar a macro como comando para o botão, fazendo assim com que a tabela seja criada com um único clique. Para isso, basta acessar a aba “Desenvolvedor” e escolher a opção “Inserir”, e em seguida, adicionar o botão de controle de formulário.

As macros são fundamentais para trabalhos que exigem repetições e desse modo trazem como benefícios a facilidade de se executar determinado trabalho, o ganho

de tempo durante a execução, bem como a diminuição de erros de digitação durante o processo de criação das tarefas.

Vale ressaltar que apesar do simples exemplo de criação de tabela conforme aqui citado, ainda é possível aplicar macros em diversas necessidades como, por exemplo, formatação de células, aplicação de fórmulas, criação de cabeçalhos, entre outras.

Portanto, pretende-se desenvolver uma aplicação *web* para gerenciar as informações da COFRUTA, automatizando assim, todo o processo desde efetuar cadastro dos cooperados e clientes até o acompanhamento dos produtos e estoque através de relatórios gerenciais. Desta forma, o processo antigo será substituído pelo sistema *web*.

Além do SIG-CONT, também foi criado um manual para o uso do sistema, que trará instruções simples relacionadas à utilização do banco de dados; bem como, uma documentação completa do sistema, mostrará detalhes sobre o planejamento, estrutura e construção do mesmo, facilitando assim, futuras modificações como: melhorias, adaptações, flexibilizações e portabilidade do sistema.

A administração do sistema será realizada por um usuário do tipo "Administrador" que possui as permissões necessárias para a realização de cadastros de usuários e controle de toda do sistema. Com o desenvolvimento e implantação do Sistema de Informações SIG-CONT busca-se: melhorar a comunicação e expandir o acesso aos dados; servir de indicadores para avaliação da contabilidade da cooperativa. Neste sentido, o desenvolvimento do sistema de Informação Gerencial Contábil da COFRUTA está estruturado nos seguintes componentes: Fluxo de Caixa, Patrimônio Imobilizado e Balanço Social.

### 3.1.1. FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de controle utilizado para acompanhar a movimentação financeira, entradas e saídas, de um determinado período de tempo. Todas as receitas e despesas devem ser registradas em uma planilha ou um sistema de gestão para serem verificadas e analisadas.

O fluxo de caixa constitui o movimento de entradas e saídas de caixa, bem como as variações no saldo dessa conta. Podemos dizer que a ferramenta fluxo de caixa

é um instrumento utilizado com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa em determinado momento. (ZDANOWICZ, 2004).

Com o levantamento das receitas e despesas de um período a entidade terá uma base de dados, onde os gestores terão subsídios necessários para a tomada de decisões. Com o fluxo de caixa é possível ter uma visão mais precisa do momento financeiro da entidade.

Segundo Marion (2008, p. 115) "sem o fluxo de caixa fica quase impossível projetar e planejar-se financeiramente. Sem orçamento (planejamento financeiro) é impossível ter uma administração sadia".

Ainda Marion (2008) salienta que o fluxo de caixa não deve ser enfocado como uma preocupação exclusiva da área financeira, mais efetivamente deve haver comprometimento de todos os setores empresariais destacando:

- A área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa; As decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa, em outras palavras, deve haver preocupação com relação à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas.
- Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa.
- A área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda decisão envolvendo vendas devem ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda, etc.);
- A área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Para a entidade ter um bom desempenho é importante gerar relatórios de fluxo de caixa que podem ser diários, semanal, quinzenal ou mensal dependendo da necessidade da empresa em acompanhar as movimentações financeiras. Depois da verificação do desempenho apurado, o gestor deve analisar sempre questionando como chegou àqueles números, sejam positivos ou negativos. Este instrumento traz diversas vantagens como:

- Prever, planejar e controlar entradas e saídas em um período determinado;
- Antecipar decisões quanto à falta ou a sobra de dinheiro;
- Descobrir se a empresa esta trabalhando com aperto ou folga financeira;
- Verificar a possibilidade de realizar promoções e liquidações;
- Ter subsídios para ajustar o preço de venda para cima ou para baixo;
- Avaliar se o recebimento por vendas será suficiente para cobrir gastos assumidos e previstos;

Podemos trabalhar com dois modelos de fluxo de caixa. São eles o Fluxo de Caixa Projetado e o Fluxo de Caixa Livre.

O Fluxo de Caixa Projetado trata-se de uma projeção. A partir dos lançamentos realizados o gestor poderá planejar as ações futuras do negócio com base nos resultados. Podemos mencionar três funções do fluxo de caixa projetado:

- Organização – projetar a realização de pagamentos e recebimentos;
- Correção – projetar ajustes para estancar perdas e sair do vermelho;
- Afirmação - projetar investimentos no crescimento e na expansão do negócio.

Dessa maneira, será feita uma análise do presente para a construção de uma visão futura. O fluxo de caixa ira revelar se a empresa gasta mais do que recebe, se há capital imobilizado, se há descompasso em pagamento a fornecedores e recebimento de clientes, com isso o gestor poderá ficar atento para definir suas estratégias.

Segundo Azevedo (2008), o fluxo de caixa projetado tem como principais propósitos: verificar a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações, determinar o capital em giro do período, determinar o índice de Eficiência Financeira da empresa, determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa.

Os gráficos também são utilizados como um dos principais instrumentos analíticos, pois através deles é possível visualizar a curva de desempenho, comparando receitas e despesas em um período e identificando tendências. Podem ser feitos de

forma individual também. Para reduzir custos podemos utilizar um gráfico comparativo onde serão indicadas claramente quais despesas tem crescido acima da media, e por essa razão, tem prioridade nos ajustes.

Complementando o fluxo de caixa, o planejamento financeiro é válido de acordo com o cenário externo considerando seus resultados previstos diante de estimativas econômicas.

O Fluxo de Caixa Livre ou final – mede a capacidade de geração de capital em curto, médio e longo prazo, indicando o saldo existente na comparação com o fluxo de caixa operacional, ou seja, após o desconto do pagamento do serviço da dívida ou o recebimento de novos empréstimos. Na prática o gestor ira trabalhar com dois relatórios: o primeiro projeta os resultados pelo período de 60 a 90 dias, e o segundo trabalha com um prazo de 2 a 5 anos. Através dos gráficos é possível acompanhar o desempenho do negocio se confirma ou reverte à expectativa.

### 3.1.2. PATRIMONIO

Patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações vinculado a uma pessoa ou a uma entidade. É o objeto de estudo da contabilidade.

Segundo Osni Moura Ribeiro (1999, p. 33), “A Contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do Patrimônio da empresa”.

Abrange tudo aquilo que a pessoa tem: bens e direitos; e tudo aquilo que a pessoa deve, ou seja, as obrigações. São considerados apenas os bens, direitos e obrigações que podem ser avaliados em moeda.

A parte positiva do Patrimônio é chamada de Ativo e constituem os bens e direitos e a parte negativa do Patrimônio é chamada de Passivo e constitui as obrigações.

Entende-se por bens as coisas úteis, capazes de satisfazer às necessidades humanas ou empresariais, que podem ser divididos em:

- Bens Tangíveis: são palpáveis e possuem forma física, são os objetos que a empresa utiliza. Subdividido em Bens Móveis, que são aqueles que podemos remover do local (armários, prateleiras, máquinas, computadores, entre outros), e Bens Imóveis, fixos em seu lugar natural (edifícios, construções, terrenos, etc.).

- Bens Intangíveis: não são constituídos de matéria, normalmente são as patentes de invenção ou direito do uso de marcas.

Os Direitos são todos os valores que a entidade tem para receber de terceiros, como por exemplo, as vendas a prazo. As Obrigações são as dívidas que assumimos com terceiros, compromissos que deverão ser pagos ou liquidados em data preestabelecida. A Obrigação exigível mais comum em uma entidade é a compra de mercadoria a prazo, onde a empresa fica devendo para o fornecedor, situação esta conhecida como fornecedores ou duplicatas a pagar.

O Ativo Imobilizado, de acordo com a Lei nº. 6.404/1976 art. 179 (item IV) classificam-se no ativo imobilizado os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens (Redação dada pela Lei nº. 11.638/2007). Fonte: Lei 6.404/76 (consolidado).

Esses bens devem ser usados apenas para operações da empresa, são necessários para a entidade exercer suas atividades. A empresa deve ter o controle dos bens, assumir os riscos e ter direito aos benefícios. A forma mais comum de um registro de imobilizado é através da compra.

A definição do CPC-27 introduz outro conceito que é a vida útil estimada para esse bem:

**“Espera-se que seja utilizado por mais de um período”**

Para o bem ser considerado um ativo imobilizado deve ter vida útil de no mínimo 1 ano ou mais. Os imobilizados são bens duráveis, um bem que tenha uma vida útil inferior a um ano não deve ser classificado como imobilizado.

São exemplos do ativo imobilizado: terrenos, veículos, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, computadores, máquinas em construção, obras em andamento, consórcios em andamento, benfeitorias em bens alugados, imobilizados em comodato, entre outros.

Os bens materiais sofrem Depreciação pelo seu desgaste normal, os bens imateriais, como programas de computadores, sofrem amortização pela perda do valor do capital investido, e os recursos minerais e florestais sofrem exaustão decorrente da sua exploração.

Quando o bem adquirido for usado, será usada metade do prazo de vida útil do bem quando adquirido novo ou restante da vida útil do bem, considerando este em relação à primeira instalação ou uso desse bem. Caso o bem já tenha sofrido depreciação total, mesmo esse bem podendo ser utilizado, a empresa que o adquirir não poderá utilizar mais a depreciação, uma vez que foi depreciado totalmente pela empresa que o adquiriu anteriormente.

A taxa anual de depreciação de um bem será fixada em função do prazo, durante o qual se possa esperar utilização econômica. O limite de depreciação é o valor do próprio bem. As taxas devem estar em conformidade com a Instrução Normativa – IN SRF 162/1998 e IN SRF 130/99. O RIR/99 trata das depreciações nos artigos 305 a 323.

A depreciação do ativo imobilizado diretamente empregado na produção será alocada como custo, os que não forem usados diretamente na produção terão suas depreciações contabilizadas como despesa.

### 3.1.3. BALANÇO SOCIAL: INSTRUMENTO DE GESTÃO E DE TRANSPARÊNCIA

O Balanço Social é um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Em síntese, deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor à economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente (RIBEIRO e LISBOA, 1999).

O Balanço Social é, essencialmente, um instrumento de estratégia de avaliação e multiplicação do exercício da responsabilidade social corporativa (IBASE, 2003).

Esse instrumento de informação deve buscar demonstrar o grau de responsabilidade social assumido pela empresa e assim prestar contas à sociedade pelo uso do patrimônio público, constituído dos recursos naturais, humanos e o direito de conviver e usufruir dos benefícios da sociedade em que atua (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2000).

Sua transparência é tornar evidente à sociedade que uma organização não intenciona exclusivamente o lucro. Que esta mesma organização reconhece e retribui ao

meio social, com responsabilidade e por meio de ações, a apropriação dos recursos que, em sua origem, pertencem a todos (ZARPELON, 2006).

O Balanço Social objetivamente é uma proposta de relatório que deve conter informações sobre o perfil do empreendimento, histórico da empresa, seus princípios e valores, governança corporativa, diálogo com partes interessadas e indicadores de desempenho econômico, social e ambiental.

O relatório deve apresentar também um demonstrativo do Balanço Social desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), iniciativas de interesse da sociedade (projetos sociais) e de promoção da responsabilidade social em nível local, nacional e global, entre outros indicadores de desempenho da gestão como geração de riqueza, produtividade e investimentos (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Sabe-se que para escolher os investimentos mais atrativos, assim como no processo de tomada de decisões interna, os investidores e administradores se orientam por demonstrativos evidenciadores de informações econômico-financeiras das Cooperativas. Os eventos relacionados às finanças e à economia nos mostram que a globalização e o avanço da tecnologia trazem sérias consequências ao meio ambiente e ao ser humano. Isso se manifesta através de acidentes ecológicos e de condições subumanas que empresas submetem seus colaboradores em nome do lucro e dos resultados financeiros cada vez mais desafiantes.

Nessas condições, torna-se imprescindível que haja uma forma de impedir que continue essas atitudes devassas dessas cooperativas e premiar aquelas que fazem alguma ação benéfica pela comunidade e pelo meio ambiente. A partir dessa necessidade o Balanço Social se constitui como uma ferramenta de tornar pública a responsabilidade social e o nível de comprometimento social das cooperativas. No setor interno da cooperativa, é considerado um relatório de desenvolvimento do capital-trabalho por apresentar o perfil do corpo funcional e investimentos na sociedade e meio ambiente.

A norma Brasileira de Contabilidade NBC-T nº15, resolução CFC n°935/02 *apud* Santos (2004, p. 15) define o balanço social como:

> "Demonstração contábil que tem por objetivo a evidenciação de informações de natureza social com vistas a prestar contas a sociedade pelo uso dos recursos naturais e humanos, demonstrando o grau de responsabilidade social da entidade".

Para Kroetz (1999), ele deve ser considerado, sobretudo, uma ferramenta gerencial, já que exprime e evidencia dados relativos à qualidade e quantidade das políticas administrativas, da interação da empresa com o meio externo. Essa interação pode ser analisada de maneira que favoreça a escolha de estratégias.

Grzybowski (2006, *apud* BARBOSA, s.d.), também considera esse relatório como um objeto de gestão e não um objeto de marketing. Através de sua análise, os administradores detectam pontos fracos da empresa em matéria de investimentos socioambientais e, consequentemente, consegue-se visualizar as áreas carentes de investimentos dessa natureza.

Complementando, Santos (2004), afirma que através desse relatório os empregados constatam políticas de investimento da empresa no corpo funcional; os fornecedores e investidores constatam o tipo de administração, se é aquela voltada para o bem estar social e qualidade de vida, valorização dos valores humanos dos empregados; os gestores utilizam o balanço social como subsídio para tomada de decisão sobre investimentos sociais em alguma área necessitada. Portanto, o Balanço Social, na qualidade de ferramenta gerencial fornece à empresa informações valiosas para tomada de decisão e adoção de estratégias.

O Instituto ETHOS objetivando apresentar um Balanço Social digno de credibilidade e revelador da política de gestão empresarial voltada para compromisso com a responsabilidade social, propõe uma planilha, que é uma adaptação do modelo do IBASE, como Balanço Social. Assim, o Balanço Social proposto pelo ETHOS se estrutura da seguinte forma: apresentação (parte 1); a empresa (parte 2); atividade empresarial (parte 3); anexos (parte 4).

Os indicadores inseridos na seção atividade empresariais contemplam informações de aspectos econômicos; social; ambiental; relação com fornecedores, consumidores e clientes; comunidade e governo e sociedade. Dentre as informações tratadas no Balanço Social do Instituto Ethos, a mensagem do presidente trata em expor situações de sucessos e empecilhos da empresa, transmitir as promessas da entidade e sintetizar os assuntos tratados no balanço.

Os indicadores econômicos compreendem informações sobre a atividade produtiva empresarial desde sua evolução no período até a repartição da riqueza com a sociedade através de políticas socioambientais. No segmento dos indicadores sociais o relatório sintetiza dados sobre o corpo funcional (entre eles as ações em prol da

qualidade de vida dos empregados); o conjunto de ações executadas em favor do meio ambiente; relacionamento com fornecedores; comunidades, cliente e governos. De acordo com informações extraídas do site www.ethos.org.br Godoy (2007, p. 12), o Balanço Social proposto pelo Ethos é estruturado da seguinte forma:

> **Parte 1: Apresentação** (missão e visão, mensagem do Presidente, perfil do empreendimento e setor da economia)
>
> **Parte 2: A Empresa** (histórico, princípios e valores, estrutura e funcionamento, e governança corporativa).
>
> **Parte 3: A Atividade Empresarial** (diálogo com partes interessadas e os indicadores de desempenho).
>
> **Parte 4: Anexos** (demonstrativo do Balanço Social - modelo IBASE -, iniciativas de interesse da sociedade - projetos sociais -, e notas gerais). Em relação aos indicadores propostos (Parte 3), alguns são descritivos, representando resultados e práticas de gestão que representam indicadores de desempenho em responsabilidade social, outros são quantitativos, representando resultados mensuráveis e monitorados apresentados em números, e outros referem-se a informações referentes a indicadores, tanto descritivos como quantitativos.
>
> **1. Indicadores de Desempenho Econômico:**
>
> Aspectos descritivos: impactos por meio da geração e distribuição de riqueza; resultados oriundos da produtividade; e procedimentos, critérios e retornos de investimentos realizados na própria empresa e na comunidade.
>
> Indicadores quantitativos: geração e distribuição de riqueza; produtividade; e investimentos.
>
> **2. Indicadores de Desempenho Social:**
>
> **I - Público Interno**:
>
> - **Diálogo e participação**: relação com sindicatos; gestão participativa; e relações com trabalhadores terceirizados.
>
> - **Respeito ao indivíduo**: trabalho infantil; trabalho forçado ou análogo ao escravo; e diversidade.
>
> - **Trabalho decente**: cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; comportamento frente a demissões; e preparação para aposentadoria.
>
> **II - Meio Ambiente**
>
> - **Responsabilidade frente às gerações futuras**: comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental; e educação e conscientização ambiental.
>
> - **Gerenciamento do impacto ambiental**: gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; e minimização de entradas e saídas de materiais na empresa.
>
> **III - Fornecedores**
>
> - **Seleção, avaliação e parceria com fornecedores**: critérios de seleção e avaliação de fornecedores; e apoio ao desenvolvimento de fornecedores.
>
> **IV - Consumidores e Clientes**
>
> - **Dimensão social do consumo**: política de comunicação comercial; excelência do atendimento; e conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços.
>
> **V - Comunidade**

- **Relações com a comunidade local**: gerenciamento do impacto na comunidade de entorno e relacionamento com organizações locais.
- **Ação social**: envolvimento e financiamento da ação social.

**VI - Governo e Sociedade**

- **Transparência política**: contribuições para campanhas políticas; e práticas anticorrupção e antipropina.
- **Liderança e influência social**: liderança e influência social; e participação em projetos sociais governamentais.

De acordo com pesquisas realizadas por Godoy (2007), o modelo 2008 proposto pelo IBASE engloba indicadores distribuídos de forma simples e objetiva, tratando todas as informações numa única planilha dividida em sete grupos e nesses, vários subgrupos, facilitando a análise.

**Figura 1 –** Descrição dos grupos de Balanço Social Modelo IBASE

| Grupo | Descrição | Especificação |
|---|---|---|
| 1 | Base de cálculo | Dados sobre geração de receitas, resultado operacional e folha de pagamento bruta |
| 2 | Indicadores sociais internos | Gastos com alimentação, educação, capacitação e saúde, dentre outros relacionados aos empregados; |
| 3 | Indicadores sociais externos | Gastos da empresa na comunidade (saúde e saneamento, cultura, educação etc.) e os tributos; |
| 4 | Indicadores ambientais | Gastos com despoluição, educação ambiental, investimento em programas externos e outros, seja com os empregados ou sociedade; |
| 5 | Indicadores do corpo funcional: | Número de admissões, estagiários, mulheres, negros e portadores de deficiência física; |
| 6 | Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial | Aspectos referentes ao número de acidentes do trabalho, responsabilidade dos padrões de segurança e salubridade existentes; |
| 7 | Outras informações | Outras informações que a empresa julgar necessárias. |

Fonte: Dados pesquisados *apud* Godoy (2007, p. 5).

O Balanço Social se constitui como um demonstrativo formal evidenciador das informações relacionadas à atuação da empresa na esfera social, humano e ambiental, seu comprometimento e responsabilidade social. Informações trazidas nesse relatório quando analisadas corretamente contribuem no planejamento e execução de ações produtoras de benfeitorias para os empregados, meio ambiente e sociedade. Consequentemente, a realização do Balanço social assegura a intenção e o comprometimento da empresa com a responsabilidade social.

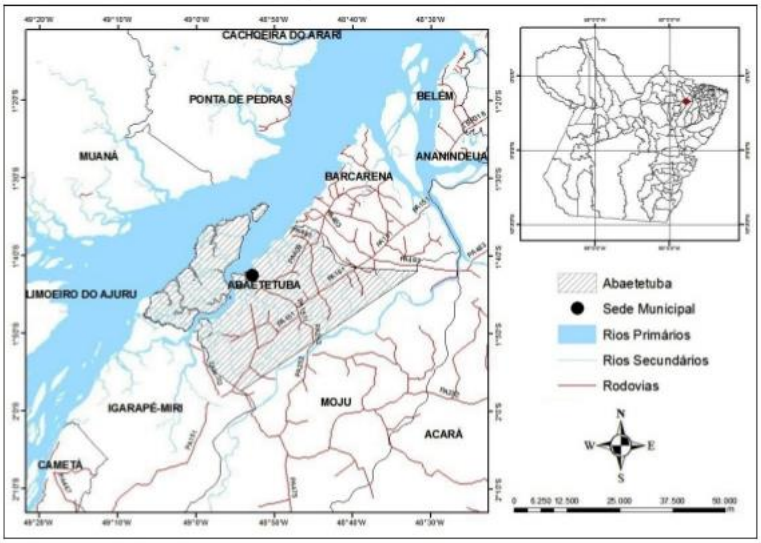
## 3.2. ESTUDO DE CASO: COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA (COFRUTA)

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento de um empreendimento, contribuindo para compreendermos melhor os fenômenos que ocorrem no chão de trabalho das cooperativas, assim como, os processos organizacionais e políticos (YIN, 2001). É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram as tomadas de decisão no processo de gestão, procurando encontrar as características próprias de seu funcionamento.

Segundo Lakatos (2003), estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O empreendimento escolhido para estudo de caso foi a Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA BRASIL), localizada no município de Abaetetuba-PA (figura 2), localizado na mesorregião nordeste paraense e microrregião de Cametá, afastado a 110 km de Belém, capital do estado do Pará.

**Figura 2 –** Mapa de Abaetetuba (Pará)




**Fonte**: LAENA/NAEA (2014)

A COFRUTA está localizada no Território Baixo Tocantins, que abrange uma área de 36.024,20 Km², no estado do Pará- PA da região Norte, composto por 11 municípios: Abaetetuba, Acará, Barcarena, Baião, Cametá, Igarapé-Miri, Limoeiro do Ajurú, Mocajuba, Moju, Oeiras do Pará e Tailândia. A população total do território é de

739.881 habitantes, dos quais 390.579 vivem na área rural. Possui 32.365 agricultores familiares, 24.701 famílias assentadas, 10 comunidades quilombolas e 2 terras indígenas. Seu IDH médio é 0,68.

Na década de 90, com o fortalecimento do papel dos agricultores de base familiar, o Sindicato de Trabalhadores Rurais de Abaetetuba (STR), apoiado por ONGs como a Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educação (FASE), introduz o debate sobre a produção e comercialização de seus associados, contribuindo para o surgimento da Associação de Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba (ADEMPA), fundada em 17 de agosto de 1992, vinculada ao STR de Abaetetuba.

A repercussão do resultado do trabalho da associação passou a ter um papel essencial, principalmente na elaboração de projetos para o financiamento da produção, extração ou cultivo de frutos, particularmente do açaí, junto ao Fundo Nacional Desenvolvimento do Norte (FNO) e Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

No início, em relação ao processo produtivo e a respectiva de comercialização, a ADEMPA não tinha a ideia de agregar valor à produção, ou seja, trabalhar o beneficiamento da mesma, e sim, de concentrar a oferta do produto primário para a comercialização coletiva. Porém, com a conquista da credibilidade e legitimidade da ADEMPA junto aos seus associados e a parceiros, levou-a ao limite de sua possibilidade de intermediação diante do mercado.

De acordo com o Novo Código Civil (2002), a associação, enquanto ente jurídico, não possui como objetivo a comercialização, e, mesmo que venha a comercializar, não poderá distribuir os possíveis resultados econômicos positivos para o conjunto dos associados, devendo esses serem integralmente reinvestido na própria associação.

Esse impasse gerou a necessidade de constituir uma cooperativa como modelo ideal de organização, pois além de atender os interesses comerciais citados, ainda preservaria o trabalho coletivo e harmônico, assim como alguns valores já desenvolvidos entre eles, como ajuda mútua, união, democracia, igualdade, partilha, respeito à natureza dentre outros, tornando-se assim, a cooperativa, uma solução para a maioria dos agricultores familiares associados na ADEMPA.

Associado a esse contexto, e ainda ao fato de que na década de 90 inicia-se o debate do processamento de frutas naquela região, em 2002, a ADEMPA com apoio do STR de Abaetetuba, estimulou a criação da Cooperativa dos fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) para que ela pudesse atuar nesse segmento de beneficiamento da produção, industrialização e comercialização dos frutos (SILVA, 2013).

Fundada em 02 de março de 2002, pautada nos princípios do cooperativismo, para desenvolver ações que visassem elevar os potenciais produtivos, organizacional e comercial dos produtos oriundos da agricultura familiar e economia solidária, a COFRUTA, passou a promover a geração de trabalho e renda para o município de Abaetetuba.

Nessa perspectiva a COFRUTA nasce com a missão de proporcionar alternativa de geração de trabalho e renda, contribuindo para a transformação da vida socioeconômica e cultural dos cooperados e comunidade local, de maneira solidária e sustentável.

Atualmente com 87 associados sendo eles 23 mulheres e 64 homens, reúne agricultores (as) de base econômica familiar a ela cooperada com finalidade de desenvolver ações para elevar o potencial produtivo, organizacional e comercial tendo como objetivo os seguintes pontos:

a) Incentivar e coordenar à produção a familiar rural, nas áreas pertencentes aos cooperados;
b) Viabilizar o acesso e comercializar os bens de consumo frutos e derivados necessários às famílias dos cooperados bem como, no limite de interesses da cooperativa e da lei, os não sócios;
c) Viabilizar a comercialização dos frutos e derivados por ela incentivada dos associados, no limite de interesses da cooperativa e da lei, os não sócios;
d) Implantar sistema de agroindústria em produtos de interesse dos seus associados;
e) Realizar operações de compra e venda de frutos e derivados que possam atender as necessidades de seus cooperados, sem comprometer o equilíbrio financeiro da cooperativa;
f) Prestar assistência técnica a seus associados;
g) Repassar créditos;

h) Prestar assistência social de acordo com os limites do fundo de reserva para este fim;
i) Promover encontros e cursos buscando uma melhor qualificação dos agricultores familiares, propiciando uma melhor compreensão do movimento cooperativista e a introdução de novos padrões tecnológicos e de gestão visando assim à melhoria de seu potencial produtivo;
j) Promover o intercâmbio entre outras organizações ou experiências profissionais de interesse dos cooperados;
k) A cooperativa poderá firmar convênio com outras entidades, cooperativas, organismos públicos e privados, nacionais e estrangeiros ou internacionais para colaborar com o alcance de seus objetivos (ESTATUTO, CAPÍTULO II, DOS OBJETIVOS ART 5).

A COFRUTA possui uma Unidade Agroindustrial - UA que está localizada na rodovia PA-150, Dr. João Miranda KM 05, S/Nº, Bairro – Tijucaquará – Abaetetuba, construída em um terreno nas imediações da rodovia Dr. João Miranda, Km 05. O terreno tem 10.000m² e uma área construída de 350m². Está ativa desde o ano de 2002. Tem capacidade de produção diária de 1ton/dia, e capacidade de armazenamento de 90ton. Possui uma variedade de produtos comercializados entre eles as polpas do açaí, cupuaçú, acerola, goiaba, óleo de andiroba, manteiga de murumuru, semente de cupuaçú, entre outros.

A ocupação atual de seus moradores restringe-se ao extrativismo e à agricultura (fruticultura, se comercial, além da lavoura de subsistência do milho, da mandioca e do arroz). No extrativismo, cabe-se relacionar a pesca, a caça de animais silvestres e a extração de resinas, essências e congêneres de natureza vegetal e principalmente, a extração do açaí.

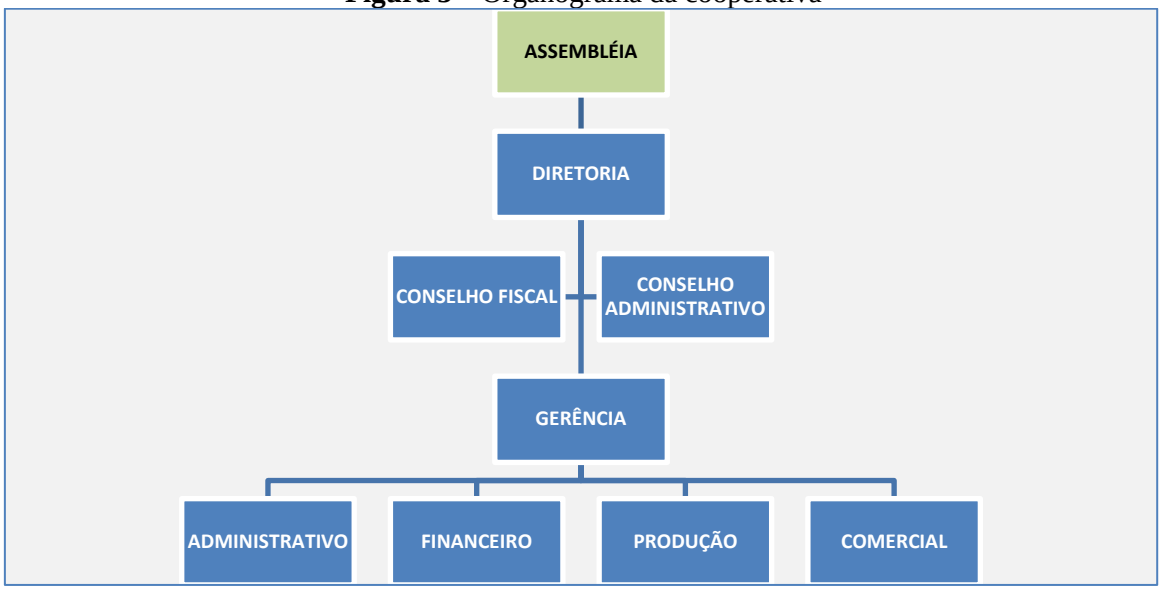
No período de 1891/1950, a economia de Abaetetuba viveu seu mais brilhante período, tendo o maior número de indústria por município no Estado, com 36 engenhos e usinas de açúcar, ficando conhecida como a “terra da cachaça”. Porém, com o passar do tempo, a concorrência, o atraso tecnológico e a falta de infraestrutura contribuíram para a decadência dessa atividade (SILVA, 2013).

Os membros da COFRUTA também gerenciam uma fábrica de processamento de açaí e outros frutos, que vende polpas congeladas e geleias para diversos locais do país. Seu próximo desafio é expandir a fábrica para beneficiar todos os produtos da

agricultura familiar, que poderão ser vendidos como merenda para escolas públicas da região, enriquecendo a alimentação de crianças e adolescentes e gerando ainda mais renda para os cooperados.

O quadro social da COFRUTA apresenta um perfil socioeconômico bastante deficiente quanto ao nível de escolaridade dos cooperados que possui somente o ensino fundamental incompleto com 60% dos cooperados com apenas 4 anos de estudos, ou seja, do pré-escolar a 4ª série do ensino fundamental. Enquanto que 22,5% possui nível de escolaridade da 5ª a 8ª serie do ensino fundamental. 12,4% possui o ensino médio, 3,8% são analfabetos e 1,3% possui ensino superior. A faixa etária do quadro social da COFRUTA predominante é entre 30 a 50 anos de idade com 62,5%, seguido da faixa etária entre 18 a 29 anos com 25% e somente 12,5% do quadro social possui + 50 anos de idade.

**Figura 3** – Organograma da cooperativa




Fonte: Autor 2017.

A equipe gerencial é composta por: Presidente, Vice-Presidente, 1º. Tesoureiro, 2º. Tesoureiro, 1º. Secretário, 2º. Secretário, Conselho Fiscal, Responsável pela fábrica e Vendedor Comercial.

Os principais produtos comercializados pela cooperativa são: abacaba in natura, açaí in-natura, açai polpa médio, cupuaçú polpa, maracujá polpa, abacaxi polpa, acerola polpa, goiaba polpa, manga polpa, miriti polpa, tapereba polpa, amendoas de murumuru, amendoas de andiroba, aemente de úcuuba e açaí orgânico.

No processo de comercialização, a COFRUTA atua nas seguintes regiões brasileiras:

- Região Norte, principalmente nos municípios do Estado do Pará;
- Região Sul. Santa Cantarina e Paraná;
- Região Sudeste. São Paulo, Rio de Janeiro;
- Região Nordeste. Goiás.

No âmbito internacional, a COFRUTA já teve relações comerciais com organizações dos Estados Unidos, Itália, Holanda e Espanha.

O sistema de produção é caracterizado pela produção do açaí com uso de técnicas de manejo agroflorestal em sistemas de monocultivo e consorciado, sendo inclusive a base da economia do município. Outros produtos como cupuaçu, cacau, peixe e camarão também são muito importantes na base de sustentação das famílias do quadro social da COFRUTA. A renda média mensal dos agricultores familiares está em torno de R$ 1.670,00 (um mil e seiscentos e setenta reais).

A propriedade rural dos cooperados possui em média uma área de 15 ha com grande produtividade de espécies frutíferas, como açaí, cupuaçu, cacau, além de outras como turanja (conhecido também como limão galego), banana, coco, manga e etc. e a produção de sementes de espécies oleaginosa, com o uso de técnicas de manejo.

A participação dos sócios nas discussões da Cooperativa se dá de forma participativa e democrática. O tipo de participação ocorre por meio da realização de assembleias gerais, reuniões de base, grupo de trabalho, comissão e comitês gestores que envolvem as ações e interesse da COFRUTA.

O Estatuto Social da COFRUTA, no artigo 28º - a Assembleia Geral é o órgão máximo podendo deliberar sobre todas as questões relativa a mesma, respeitando o estatuto e a legislação cooperativista em vigor. A convocação dos cooperados ocorre através de editais, chamadas, convites e indicação de acordo com as habilidade e competências dos cooperados.

O estudo de caso é um recurso da abordagem qualitativa desenvolvida nesta pesquisa. O objetivo do presente trabalho foi conhecer a realidade da empresa em questões gerenciais e de controles a partir da utilização de ferramentas e técnicas contábeis, providenciando um melhor aproveitamento das informações para a tomada de decisões futuras, bem como a implantação de um sistema desenvolvido especialmente para a cooperativa, trabalhada com o intuito de uma melhor organização e agilidade nos

relatórios gerencias para possibilitara previsão dos custos, despesas, receitas e resultados.

Complementamos com a contribuição do Balanço Social, demonstrando os benefícios de sua elaboração para a cooperativa e à sociedade e um levantamento/controle dos Bens do Ativo Imobilizado (patrimônio) com acompanhamento dos valores dos bens da cooperativa e da depreciação mensal e acumulada, que possibilitará conhecer o valor do patrimônio (ativo imobilizado) da cooperativa.

### 3.2.1. DIFICULDADES NA GESTÃO DA COOPERATIVA PELA AUSÊNCIA DE CONTROLES CONTÁBEIS

A cooperativa não dispõe de um sistema de registros contábeis, ficando sempre dependente das informações contábeis externa, apenas realiza o acompanhamento de sua movimentação econômica e financeira utilizando planilhas simples e anotações avulsas, como ocorre no levantamento das receitas e despesas, na definição do preço de venda e também na apuração dos resultados. A ausência de Controles Informatizados, como o fluxo de caixa, Contas a Pagar e Receber, Controle Patrimonial (Bens Imobilizados e depreciação) e de Estoque, pode comprometer a manutenção e o desenvolvimento do empreendimento.

A falta desses mecanismos dificulta a elaboração de demonstrativos e balanços para análise do desempenho da cooperativa, como por exemplo, verificar o valor do patrimônio, analise financeira da capacidade de liquidez, do grau de endividamento. Outro aspecto observado no presente estudo foi a dificuldade da administração em classificar adequadamente receitas e despesas, neste caso, falha que pode influenciar e distorcer o resultado contábil.

Na definição dos custos dos produtos fabricados, essa distorção compromete a aferição do custo do que foi produzido e consequentemente atrapalha no cálculo do preço de venda desse produto. Numa avaliação preliminar, essa situação ocorre em geral por desconhecimento por parte da gestão quanto à classificação correta dos custos e despesas da cooperativa.

Ainda sobre o patrimônio: - Quanto vale o ativo imobilizado da cooperativa (Bens)? Quais são esses bens que ela possui? A qual categoria pertence? Qual a vida

útil, valor de aquisição, depreciação mensal e acumulada? Qual a situação que se encontram esses bens, em bom estado e em uso, em bom estado e em desuso, precisando de manutenção, sucateado ou à disposição para revenda? Quando foi sua última manutenção e quando será a próxima? Em que setor ou departamento se encontra?

Perguntas que só podem ser respondidas a partir da implantação de uma ferramenta que registre e controle os bens do ativo imobilizado da cooperativa, dispositivo de controle que a gestão não possui.

A administração da cooperativa tem a preocupação de prestar conta com seus associados, mas encontra dificuldade em fazê-la, por não dispor de mecanismos de controle (interno e contábil) que facilite essa elaboração e apresentação. Ainda que com dificuldade, a prestação de conta ocorre como já foi dito.

Entretanto, essa prestação só apresenta elementos econômicos e financeiros, sendo completamente vazia quanto aos aspectos sociais e ambientais, por não demonstrar o trabalho desenvolvido pela cooperativa e seus associados no campo socioambiental, extremamente relevante para a sustentabilidade.

Todos os aspectos referidos são importantes e tornam transparente o real papel desempenhado pela organização na busca da melhoria da qualidade de vida de seus associados, prezando sempre, pela responsabilidade socioambiental no desenvolvimento da localidade onde está inserida.

A cooperativa necessita de uma ferramenta que evidencie esses aspectos, que utilize indicadores econômicos, sociais e ambientais para demonstrar e avaliar o seu desempenho, permitindo à cooperativa e seus associados, a partir do levantamento e apresentação desses indicadores, avaliar e planejar melhor as ações do empreendimento visando o seu crescimento de forma responsável.

A implantação da ferramenta contábil balanço social pode equacionar esse problema, uma vez que sua estrutura demonstra o desempenho econômico e socioambiental do empreendimento, a partir de indicadores definidos pela gestão, com base em outras estruturas já utilizadas por outras organizações.

É importante que a administração do empreendimento tenha consciência da relevância dos procedimentos contábeis, como suporte à gestão da cooperativa, imprescindível para tomadas de decisões.

# 4. SIG-CONT: INSTRUMENTO DE GESTÃO E DE TRANSPARÊNCIA DA COOPERATIVA

O Sistema de Informação Gerencial é um conjunto de controles capaz de gerar informações necessárias para os processos decisórios de um empreendimento, dando suporte as funções de planejamento, controle e organização, fornecendo informações seguras em tempo hábil para as tomadas de decisões. Com a utilização do Sistema de Informação Gerencial é possível trazer benefícios as instituições como uma considerável redução dos custos das operações, melhorias no acesso as informações com relatórios precisos e rápidos, melhoria na produtividade e na tomada de decisões.

## 4.1. SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL

É importante conceituar os elementos que norteiam os empreendimentos nos seus negócios. De acordo com BATISTA (2005, p.20), diz que “do ponto de vista da administração de empresas em concordância com a definição de sistemas, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informações e as redes de comunicação”. Os canais de informações são de onde as empresas adquirem os dados, já as redes de comunicação direcionam para onde os dados deverão ser direcionados.

É necessário que a organização saiba definir o que é dado e informação, pois o sucesso ou fracasso da empresa por vezes pode depender da aplicação correta desses elementos para solução de problemas na tomada de decisão. Por meio da informação os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece a empresa. Segundo O´BRIEN (2004, P. 133). Os dados são um recurso organizacional essencial que precisa ser administrado como outros importantes ativos da empresa.

A maioria das organizações não conseguiria sobreviver ou ter sucesso sem dados de qualidade sobre suas operações internas e seu ambiente externo. As organizações e seus gerentes precisam praticar o gerenciamento de dados, uma atividade que aplica tecnologias de sistemas de informação como gerenciamento de banco de dados e outras ferramentas gerenciais à tarefa do administrar os dados de uma organização para atender às necessidades de informação dos usuários.

Para OLIVEIRA (2001, p. 37), a informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

A informação representa a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse dos dados básicos que são transformados em informação, até a possibilidade de aperfeiçoar conhecimentos técnicos, domínios de políticas e possibilidade de maior especialização e consequente respeito profissional ao executivo considerado.

Com a utilização dos sistemas é possível à empresa conhecer seu potencial e potencial do mercado, preparando-a para as adversidades e o meio externo de forma que possa se manter diante da grande concorrência que existe nos dias atuais.

Para REZENDE e ABREU (2000, p. 23), de forma geral os sistemas procuram atuar como:

I. Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intricada abrangência e complexidade;
II. Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
III. Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
IV. Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais; e
V. Produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento.

O apoio que os sistemas podem oferecer aos gestores é muito importante porque são informações confiáveis, ágeis e necessárias desde que bem conduzidos para sua utilização no momento da tomada de decisão.

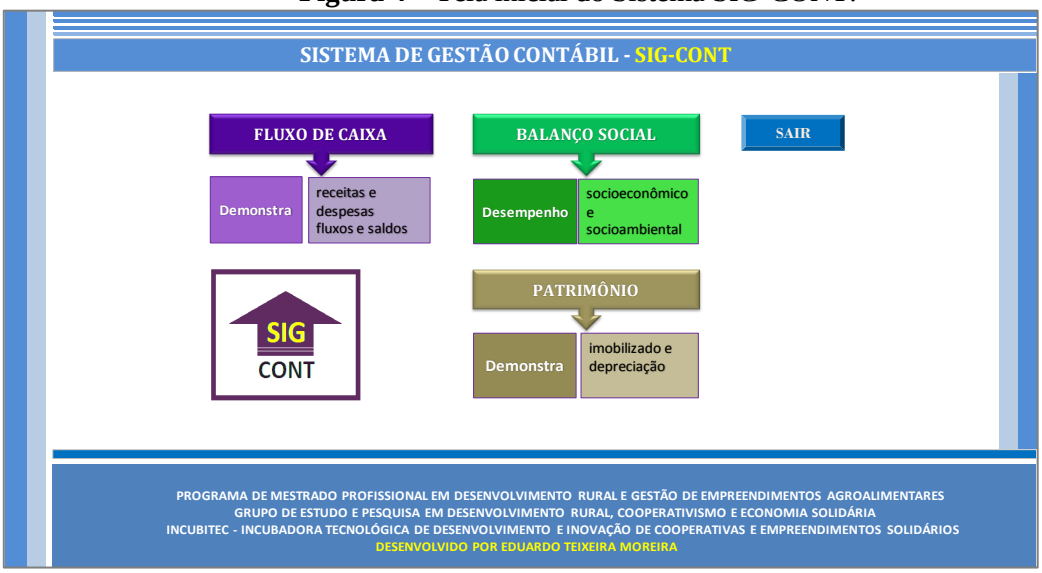
O SIG-CONT é um sistema de gestão contábil que foi elaborado durante o desenvolvimento dessa dissertação, com a intenção de trazer melhorias à cooperativa apresentada, podendo o mesmo ser aproveitado por outras cooperativas da agricultura familiar assim havendo interesse. É importante salientar que as informações que serviram de base na construção desse sistema já se encontravam disponíveis em controles precários na cooperativa, servindo o sistema para melhorar sua organização

interna e promover um acompanhamento mais preciso das atividades da organização por seus cooperados.

Inicialmente o sistema apresenta uma tela (figura - 4) com opções para que se possa escolher o controle que se pretende utilizar. São as opções:

- Fluxo de caixa – Registrará toda a movimentação do caixa, a partir dos lançamentos das receitas e despesas diariamente, em contas previamente cadastradas no sistema para agrupar receitas e despesas a partir de grupos e contas, visando obter o resultado dessa movimentação, do saldo de caixa no final do dia, mês ou exercício e o acompanhamento do fluxo. Simultâneo aos registros, para um melhor acompanhamento e compreensão, a cada valor inserido, gráficos serão alimentados para uma leitura imediata da movimentação e dos saldos.
- Balanço Social – Após a implantação e alimentação, apresentará o desempenho do empreendimento no aspecto socioeconômico e ambiental, promovendo prestação de conta e transparência das atividades realizadas pela cooperativa;
- Patrimônio – Serão informados todos os bens do imobilizado da cooperativa e seus valores de aquisição, também será feito o acompanhamento da depreciação desses bens mensalmente e acumulada, possibilitando assim, conhecer o valor econômico dos bens imobilizados da cooperativa e de seu quantitativo. Possibilitará ainda, após os registros, saber quais bens estão em bom estado, em uso ou desuso, sucateados ou necessitando manutenção.

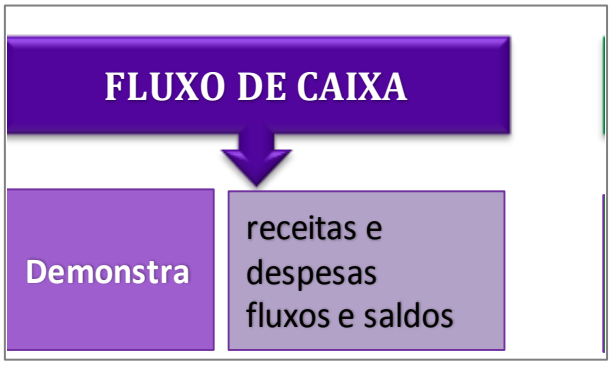
**Figura 4** – Tela inicial do Sistema SIG-CONT.




Fonte: Autor 2017.

O primeiro botão do sistema levará a tela inicial do Fluxo de Caixa (Figura 6), para registro das receitas e despesas ocorridas, ver figura 5.

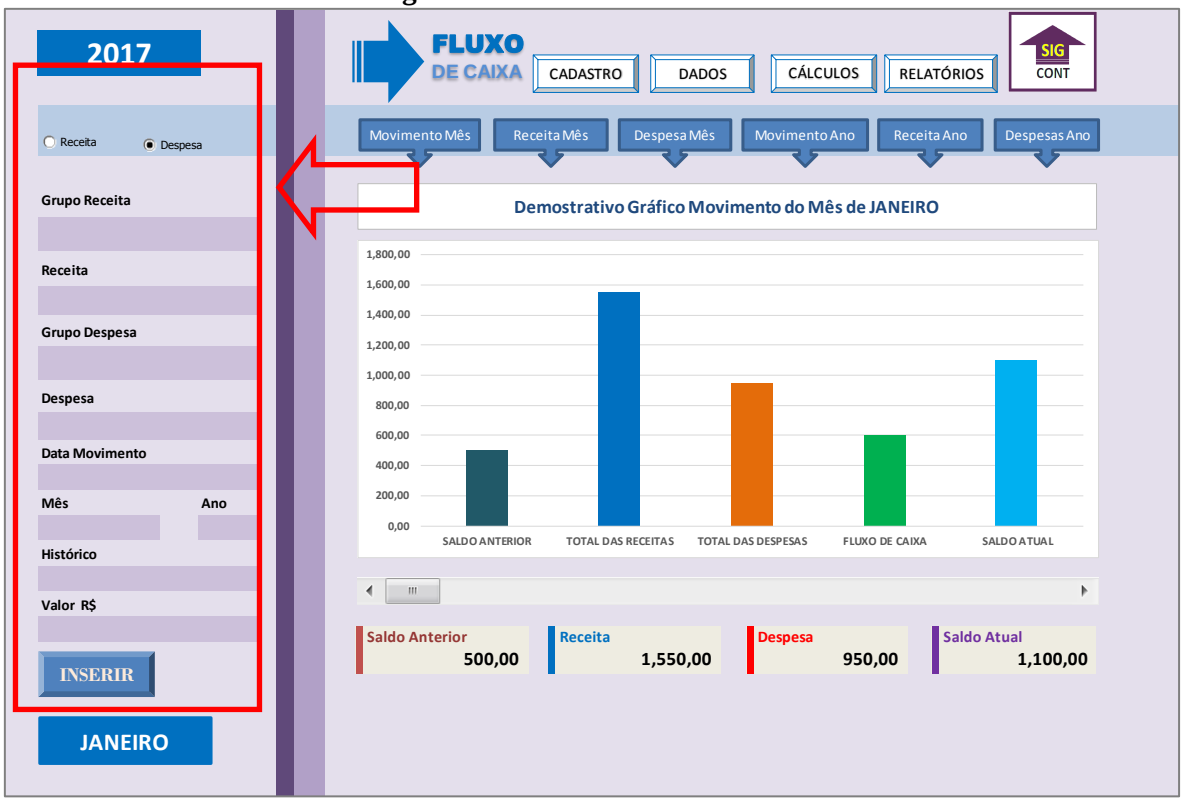
**Figura 5** – Botão do SIG-CONT de acesso ao controle: Fluxo de Caixa.




Fonte: Autor 2017.

A figura 6 a tela do Fluxo de Caixa, a área destacada (retângulo vermelho), apresenta os campos para alimentação dos dados: Grupo de Receita, Conta de Receita, Grupo de Despesa, Conta de Despesa, Data do Movimento, Mês, Ano, Histórico e Valor. Em seguida o botão "INSERIR", para inclusão dos lançamentos.

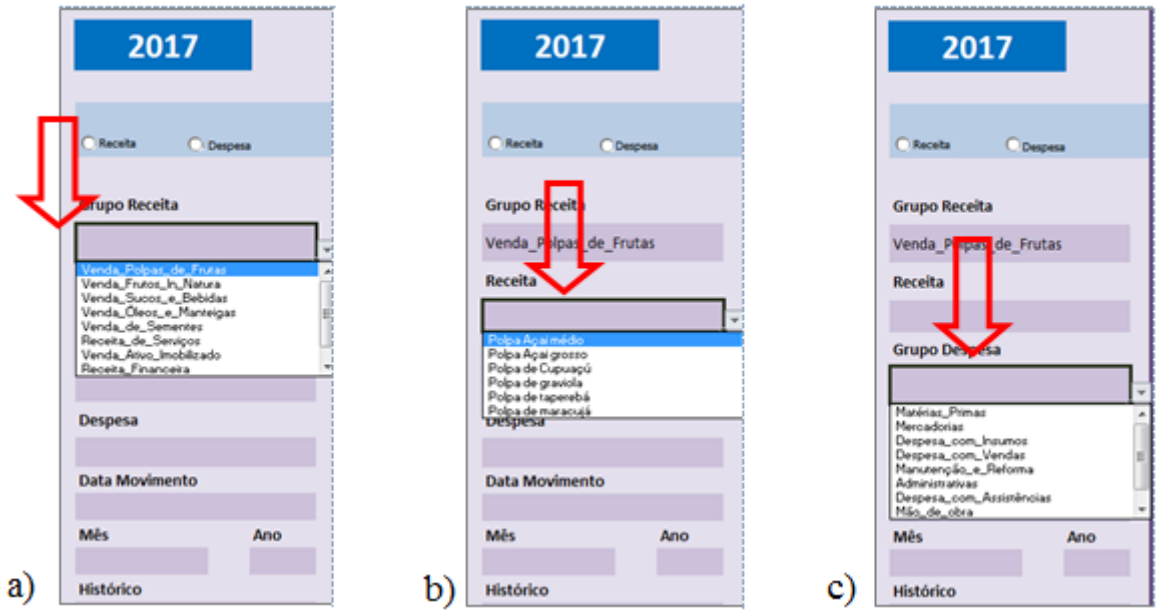
**Figura 6** – Tela inicial do Fluxo de Caixa.




Fonte: Autor 2017.

Nas Figuras 7, na tela do Fluxo de Caixa, observa-se que: Grupo Receita, Receita e Grupo Despesa, estão disponíveis para seleção a partir de caixas suspensas (abas). O mesmo ocorrerá com o Mês e o Ano quando selecionados.

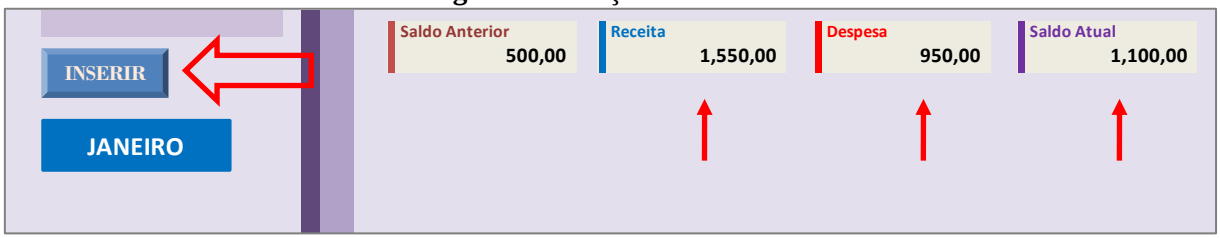
**Figura 7** – Fluxo de Caixa: a) Grupo de Receita, b) Receita e c) Grupo Despesa




Fonte: Autor 2017.

A Figura 8 apresenta que a cada nova inserção de lançamento, além do registro no "Banco de Dados", os valores correspondentes (receitas ou despesas) são atualizados automaticamente nos gráficos da tela inicial e nos totalizadores a baixo de cada gráfico: Receita, Despesa, Fluxo e Saldo Atual.

**Figura 8** – Lançamento de Dados

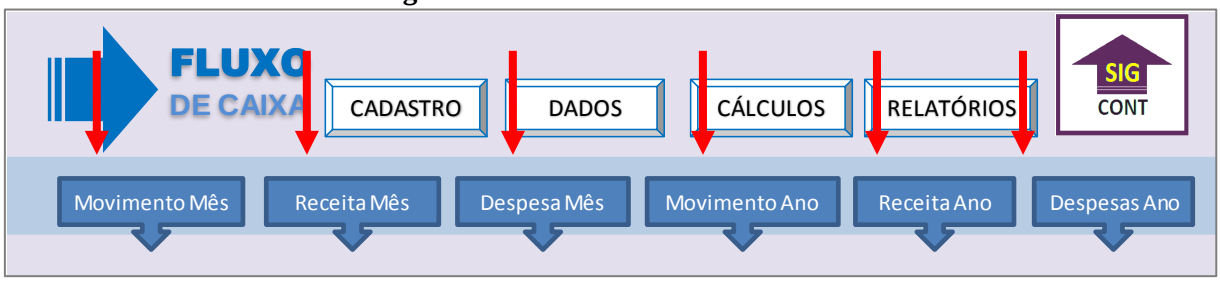



Fonte: Autor 2017.

Na figura 9 temos os botões de acesso aos Gráficos: Movimento do Mês (figura 10), Receita do Mês (figura 11), Despesa do Mês (figura 12), Movimento do Ano (figura 13), Receita do Ano (figura 14) e Despesa do Ano (figura 15), todos para

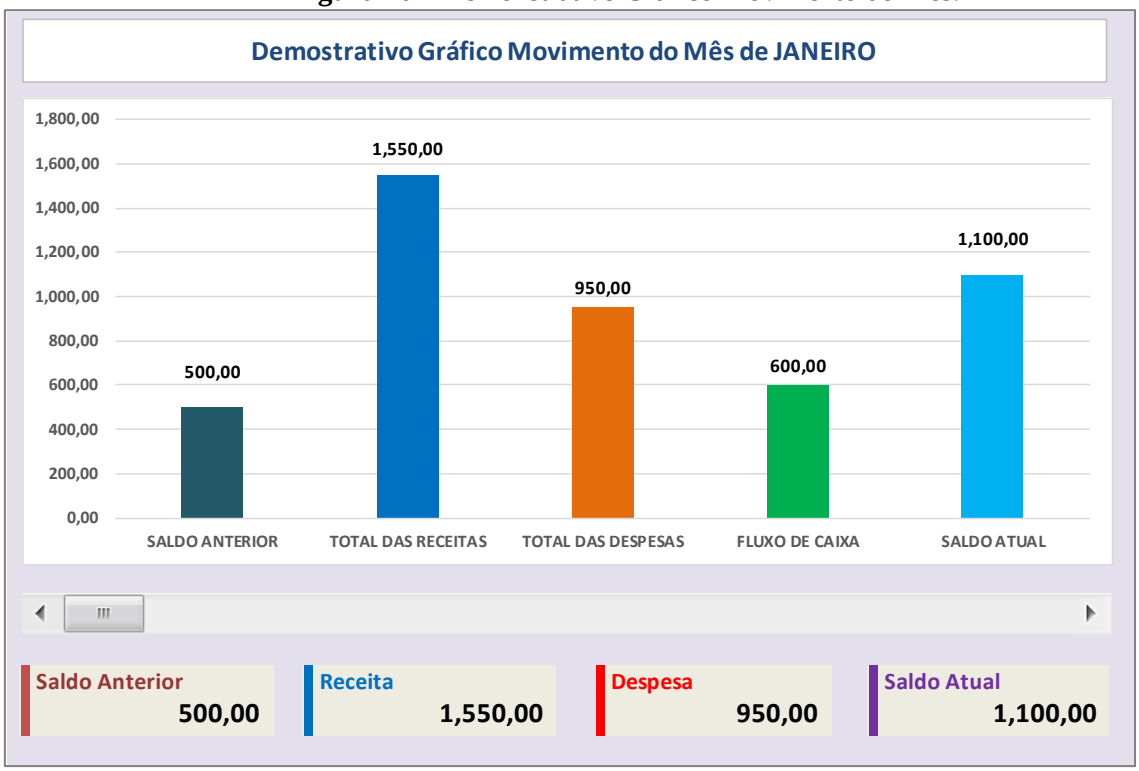
uma percepção gráfica imediata dos registros realizados em cada seguimento acima citado.

**Figura 9** – Botões de acesso aos Gráficos.



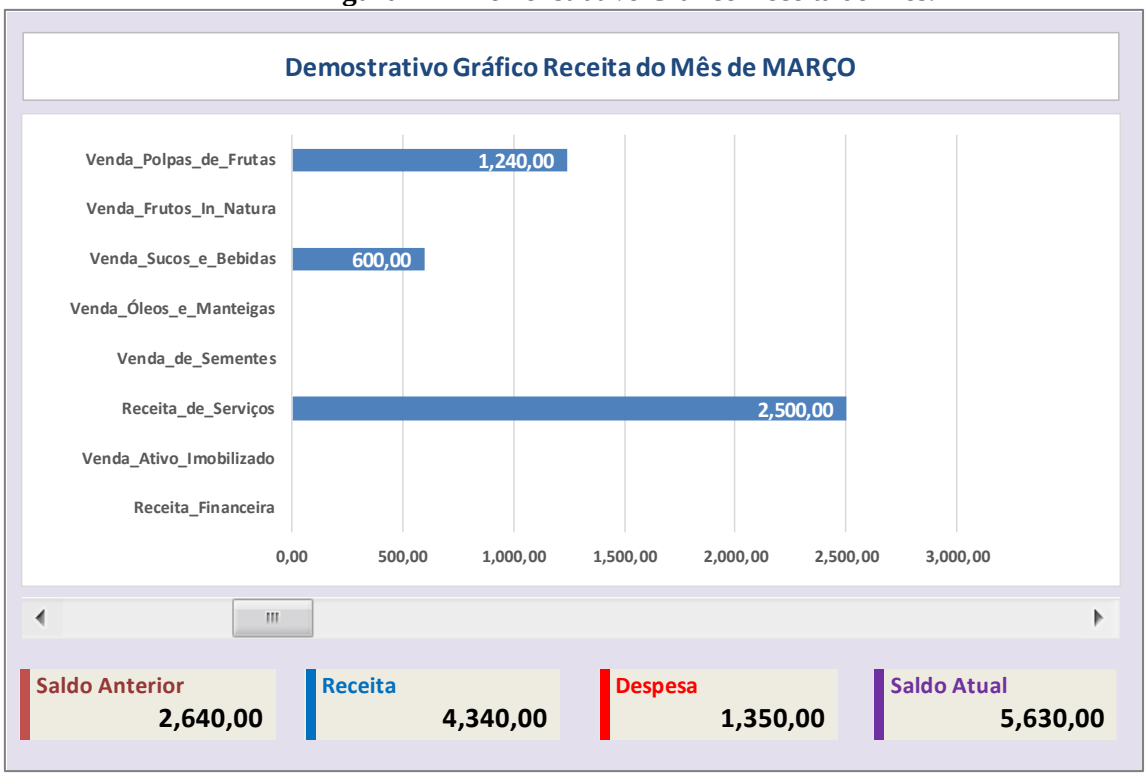

Fonte: Autor 2017.

**Figura 10** – Demonstrativo Gráfico Movimento do Mês.



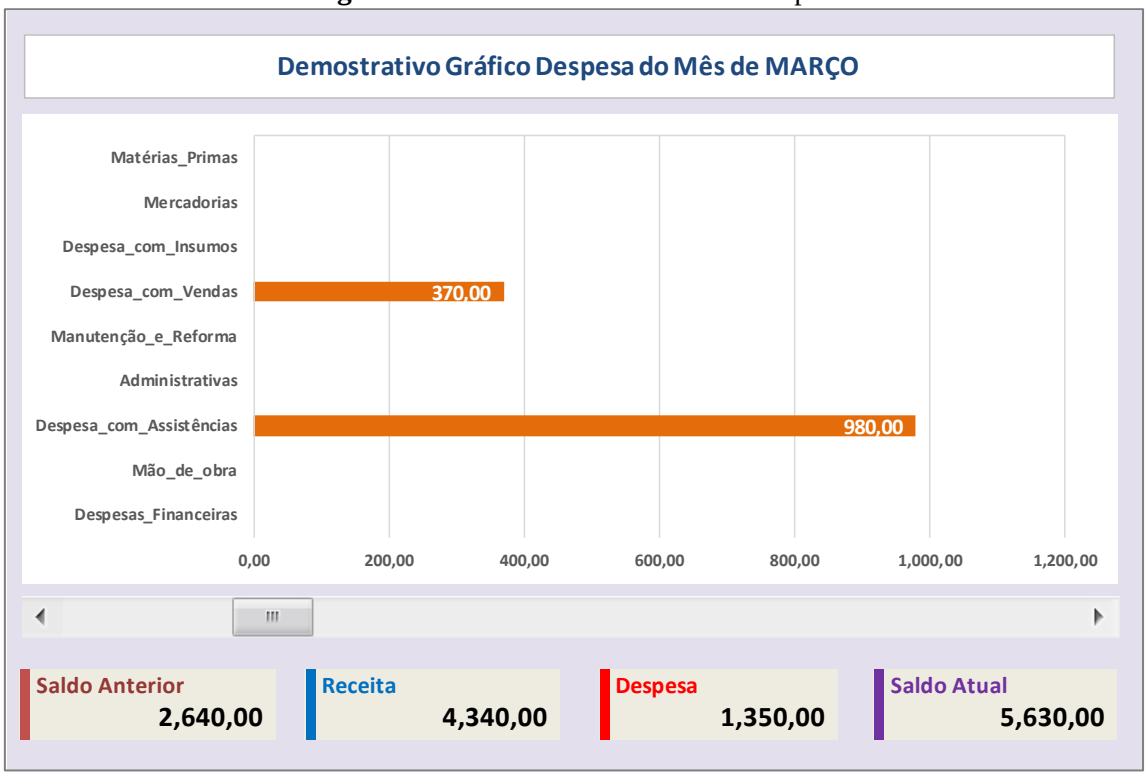

Fonte: Autor 2017.

**Figura 11** – Demonstrativo Gráfico Receita do Mês.



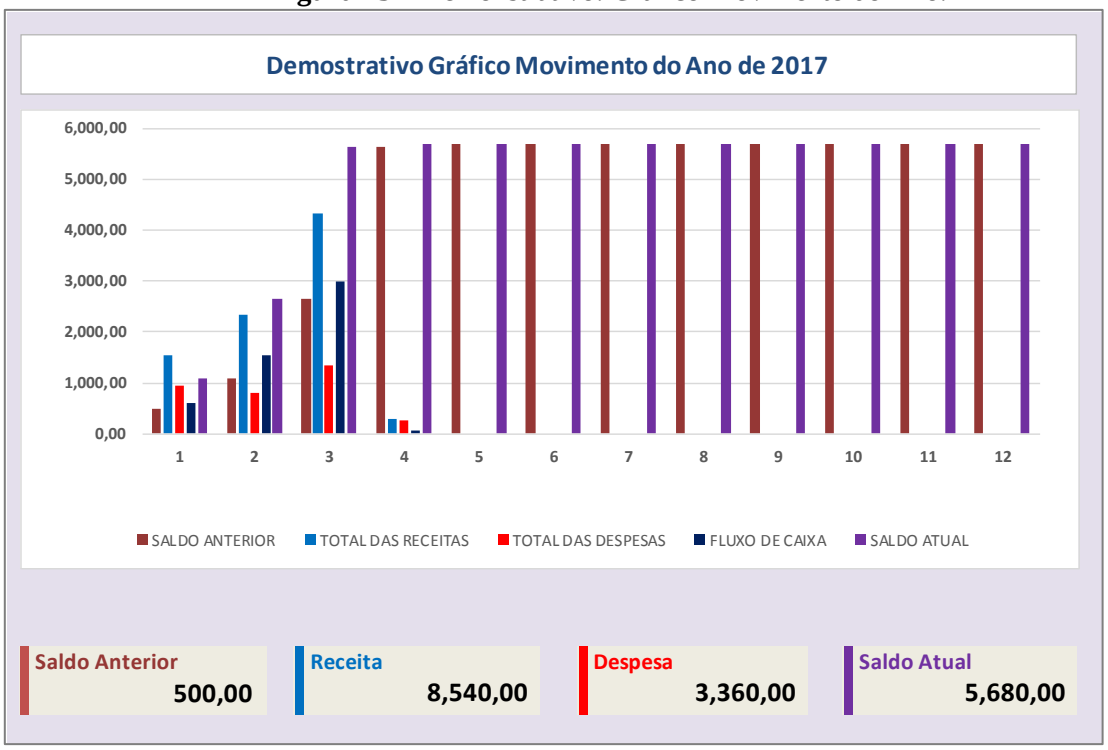

Fonte: Autor 2017.

**Figura 12** – Demonstrativo: Gráfico Despesa do Mês



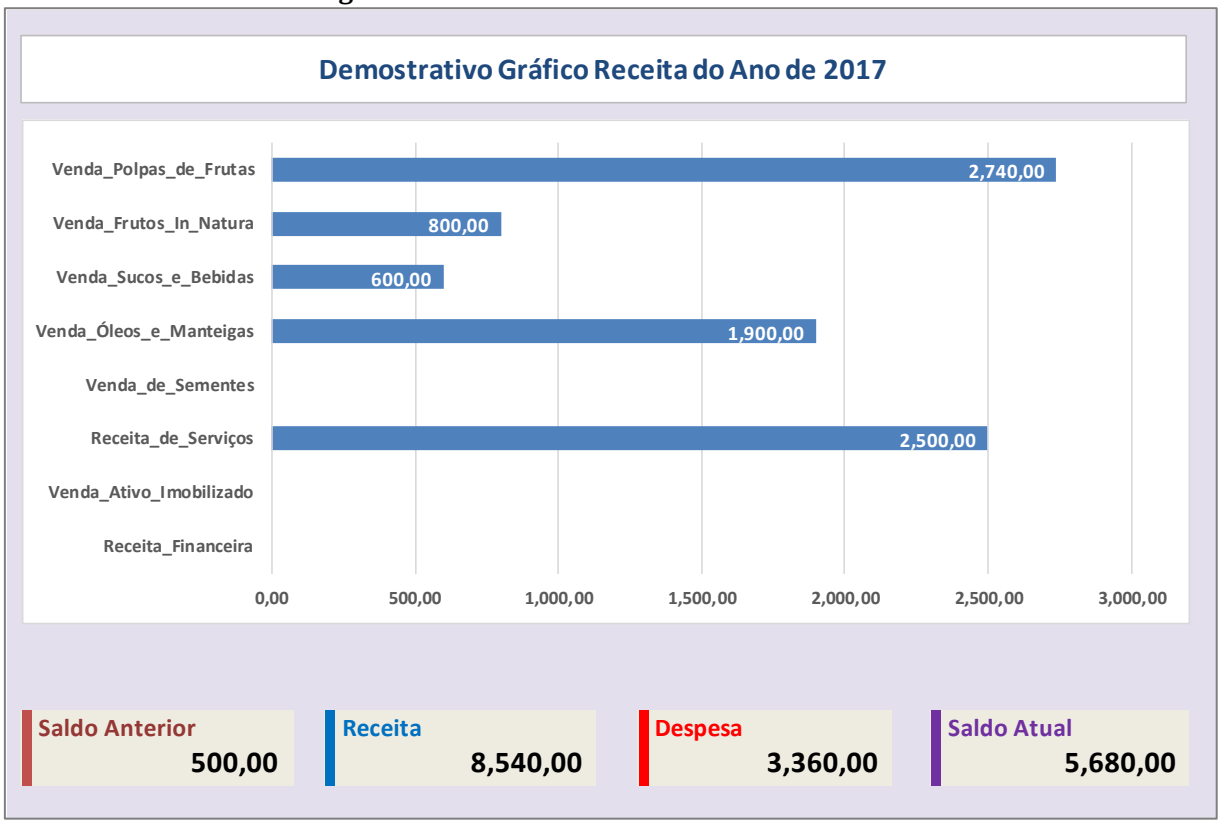

Fonte: Autor 2017.

**Figura 13** – Demonstrativo: Gráfico Movimento do Ano.



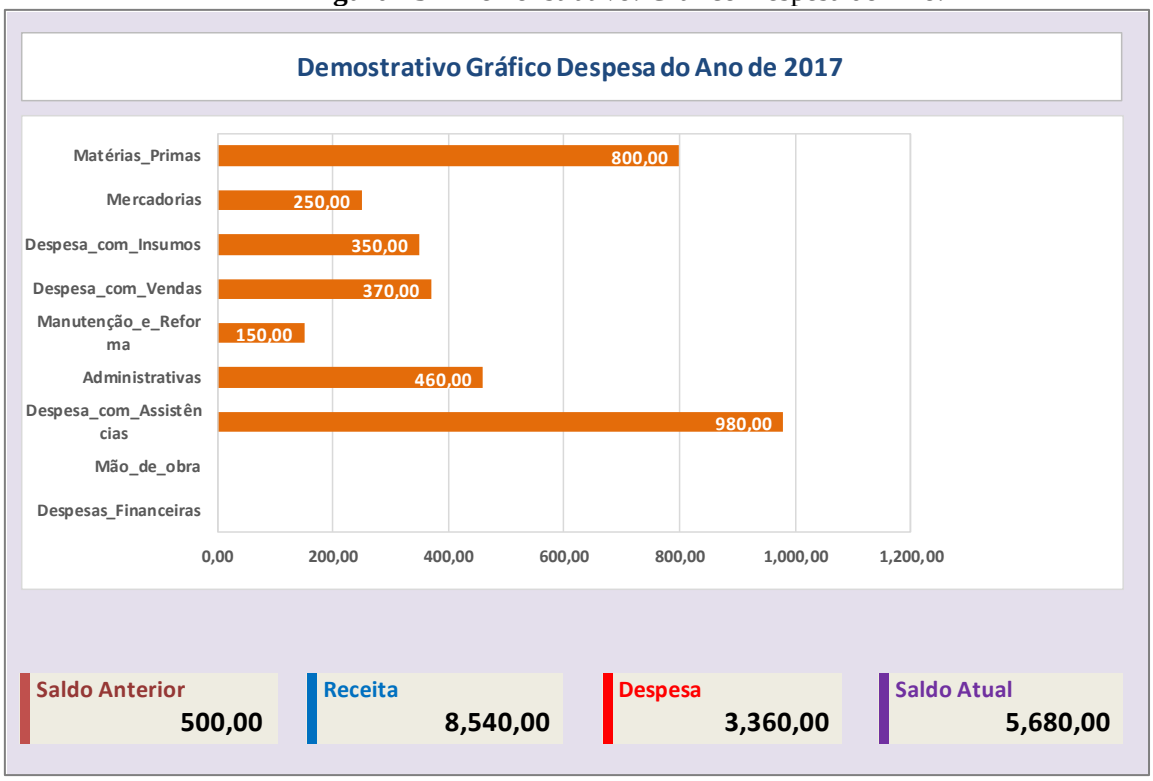

Fonte: Autor 2017.

**Figura 14** – Demonstrativo: Gráfico Receita do Ano.




Fonte: Autor 2017.

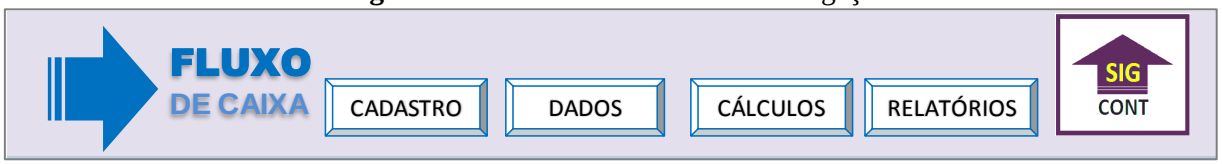
**Figura 15** – Demonstrativo: Gráfico Despesa do Ano.




Fonte: Autor 2017.

Na figura 16, a seguir, veremos os botões para os acessos ao: Cadastro, Dados, Cálculos e Relatórios:

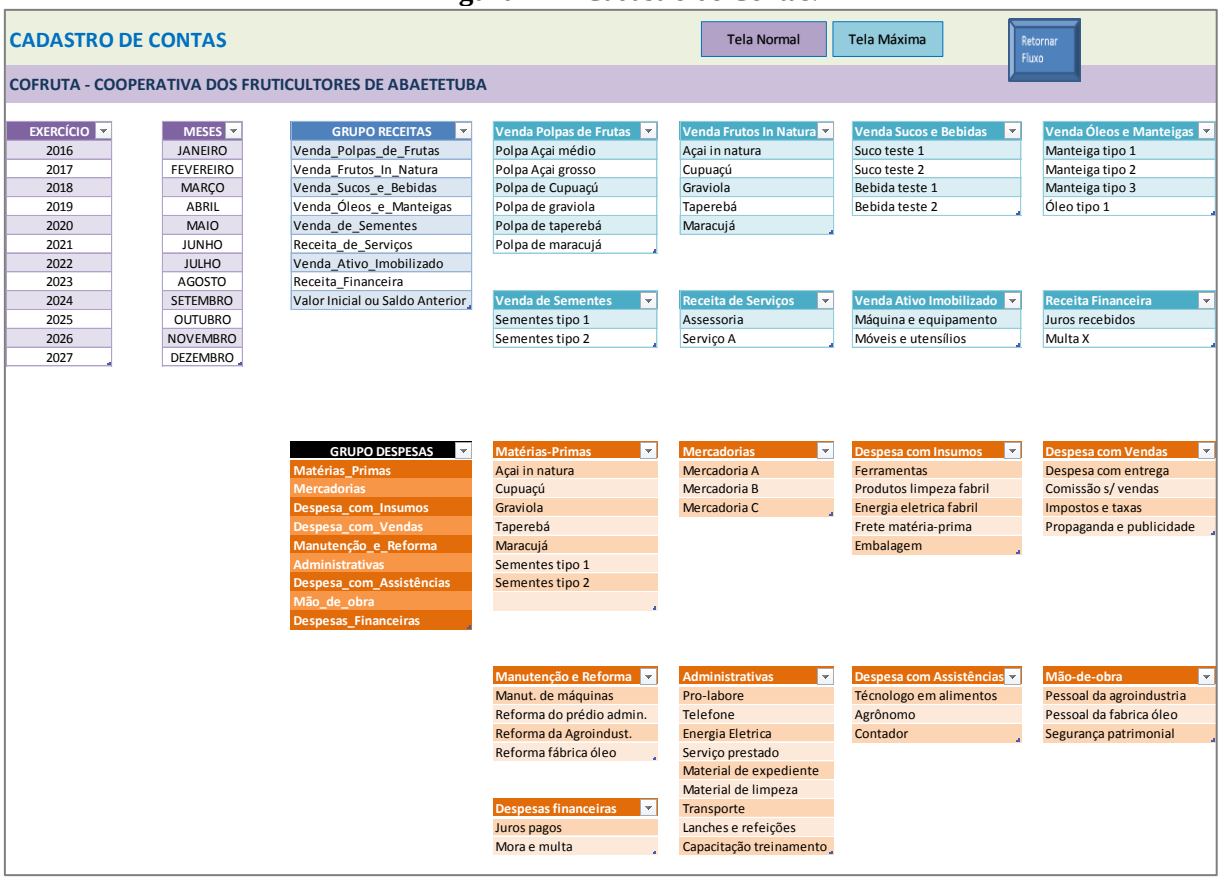
**Figura 16** – Botões de Acesso e de navegações.




Fonte: Autor 2017.

Ao clicar no botão **CADASTRO** (da Figura 16), ocorrerá o acesso ao **"Cadastro de Contas"** (Figura 17), para definição (cadastro) de: Exercícios (Anos) e Meses (Figura 18); Grupos de Receita e Contas de Receitas (Figura 19); Grupos de Despesa e Contas de Despesas (Figura 20), elementos necessários, utilizados na tela de inserção de DADOS.

**Figura 17** – Cadastro de Contas.




Fonte: Autor 2017.

**Figura 18** – Exercícios e Meses.

| EXERCÍCIO | MESES |
|---|---|
| 2016 | JANEIRO |
| 2017 | FEVEREIRO |
| 2018 | MARÇO |
| 2019 | ABRIL |
| 2020 | MAIO |
| 2021 | JUNHO |
| 2022 | JULHO |
| 2023 | AGOSTO |
| 2024 | SETEMBRO |
| 2025 | OUTUBRO |
| 2026 | NOVEMBRO |
| 2027 | DEZEMBRO |

Fonte: Autor 2017.

**Figura 19** – Grupos de Receitas e Contas de Receitas.

| GRUPO RECEITAS |
|---|
| Venda_Polpas_de_Frutas |
| Venda_Frutos_In_Natura |
| Venda_Sucos_e_Bebidas |
| Venda_Óleos_e_Manteigas |
| Venda_de_Sementes |
| Receita_de_Serviços |
| Venda_Ativo_Imobilizado |
| Receita_Financeira |
| Valor Inicial ou Saldo Anterior |

| Venda Polpas de Frutas | Venda Frutos In Natura | Venda Sucos e Bebidas | Venda Óleos e Manteigas |
|---|---|---|---|
| Polpa Açai médio | Açai in natura | Suco teste 1 | Manteiga tipo 1 |
| Polpa Açai grosso | Cupuaçú | Suco teste 2 | Manteiga tipo 2 |
| Polpa de Cupuaçú | Graviola | Bebida teste 1 | Manteiga tipo 3 |
| Polpa de graviola | Taperebá | Bebida teste 2 | Óleo tipo 1 |
| Polpa de taperebá | Maracujá | | |
| Polpa de maracujá | | | |

| Venda de Sementes | Receita de Serviços | Venda Ativo Imobilizado | Receita Financeira |
|---|---|---|---|
| Sementes tipo 1 | Assessoria | Máquina e equipamento | Juros recebidos |
| Sementes tipo 2 | Serviço A | Móveis e utensílios | Multa X |

Fonte: Autor 2017.

**Figura 20** – Grupos de Despesas e Contas de Despesas.

| GRUPO DESPESAS |
|---|
| Matérias_Primas |
| Mercadorias |
| Despesa_com_Insumos |
| Despesa_com_Vendas |
| Manutenção_e_Reforma |
| Administrativas |
| Despesa_com_Assistências |
| Mão_de_obra |
| Despesas_Financeiras |

| Matérias-Primas | Mercadorias | Despesa com Insumos | Despesa com Vendas |
|---|---|---|---|
| Açai in natura | Mercadoria A | Ferramentas | Despesa com entrega |
| Cupuaçú | Mercadoria B | Produtos limpeza fabril | Comissão s/ vendas |
| Graviola | Mercadoria C | Energia eletrica fabril | Impostos e taxas |
| Taperebá | | Frete matéria-prima | Propaganda e publicidade |
| Maracujá | | Embalagem | |
| Sementes tipo 1 | | | |
| Sementes tipo 2 | | | |

| Manutenção e Reforma | Administrativas | Despesa com Assistências | Mão-de-obra |
|---|---|---|---|
| Manut. de máquinas | Pro-labore | Técnologo em alimentos | Pessoal da agroindustria |
| Reforma do prédio admin. | Telefone | Agrônomo | Pessoal da fabrica óleo |
| Reforma da Agroindust. | Energia Eletrica | Contador | Segurança patrimonial |
| Reforma fábrica óleo | Serviço prestado | | |
| | Material de expediente | | |
| | Material de limpeza | | |
| | Transporte | | |
| | Lanches e refeições | | |
| | Capacitação treinamento | | |

| Despesas financeiras |
|---|
| Juros pagos |
| Mora e multa |

Fonte: Autor 2017.

Ao clicar no botão **DADOS** (Figura 16), ocorrerá o acesso à planilha **"Base de Dados do Fluxo de Caixa"** (Figura 21), a qual detém os lançamentos a partir da movimentação do caixa pelo controle Fluxo de Caixa e que servem de base para a emissão dos relatórios, inclusive, com a aplicação de filtros que permitem formatá-los para acesso as informações em variadas formas, visando facilitar a análise e interpretação dos números na gestão da cooperativa.

A planilha contém os seguintes registros: **"Código"** que é sequencial e gerado automaticamente pelo sistema; o **"Tipo"** (receita ou despesa); o **"Grupo";** a **"Conta** (contábil); a **"Data do movimento",** que corresponde a data em que ocorreu a entrada ou saída do caixa; o **"Valor"** informado; o **"Histórico";** o **"Mês";** o **"Ano"** e a **"Data do registro"**, que é a data em que foi efetivado o registro pelo usuário.

**Figura 21 –** Base de Dados do Fluxo de Caixa.

**BASE DE DADOS DO FLUXO DE CAIXA**

Retornar Fluxo

| COD | TIPO | GRUPO | CONTA | DATA MOVT. | VALOR R$ | HISTÓRICO | MÊS | ANO | DATA REG. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0001 | Receita | Valor Inicial ou Saldo Anterior | | | 500,00 | | maio | 2017 | 18/05/2017 |
| 0002 | Receita | Venda_Frutos_In_Natura | Maracujá | 15/01/17 | 350,00 | 200 KG - Cooperfrutas | janeiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0003 | Receita | Venda_Frutos_In_Natura | Cupuaçú | 22/02/17 | 450,00 | 300 KG - Cooperfrutas | fevereiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0004 | Despesa | Matérias_Primas | Açai in natura | 16/01/17 | 800,00 | Compra de 30 sacas - Cooperativa X | janeiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0005 | Despesa | Manutenção_e_Reforma | Reforma da Agroindust. | 16/01/17 | 150,00 | Pintura sala de recepção de frutos | janeiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0006 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa Açai médio | 22/01/17 | 1,200,00 | 500 kg - Point do açai | janeiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0007 | Receita | Venda_Óleos_e_Manteigas | Manteiga tipo 3 | 10/02/17 | 1,400,00 | 50 Potes com 500 - Átila | fevereiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0008 | Despesa | Despesa_com_Insumos | Energia eletrica fabril | 10/02/17 | 350,00 | Conta mês Janeiro 2017 Fábrica | fevereiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0009 | Despesa | Administrativas | Energia Eletrica | 10/02/17 | 460,00 | Conta Energia - Janeiro Escritório | fevereiro | 2017 | 18/05/2017 |
| 0010 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de graviola | 16/03/17 | 760,00 | Venda de 250 kg - Associados | março | 2017 | 18/05/2017 |

Fonte: Autor 2017.

O botão **CÁLCULOS** (Figura 16) levará o usuário do sistema para a **"Tabela de Cálculos"** (Figura 22)**,** formatadas para acumular valores em tabelas que alimentam os gráficos e os quadros totalizadores, que estão na tela inicial do Fluxo de Caixa.

**Figura 22 –** Tabelas de Cálculos: a) Grupo de Receitas e Despesas e b) Saldo Inicial.

**TABELAS DE CÁLCULOS**

Retornar Fluxo

a)

| | GRUPO RECEITAS | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Venda_Polpas_de_Frutas | 1,200,00 | 0,00 | 1,240,00 | 300,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,740,00 |
| 3 | Venda_Frutos_In_Natura | 350,00 | 450,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 800,00 |
| 4 | Venda_Sucos_e_Bebidas | 0,00 | 0,00 | 600,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 600,00 |
| 5 | Venda_Óleos_e_Manteigas | 0,00 | 1,900,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,900,00 |
| 6 | Venda_de_Sementes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | Receita_de_Serviços | 0,00 | 0,00 | 2,500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,500,00 |
| 8 | Venda_Ativo_Imobilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 9 | Receita_Financeira | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | GRUPO DESPESAS | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Matérias_Primas | 800,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 800,00 |
| 3 | Mercadorias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 250,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 250,00 |
| 4 | Despesa_com_Insumos | 0,00 | 350,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 350,00 |
| 5 | Despesa_com_Vendas | 0,00 | 0,00 | 270,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 270,00 |
| 6 | Manutenção_e_Reforma | 150,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 150,00 |
| 7 | Administrativas | 0,00 | 460,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 460,00 |
| 8 | Despesa_com_Associados | 0,00 | 0,00 | 990,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 990,00 |
| 9 | Mão_de_obra | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 10 | Despesas_Financeiras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

b)

| SALDO INICIAL | 500,00 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CONTAS/MESES | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | TOTAL |
| SALDO ANTERIOR | 500,00 | 1,100,00 | 2,640,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 500,00 |
| TOTAL DAS RECEITAS | 1,550,00 | 2,350,00 | 4,340,00 | 300,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8,540,00 |
| TOTAL DAS DESPESAS | 950,00 | 810,00 | 1,250,00 | 250,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3,260,00 |
| FLUXO DE CAIXA | 600,00 | 1,540,00 | 2,990,00 | 50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 5,180,00 |
| SALDO ATUAL | 1,100,00 | 2,640,00 | 5,630,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 | 5,690,00 |

| REFERÊNCIA | 1 | |
|---|---|---|
| CONTAS/MESES | JANEIRO | Ano 2017 |
| SALDO ANTERIOR | 500,00 | 500,00 |
| TOTAL DAS RECEITAS | 1,550,00 | 8,540,00 |
| TOTAL DAS DESPESAS | 950,00 | 3,360,00 |
| FLUXO DE CAIXA | 600,00 | 5,180,00 |
| SALDO ATUAL | 1,100,00 | 5,680,00 |

| GRUPO RE | JANEIRO |
|---|---|
| Venda_Pol | 1,200,00 |
| Venda_Fru | 350,00 |
| Venda_Suc | 0,00 |
| Venda_Óle | 0,00 |
| Venda_de_ | 0,00 |
| Receita_de | 0,00 |
| Venda_Ativ | 0,00 |
| Receita_Fin | 0,00 |

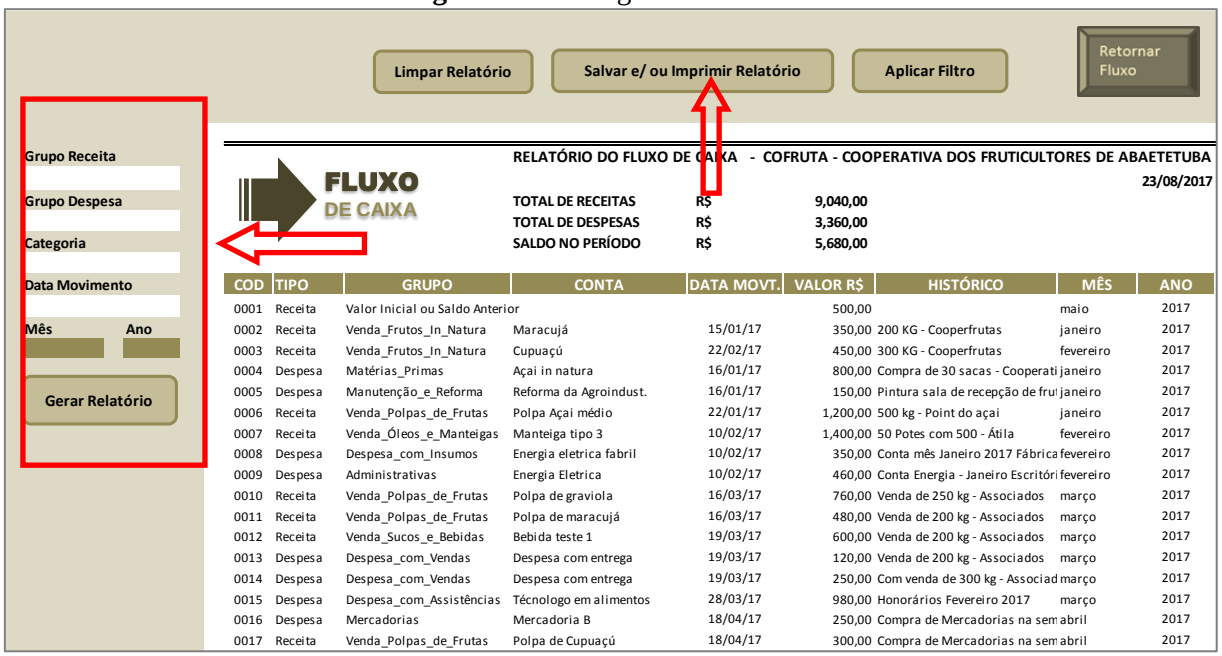
| GRUPO DESP | JANEIRO |
|---|---|
| Matéria_Prim | 800,00 |
| Mercadorias | 0,00 |
| Despesa_com_ | 0,00 |
| Despesa_com_ | 0,00 |
| Manutenção_e | 150,00 |
| Administrativa | 0,00 |
| Despesa_com_ | 0,00 |
| Mão_de_obra | 0,00 |
| Despesa_Fina | 0,00 |

Fonte: Autor 2017.

Ao acionar o botão **RELATÓRIOS** (Figura 16) o sistema trará acesso à tela **"Relatórios"** (figura 23), que a partir das informações extraídas do banco de dados,

permiti a emissão de relatórios gerenciais, e que pela sua estrutura, possibilita a utilização de filtros ou de um quadro de opções **(em destaque)** que fica a esquerda de sua tela, visando dinamizar as consultas realizadas e permitir a seus usuários leituras em diferentes aspectos, com objetivo de subsidiar melhor a gestão com a emissão de relatórios que ela necessite.

**Figura 23** – Tela geral de Relatórios.



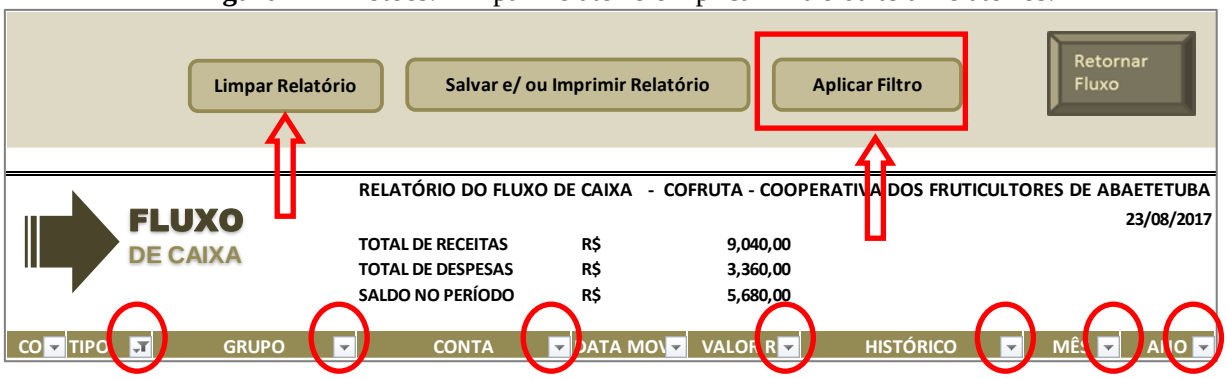

| COD | TIPO | GRUPO | CONTA | DATA MOVT. | VALOR R$ | HISTÓRICO | MÊS | ANO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0001 | Receita | Valor Inicial ou Saldo Anterior | | | 500,00 | | maio | 2017 |
| 0002 | Receita | Venda_Frutos_In_Natura | Maracujá | 15/01/17 | 350,00 | 200 KG - Cooperfrutas | janeiro | 2017 |
| 0003 | Receita | Venda_Frutos_In_Natura | Cupuaçú | 22/02/17 | 450,00 | 300 KG - Cooperfrutas | fevereiro | 2017 |
| 0004 | Despesa | Matérias_Primas | Açai in natura | 16/01/17 | 800,00 | Compra de 30 sacas - Cooperati | janeiro | 2017 |
| 0005 | Despesa | Manutenção_e_Reforma | Reforma da Agroindust. | 16/01/17 | 150,00 | Pintura sala de recepção de fru | janeiro | 2017 |
| 0006 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa Açai médio | 22/01/17 | 1,200,00 | 500 kg - Point do açai | janeiro | 2017 |
| 0007 | Receita | Venda_Óleos_e_Manteigas | Manteiga tipo 3 | 10/02/17 | 1,400,00 | 50 Potes com 500 - Átila | fevereiro | 2017 |
| 0008 | Despesa | Despesa_com_Insumos | Energia eletrica fabril | 10/02/17 | 350,00 | Conta mês Janeiro 2017 Fábrica | fevereiro | 2017 |
| 0009 | Despesa | Administrativas | Energia Eletrica | 10/02/17 | 460,00 | Conta Energia - Janeiro Escritóri | fevereiro | 2017 |
| 0010 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de graviola | 16/03/17 | 760,00 | Venda de 250 kg - Associados | março | 2017 |
| 0011 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de maracujá | 16/03/17 | 480,00 | Venda de 200 kg - Associados | março | 2017 |
| 0012 | Receita | Venda_Sucos_e_Bebidas | Bebida teste 1 | 19/03/17 | 600,00 | Venda de 200 kg - Associados | março | 2017 |
| 0013 | Despesa | Despesa_com_Vendas | Despesa com entrega | 19/03/17 | 120,00 | Venda de 200 kg - Associados | março | 2017 |
| 0014 | Despesa | Despesa_com_Vendas | Despesa com entrega | 19/03/17 | 250,00 | Com venda de 300 kg - Associad | março | 2017 |
| 0015 | Despesa | Despesa_com_Assistências | Técnologo em alimentos | 28/03/17 | 980,00 | Honorários Fevereiro 2017 | março | 2017 |
| 0016 | Despesa | Mercadorias | Mercadoria B | 18/04/17 | 250,00 | Compra de Mercadorias na sem | abril | 2017 |
| 0017 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de Cupuaçú | 18/04/17 | 300,00 | Compra de Mercadorias na sem | abril | 2017 |

Fonte: Autor 2017.

Os botões da tela Relatórios são:

- Limpar Relatório: tem a função de limpar o relatório gerado, permitindo assim, a geração de novos (Figura 24);
- Salvar e ou Imprimir Relatórios: função de salvar e imprimir os relatórios gerados (Figura 26)
- Aplicar Filtro (Figura 26): função que permite aplicar filtro em todas as colunas do relatório gerado (grupo, conta, data do movimento, valor, histórico, mês e ano). Possibilita a seleção dos dados processados na forma desejada.

**Figura 24** – Botões: Limpar Relatório e Aplicar Filtro da tela Relatórios.



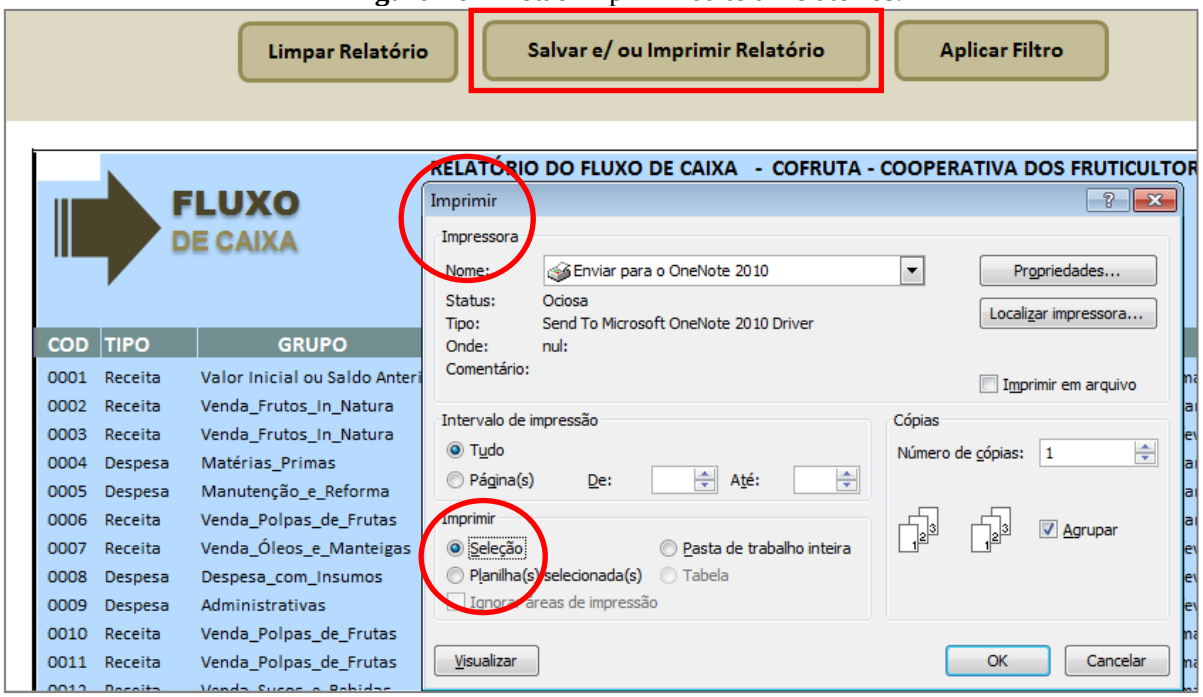

Fonte: Autor 2017.

Assim como o botão "Aplicar Filtro", o **"Quadro de Seleção"** (Figura 25) possibilita a emissão de relatório a partir da escolha de um dos elementos (Grupo Receita; Grupo Despesa; Categoria; Data Movimento; Mês e Ano). Caso necessite que todos os elementos estejam presentes, basta acionar o botão **"Gerar Relatório"** (em destaque na figura abaixo) com todos os campos vazios.

**Figura 25** – Quadro para seleção de consultas da tela Relatórios.

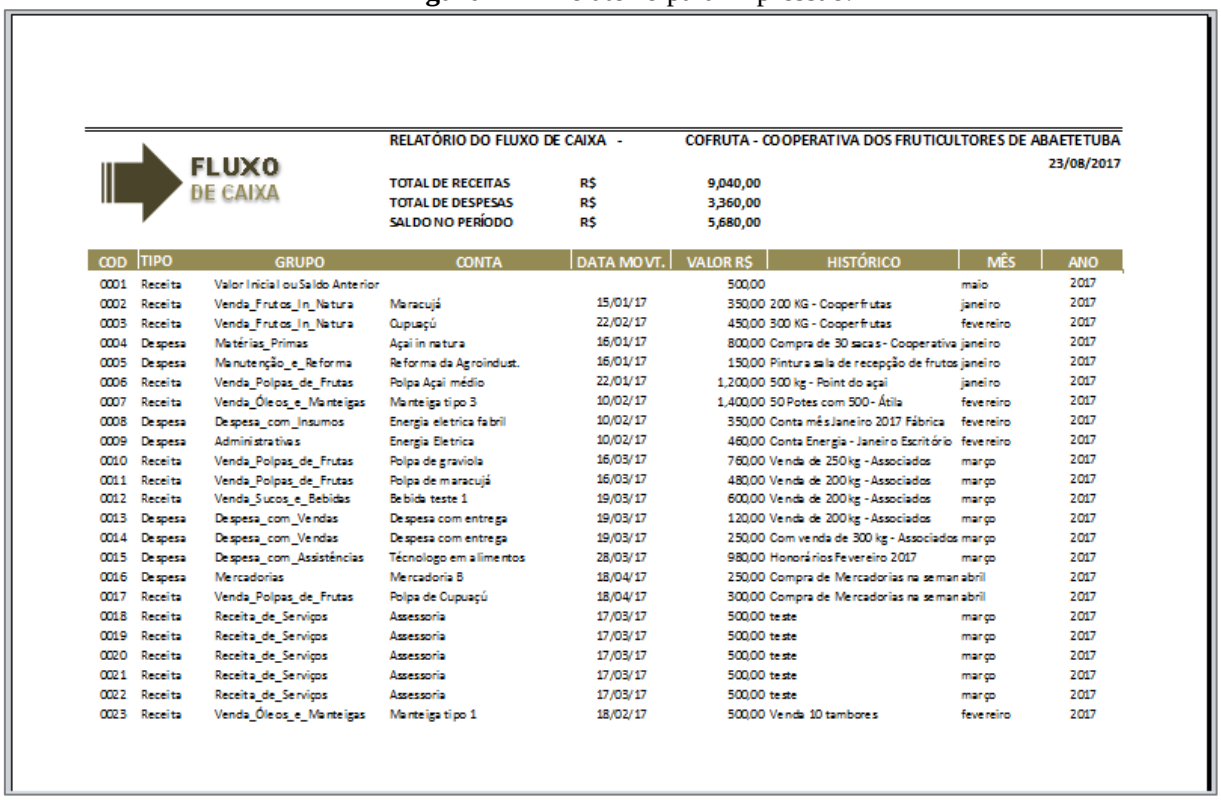
Fonte: Autor 2017.

**Figura 26** – Botão Imprimir da tela Relatórios.




Fonte: Autor, 2017.

**Figura 27** – Relatório para Impressão.



FLUXO DE CAIXA

RELATÓRIO DO FLUXO DE CAIXA - COFRUTA - COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA

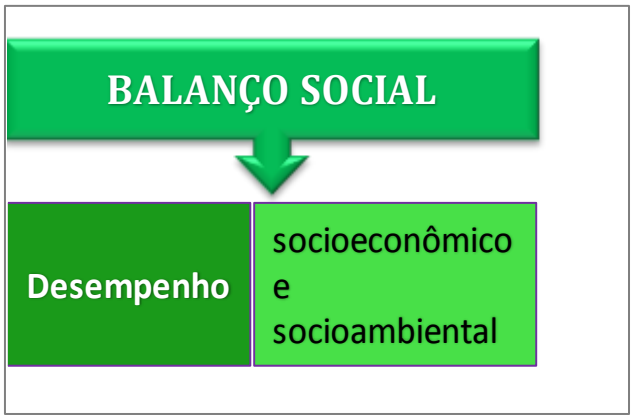
23/08/2017

| | | |
|---|---|---|
| TOTAL DE RECEITAS | R$ | 9,040,00 |
| TOTAL DE DESPESAS | R$ | 3,360,00 |
| SALDO NO PERÍODO | R$ | 5,680,00 |

| COD | TIPO | GRUPO | CONTA | DATA MOVT. | VALOR R$ | HISTÓRICO | MÊS | ANO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0001 | Receita | Valor Inicial ou Saldo Anterior | | | 500,00 | | maio | 2017 |
| 0002 | Receita | Venda_Frutos_In_Natura | Maracujá | 15/01/17 | 350,00 | 200 KG - Cooperfrutas | janeiro | 2017 |
| 0003 | Receita | Venda_Frutos_In_Natura | Cupuaçú | 22/02/17 | 450,00 | 300 KG - Cooperfrutas | fevereiro | 2017 |
| 0004 | Despesa | Matérias_Primas | Açai in natura | 16/01/17 | 800,00 | Compra de 30 sacas - Cooperativa | janeiro | 2017 |
| 0005 | Despesa | Manutenção_e_Reforma | Reforma da Agroindust. | 16/01/17 | 150,00 | Pintura sala de recepção de frutos | janeiro | 2017 |
| 0006 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa Açai médio | 22/01/17 | 1,200,00 | 500 kg - Point do açai | janeiro | 2017 |
| 0007 | Receita | Venda_Óleos_e_Manteigas | Manteiga tipo 3 | 10/02/17 | 1,400,00 | 50 Potes com 500 - Átila | fevereiro | 2017 |
| 0008 | Despesa | Despesa_com_Insumos | Energia eletrica fabril | 10/02/17 | 350,00 | Conta mês Janeiro 2017 Fábrica | fevereiro | 2017 |
| 0009 | Despesa | Administrativas | Energia Eletrica | 10/02/17 | 460,00 | Conta Energia - Janeiro Escritório | fevereiro | 2017 |
| 0010 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de graviola | 16/03/17 | 760,00 | Venda de 250 kg - Associados | março | 2017 |
| 0011 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de maracujá | 16/03/17 | 480,00 | Venda de 200 kg - Associados | março | 2017 |
| 0012 | Receita | Venda_Sucos_e_Bebidas | Bebida teste 1 | 19/03/17 | 600,00 | Venda de 200 kg - Associados | março | 2017 |
| 0013 | Despesa | Despesa_com_Vendas | Despesa com entrega | 19/03/17 | 120,00 | Venda de 200 kg - Associados | março | 2017 |
| 0014 | Despesa | Despesa_com_Vendas | Despesa com entrega | 19/03/17 | 250,00 | Com venda de 300 kg - Associados | março | 2017 |
| 0015 | Despesa | Despesa_com_Assistências | Técnologo em alimentos | 28/03/17 | 980,00 | Honorários Fevereiro 2017 | março | 2017 |
| 0016 | Despesa | Mercadorias | Mercadoria B | 18/04/17 | 250,00 | Compra de Mercadorias na seman | abril | 2017 |
| 0017 | Receita | Venda_Polpas_de_Frutas | Polpa de Cupuaçú | 18/04/17 | 300,00 | Compra de Mercadorias na seman | abril | 2017 |
| 0018 | Receita | Receita_de_Serviços | Assessoria | 17/03/17 | 500,00 | teste | março | 2017 |
| 0019 | Receita | Receita_de_Serviços | Assessoria | 17/03/17 | 500,00 | teste | março | 2017 |
| 0020 | Receita | Receita_de_Serviços | Assessoria | 17/03/17 | 500,00 | teste | março | 2017 |
| 0021 | Receita | Receita_de_Serviços | Assessoria | 17/03/17 | 500,00 | teste | março | 2017 |
| 0022 | Receita | Receita_de_Serviços | Assessoria | 17/03/17 | 500,00 | teste | março | 2017 |
| 0023 | Receita | Venda_Óleos_e_Manteigas | Manteiga tipo 1 | 18/02/17 | 500,00 | Venda 10 tambores | fevereiro | 2017 |

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 28 –** Botão do SIG-CONT de acesso à estrutura do Balanço Social.



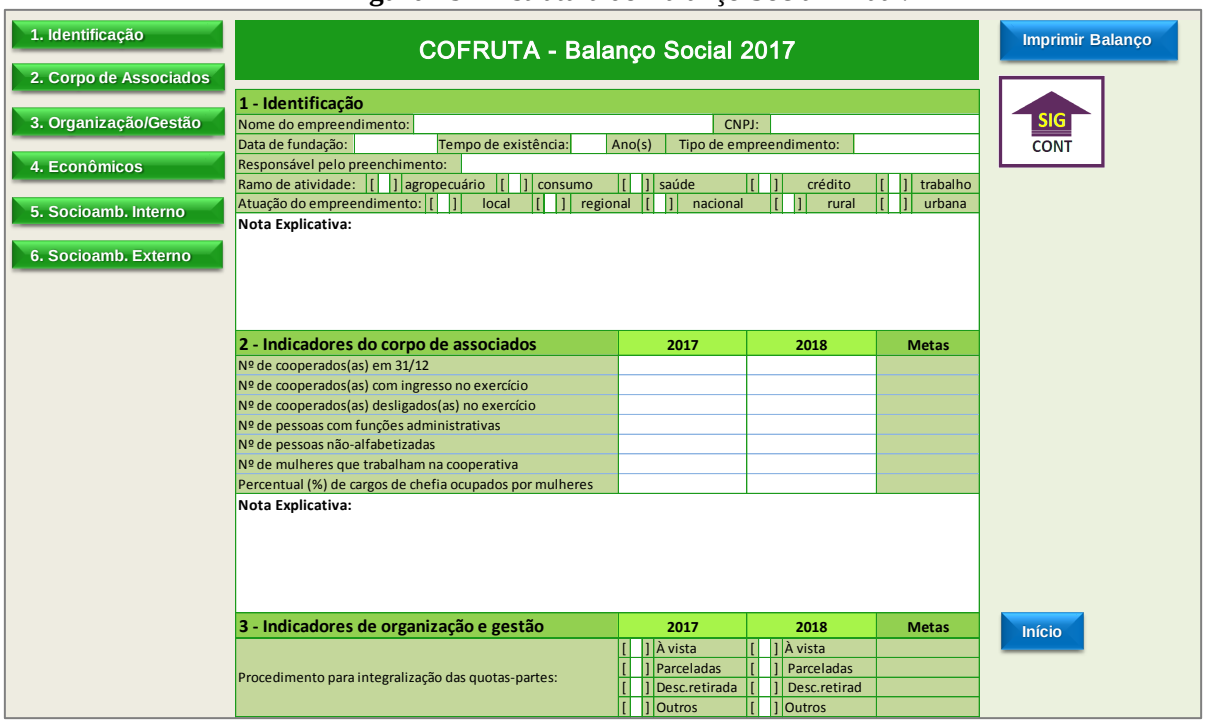

Fonte: Autor, 2017.

Ao clicar na figura 28, no ícone "Balanço Social", aparecerá a tela da figura 29, com uma estrutura elaborada a ser preenchida pela gestão, com a participação direta da assembleia de cooperados e outros agentes que a administração entender necessários, alimentando informações relativas ao desempenho socioeconômico e ambiental da cooperativa.

A estrutura apresentada na ferramenta serve como referência ou base. É necessário que coletivamente (administração e assembleia), a partir da estrutura já construída, avalie quais indicadores são relevantes para o empreendimento, definindo aqueles que devem sair ou permanecer. Se necessário sugerir a inclusão de novos, sempre levando em consideração a relevância da apresentação desses aspectos para a cooperativa, seus associados, colaboradores e a comunidade em que a organização está inserida.

A seguir, temos na figura 29, a estrutura do Balanço Social construída (adaptada) com base no modelo de balanço social anual para cooperativas, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE. Modelo base para a definição dos indicadores econômicos, sociais e ambientais da COFRUTA.

**Figura 29** – Estrutura do Balanço Social Anual.




Fonte: Autor, 2017.

A ferramenta dispõe de botões (destacados na Figura 29) que facilitam a movimentação na estrutura do balanço e aceleram o acesso às categorias de indicadores (corpo de associados, organização e gestão, econômicos, socioambiental interno e externo), para facilitar o preenchimento e a consulta dos dados já inseridos.

**Figura 30** – Botões de navegação: Balanço Social.

Fonte: Autor, 2017.

Na disposição do Balanço Social, cada categoria de indicador possui um espaço exclusivo para as Notas Explicativas e para a indicação de metas, com as seguintes composições:

- Primeira parte: identificação do Empreendimento (Figura 31);
- Segunda parte: indicadores do Corpo de Associados (Figura 32);
- Terceira parte: indicadores de Organização e Gestão (Figura 33);
- Quarta parte: indicadores Econômicos (Figura 34);
- Quinta parte: indicadores Socioambientais Internos (Figura 35);
- Sexta Parte: indicadores Socioambientais Externos (Figura 36).

**Figura 31** – Identificação do Empreendimento

| COFRUTA - Balanço Social 2017 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1 - Identificação** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nome do empreendimento: | | | | | | | | | CNPJ: | | | | | | |
| Data de fundação: | | Tempo de existência: | | Ano(s) | Tipo de empreendimento: | | | | | | | | | | |
| Responsável pelo preenchimento: | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ramo de atividade: | [ ] | agropecuário | [ ] | consumo | [ ] | saúde | [ ] | crédito | [ ] | trabalho | | | | | |
| Atuação do empreendimento: | [ ] | local | [ ] | regional | [ ] | nacional | [ ] | rural | [ ] | urbana | | | | | |
| **Nota Explicativa:** | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 32** – Indicadores do Corpo de Associados.

| **2 - Indicadores do corpo de associados** | **2017** | **2018** | **Metas** |
|---|---|---|---|
| Nº de cooperados(as) em 31/12 | | | |
| Nº de cooperados(as) com ingresso no exercício | | | |
| Nº de cooperados(as) desligados(as) no exercício | | | |
| Nº de pessoas com funções administrativas | | | |
| Nº de pessoas não-alfabetizadas | | | |
| Nº de mulheres que trabalham na cooperativa | | | |
| Percentual (%) de cargos de chefia ocupados por mulheres | | | |
| **Nota Explicativa:** | | | |

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 33** – Indicadores de Organização e Gestão.

| 3 - Indicadores de organização e gestão | 2017 | 2018 | Metas |
|---|---|---|---|
| Procedimento para integralização das quotas-partes: | [ ] À vista | [ ] À vista | |
| | [ ] Parceladas | [ ] Parceladas | |
| | [ ] Desc.retirada | [ ] Desc.retirad | |
| | [ ] Outros | [ ] Outros | |
| Valor da maior remuneração repassada ao(à) cooperado(a) | | | |
| Valor da menor remuneração repassada ao(à) cooperado(a) | | | |
| Destino das sobras: | [ ] Investimento | [ ] Investimento | |
| | [ ] Rateio Coop. | [ ] Rateio Coop. | |
| | [ ] Fundos | [ ] Fundos | |
| | [ ] Outros | [ ] Outros | |
| Fundos existentes: | [ ] Investimento | [ ] Investimento | |
| | [ ] Rateio Coop. | [ ] Rateio Coop. | |
| | [ ] Fundos | [ ] Fundos | |
| | [ ] Outros | [ ] Outros | |
| Espaço de deliberação sobre o destino das sobras ou débitos: | [ ] Conselho Ad. | [ ] Conselho Ad. | |
| | [ ] Conselho Fis | [ ] Conselho Fis | |
| | [ ] Assembléia | [ ] Assembléia | |
| | [ ] Outros | [ ] Outros | |
| Parâmetro utilizado para distribuição das sobras entre os(as) cooperados(as): | [ ] Prop.retirada | [ ] Prop.retirada | |
| | [ ] Prop.quotas | [ ] Prop.quotas | |
| | [ ] Partes iguais | [ ] Partes iguais | |
| | [ ] Outros | [ ] Outros | |

Início

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 34** – Indicadores Econômicos.

| 4 - Indicadores econômicos (em R$) | 2017 | 2018 | Metas |
|---|---|---|---|
| Faturamento Bruto | | | |
| Receitas sobre aplicações financeiras em 31/12 | | | |
| Total das dívidas em 31/12 | | | |
| Patrimônio imobilizado da cooperativa | | | |
| Impostos e contribuições | | | |
| Valor da cota-parte | | | |
| Sobras ou perdas do exercício | | | |
| Fundos | | | |
| **Nota Explicativa:** | | | |

Início

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 35** – Indicadores Socioambientais Internos

| 5 - Indicadores socioambientais internos (coop.) | 2017 | 2018 | Metas |
|---|---|---|---|
| Alimentação | | | |
| Saúde | | | |
| Segurança no trabalho | | | |
| Investimento em cultura e/ou lazer | | | |
| Educação/alfabetizaç, ensino fundament, médio ou superior | | | |
| Capacitação profissional | | | |
| Capacitação em gestão cooperativa | | | |
| Creche ou auxílio-creche | | | |
| Ações ambientais relativas à produção/operação | | | |
| **Nota Explicativa:** | | | |

Início

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 36** – Indicadores Socioambientais Externos.

| 6 - Indicadores socioambient. externo (comum.) | 2017 | 2018 | Metas |
|---|---|---|---|
| Compras de outras cooperativas | | | |
| Vendas para outras cooperativas | | | |
| Venda de bens e/ou serviços terceirizados | | | |
| Investimento em programas e/ou projetos ambientais extern | | | |
| Investimento em cultura e/ou lazer | | | |
| Investimento em educação/alfabetização para a comunidade | | | |
| Gastos com ações sociais/doações/ajuda humanitárias | | | |
| Outras ações socioambientais para a comunidade | | | |

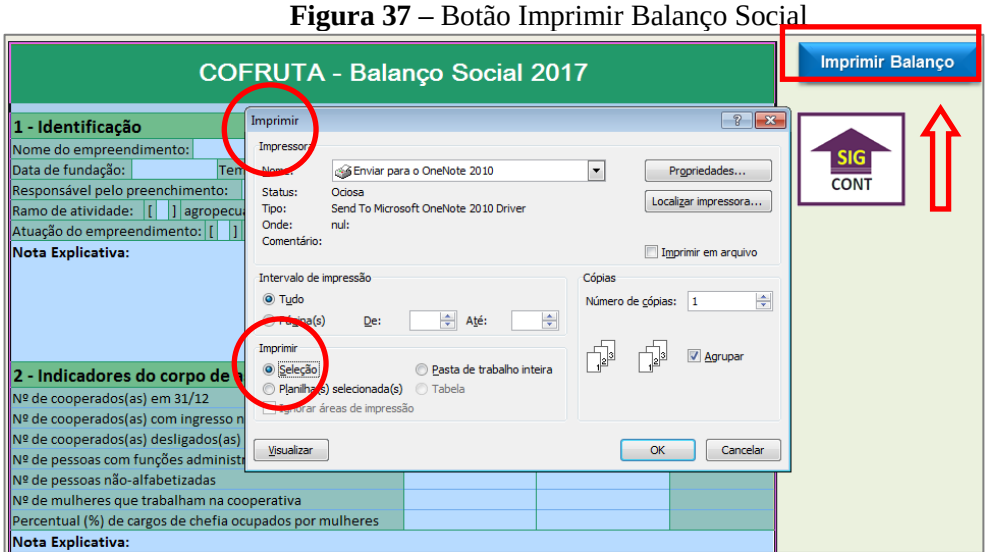
Início

**Nota Explicativa:**

**ADAPTADO DO MODELO DE BALANÇO SOCIAL ANUAL PARA COOPERATIVAS, DO INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE**

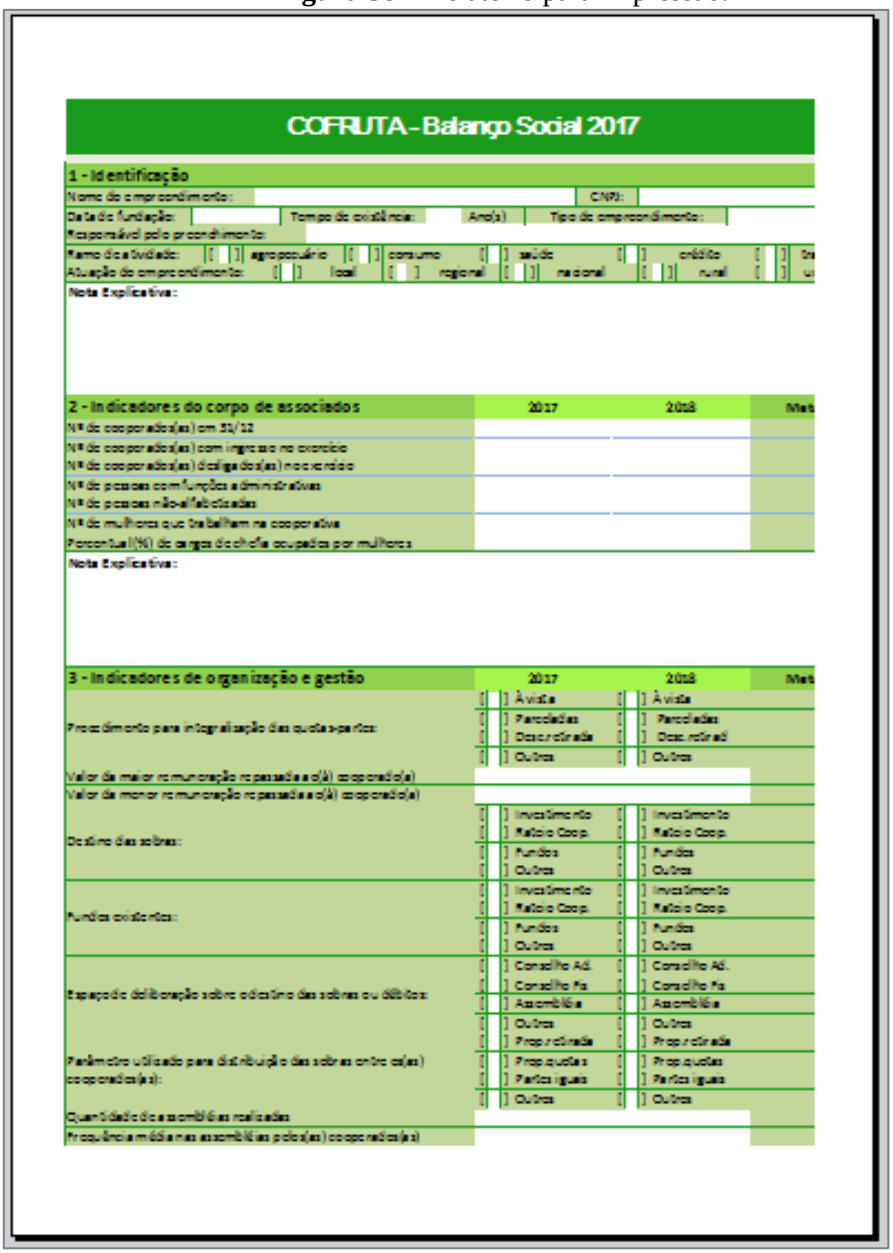
Fonte: Autor, 2017.

**Figura 37** – Botão Imprimir Balanço Social




Fonte: Autor, 2017.

**Figura 38** – Relatório para Impressão.



COFRUTA - Balanço Social 2017

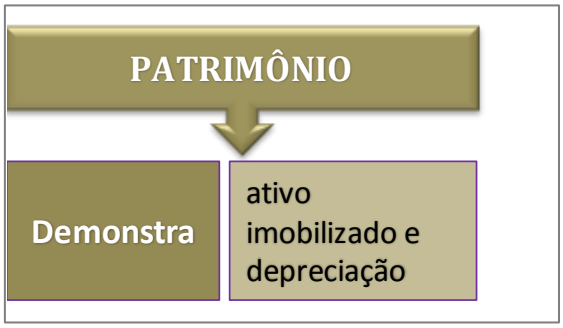
| 1 - Identificação | | | |
|---|---|---|---|
| Nome do empreendimento: | | CNPJ: | |
| Data da fundação: | Tempo de existência: Ano(s) | Tipo de empreendimento: | |
| Responsável pelo preenchimento: | | | |
| Ramo de atividade: | [ ] agropecuário [ ] consumo [ ] saúde [ ] crédito [ ] | | |
| Atuação do empreendimento: | [ ] local [ ] regional [ ] nacional [ ] rural [ ] | | |
| Nota Explicativa: | | | |

| 2 - Indicadores do corpo de associados | 2017 | 2018 | Meta |
|---|---|---|---|
| Nº de cooperados(as) em 31/12 | | | |
| Nº de cooperados(as) com ingresso no exercício | | | |
| Nº de cooperados(as) desligados(as) no exercício | | | |
| Nº de pessoas com funções administrativas | | | |
| Nº de pessoas não-alfabetizadas | | | |
| Nº de mulheres que trabalham na cooperativa | | | |
| Porcentual (%) de cargos de chefia ocupados por mulheres | | | |
| Nota Explicativa: | | | |

| 3 - Indicadores de organização e gestão | 2017 | 2018 | Meta |
|---|---|---|---|
| Procedimento para integralização das quotas-partes: | [ ] À vista<br>[ ] Parcelados<br>[ ] Descontado<br>[ ] Outros | [ ] À vista<br>[ ] Parcelados<br>[ ] Descontado<br>[ ] Outros | |
| Valor da maior remuneração repassada a(à) cooperado(a) | | | |
| Valor da menor remuneração repassada a(à) cooperado(a) | | | |
| Destino das sobras: | [ ] Investimento<br>[ ] Rateio Coop.<br>[ ] Fundos<br>[ ] Outros | [ ] Investimento<br>[ ] Rateio Coop.<br>[ ] Fundos<br>[ ] Outros | |
| Fundos existentes: | [ ] Investimento<br>[ ] Rateio Coop.<br>[ ] Fundos<br>[ ] Outros | [ ] Investimento<br>[ ] Rateio Coop.<br>[ ] Fundos<br>[ ] Outros | |
| Espaço de deliberação sobre o destino das sobras ou débitos: | [ ] Conselho Ad.<br>[ ] Conselho Fis.<br>[ ] Assembléia<br>[ ] Outros | [ ] Conselho Ad.<br>[ ] Conselho Fis.<br>[ ] Assembléia<br>[ ] Outros | |
| Parâmetro utilizado para distribuição das sobras entre os(as) cooperados(as): | [ ] Proprietárias<br>[ ] Proporção quotas<br>[ ] Partes iguais<br>[ ] Outros | [ ] Proprietárias<br>[ ] Proporção quotas<br>[ ] Partes iguais<br>[ ] Outros | |
| Quantidade de assembléias realizadas | | | |
| Frequência média nas assembléias pelos(as) cooperados(as) | | | |

Fonte: Autor, 2017.

**Figura 39** – Botão do SIG-CONT de acesso ao controle Patrimônio.




Fonte: Autor, 2017.

Ao clicar no ícone “Patrimônio” (Figura 39), aparecerá a tela da figura 40, que corresponde a tela inicial do controle “PATRIMÔNIO – IMOBILIZADO”. Mecanismo para registro dos bens do ativo imobilizado da cooperativa, visando conhecer o quantitativo e o valor do patrimônio, a depreciação de cada um, seu estado de uso, período de aquisição e outros. Possui os seguintes botões de acesso e navegação:

- Categorias e Departamentos (Figura 41);
- Registro de Imobilizado (Figura 42);
- Relatórios (Figura 43).

**Figura 40** – Tela Inicial do controle Patrimônio: Imobilizado.

Fonte: Autor, 2017.

Ao clicar no botão “Categorias e Departamentos” do controle “PATRIMÔNIO IMOBILIZADO”, aparecerá à tela “Cadastro de Categorias e Departamentos” (Figura 40), que possui a função de cadastro prévio para os elementos: Classe/Categoria, Taxa Anual de Depreciação, Vida útil, Manutenção, Departamento/Setor de lotação e Situação do bem (estado).

**Figura 41** – Tela de Cadastro de Categorias e Departamentos.

CADASTRO DE CATEGORIAS E DEPARTAMENTOS

Patrimônio

| Categoria do Imobilizado - Depreciação - Manutenção | | | |
|---|---|---|---|
| Classe/Categoria | Taxa anual | Vida útil/Anos | Manut./Anos |
| Computadores e Periféricos | 20% | 5 | 1 |
| Edifícios | 4% | 25 | 2 |
| Instalações | 10% | 10 | 2 |
| Máquinas e Equipamentos | 10% | 10 | 1 |
| Móveis e Utensílios | 10% | 10 | 2 |
| Veículos | 20% | 5 | 1 |

| Departamento / Setor |
|---|
| Agroindustria |
| Fábrica de Óleos |
| Sala de Reuniões |
| Setor de Logística |
| Setor de Recepção Prédio Adr |
| Setor de Vendas |
| Setor Financeiro |

| Situação do Bem |
|---|
| Bom e em Uso |
| Bom e em Desuso |
| Recuperável |
| Sucata |
| Para revenda |

Fonte: Autor, 2017.

Clicando no botão "Registro Imobilizado" (da figura 42) do controle "PATRIMÔNIO IMOBILIZADO", aparecerá a tela "Registro de Bens - Imobilizado" (figura 44), na qual são realizadas a inclusão dos seguintes dados: Categoria do bem, tipo de imobilizado, valor de aquisição, fornecedor, nota fiscal, localização (setor), situação do bem, tempo de uso, vida útil, última manutenção, próxima revisão, data final para depreciar, depreciação mensal, acumulado e valor residual do bem.

**OBS.:** a figura 42 está condensada em três partes, a parte superior da figura está todo o registro de bens, e abaixo estão as partes ampliadas: a primeira parte ampliada da figura está com a borda em vermelho e a segunda parte ampliada da figura está com borda em verde.

**Figura 42** – Tela Registro de Bem: Imobilizado.

REGISTRO DE BENS - IMOBILIZADO

Relatório | Patrimônio

| Identif. | Categoria | Imobilizado | Valor | Fornecedor | Nota Fiscal | Data Aquis. | Localização |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2017001 | Máquinas e Equipamentos | Compressor de Ar | R$ 1.000,00 | Max Equipamentos | 2560 | 01/01/2010 | Agroindustria |
| 2017002 | Computadores e Periféricos | Computador Sansung | R$ 1.800,00 | SHT Informatica | 4783 | 28/04/2017 | Setor Financeiro |
| 2017003 | Móveis e Utensílios | Mesa em "L" Stile | R$ 2.500,00 | Magazine Santos | 1458 | 28/02/2016 | Setor de Vendas |
| 2017004 | Computadores e Periféricos | Impressora HP LXW | R$ 850,00 | SHT Informatica | 4862 | 17/11/2016 | Setor de Vendas |
| 2017005 | Computadores e Periféricos | Impressora HP LXW | R$ 850,00 | SHT Informatica | 4862 | 17/11/2016 | Setor Financeiro |

Patrimônio

| Situação | Tempo | Vida Útil | Última Manut. | Prox. Revisão | Data Final | Deprec. Mês | Deprec. Acum. | Valor Residual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bom e em Desuso | 7,6 | 10 | 31/05/2017 | 31/05/2018 | 01/01/2020 | R$ 8,33 | R$ 764,93 | R$ 235,07 |
| Bom e em Uso | 0,3 | 5 | 31/05/2017 | 31/05/2018 | 28/04/2022 | R$ 30,00 | R$ 116,38 | R$ 1.683,62 |
| Bom e em Uso | 1,5 | 10 | 28/02/2016 | 27/02/2018 | 28/02/2026 | R$ 20,83 | R$ 371,92 | R$ 2.128,08 |
| Bom e em Uso | 0,8 | 5 | 15/01/2017 | 15/01/2018 | 17/11/2021 | R$ 14,17 | R$ 130,41 | R$ 719,59 |
| Bom e em Uso | 0,8 | 5 | 15/01/2017 | 15/01/2018 | 17/11/2021 | R$ 14,17 | R$ 130,41 | R$ 719,59 |

Fonte: Autor, 2017.

Quando clicar no botão **RELATÓRIOS** (Figura 40) o sistema dará acesso à tela **"Relatórios"** (Figura 43), que das informações extraídas do "registro de bens". E a partir da utilização de "tabelas dinâmicas" do Excel, permitirá a emissão de relatórios gerenciais, que pela sua estrutura, possibilitará o uso de filtros (ver destaque na figura 43) visando dinamizar as consultas e permitir a seus usuários leituras e análises diversas.

**Figura 43** – Tela Relatório Patrimônio.

Salvar e/ ou Imprimir Relatório | Registro | Patrimônio

**APLICAR FILTROS:**

Selecionar Categoria
- Computadores e P...
- Máquinas e Equipa...
- Móveis e Utensílios

Situação do Bem
- Bom e em Desuso
- Bom e em Uso
- Bom em Uso

RELATÓRIO - PATRIMÔNIO IMOBILIZADO - COFRUTA - COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA

Emissão em: 23/08/2017

| Categoria/Bem/Aquisiç/Manut | Identif. | R$ Valor | 'Vida Útil | 'Tempo | Depreciação Mês | Depreciação Acum. | 'Valor Residual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Computadores e Periféricos** | **6051011** | **3500,00** | **15** | **1,8** | **58,33** | **375,29** | **3124,71** |
| **Computador Sansung** | **2017002** | **1800,00** | **5** | **0,3** | **30,00** | **115,40** | **1684,60** |
| 28/04/17 | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| **Setor Financeiro** | **2017002** | **1800,00** | **5** | **0,3** | **30,00** | **115,40** | **1684,60** |
| Bom e em Uso | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| 31/05/2018 | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| **Impressora HP LXW** | **4034009** | **1700,00** | **10** | **1,5** | **28,33** | **259,89** | **1440,11** |
| 17/11/16 | 4034009 | 1700,00 | 10 | 1,5 | 28,33 | 259,89 | 1440,11 |
| **Setor Financeiro** | **2017005** | **850,00** | **5** | **0,8** | **14,17** | **129,95** | **720,05** |
| Bom e em Uso | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| 15/01/2018 | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| **Setor de Vendas** | **2017004** | **850,00** | **5** | **0,8** | **14,17** | **129,95** | **720,05** |
| Bom e em Uso | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| 15/01/2018 | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| **Máquinas e Equipamentos** | **2017001** | **1000,00** | **10** | **7,6** | **8,33** | **764,66** | **235,34** |
| **Compressor de Ar** | **2017001** | **1000,00** | **10** | **7,6** | **8,33** | **764,66** | **235,34** |
| 01/01/10 | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| **Agroindustria** | **2017001** | **1000,00** | **10** | **7,6** | **8,33** | **764,66** | **235,34** |
| Bom e em Desuso | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| **Móveis e Utensílios** | **2017003** | **2500,00** | **10** | **1,5** | **20,83** | **371,23** | **2128,77** |
| **Mesa em "L" Stile** | **2017003** | **2500,00** | **10** | **1,5** | **20,83** | **371,23** | **2128,77** |
| 28/02/16 | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| **Setor de Vendas** | **2017003** | **2500,00** | **10** | **1,5** | **20,83** | **371,23** | **2128,77** |
| Bom e em Uso | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| 27/02/2018 | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| **Total Geral** | | **7000,00** | | | **87,50** | **1511,18** | **5488,82** |

Fonte: Autor, 2017.

**APLICAR FILTROS:**

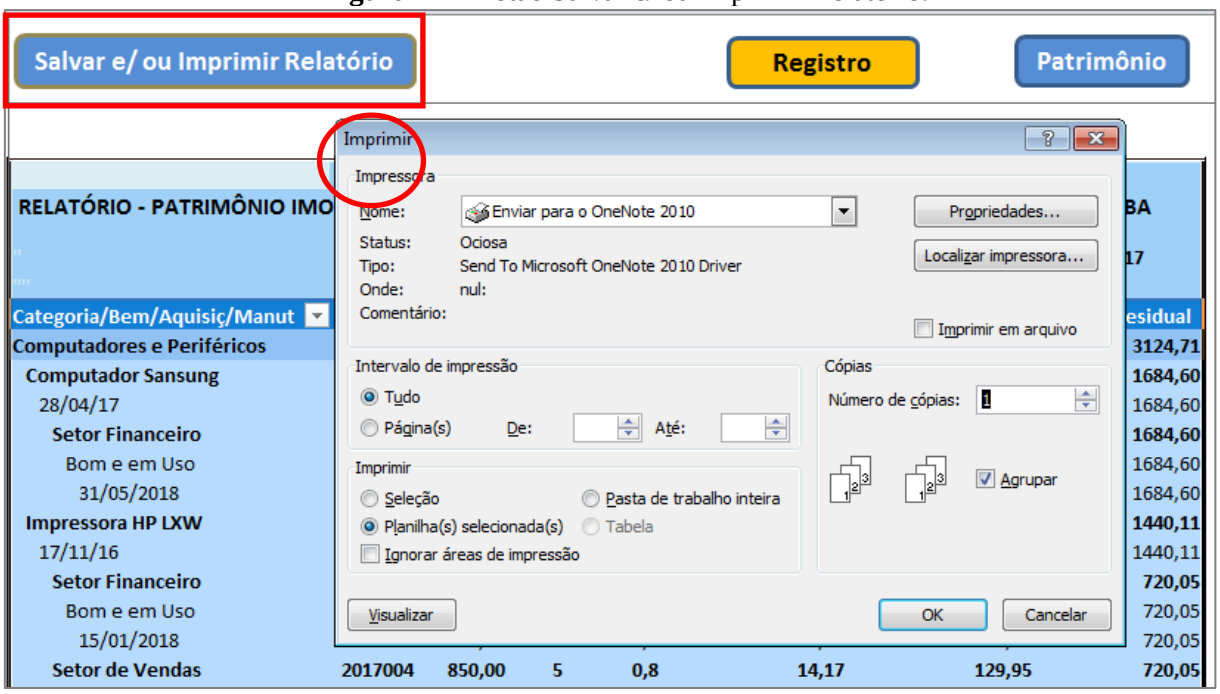
Selecionar Categoria
- Computadores e P...
- Móveis e Utensílios
- Máquinas e Equipa...

Situação do Bem
- Bom e em Uso
- Bom e em Desuso
- Bom em Uso

| Categoria/Bem/Aquisiç/Manut | Identif. | R$ Valor | 'Vida Útil | 'Tempo | Depreciação Mês |
|---|---|---|---|---|---|
| **Computadores e Periféricos** | **6051011** | **3500,00** | **15** | **1,8** | **58,33** |
| **Computador Sansung** | **2017002** | **1800,00** | **5** | **0,3** | **30,00** |
| 28/04/17 | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 |
| **Setor Financeiro** | **2017002** | **1800,00** | **5** | **0,3** | **30,00** |
| Bom e em Uso | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 |
| 31/05/2018 | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 |
| **Impressora HP LXW** | **4034009** | **1700,00** | **10** | **1,5** | **28,33** |
| 17/11/16 | 4034009 | 1700,00 | 10 | 1,5 | 28,33 |
| **Setor Financeiro** | **2017005** | **850,00** | **5** | **0,8** | **14,17** |
| Bom e em Uso | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 |
| 15/01/2018 | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 |
| **Setor de Vendas** | **2017004** | **850,00** | **5** | **0,8** | **14,17** |
| Bom e em Uso | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 |
| 15/01/2018 | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 |
| **Total Geral** | | **3500,00** | | | **58,33** |

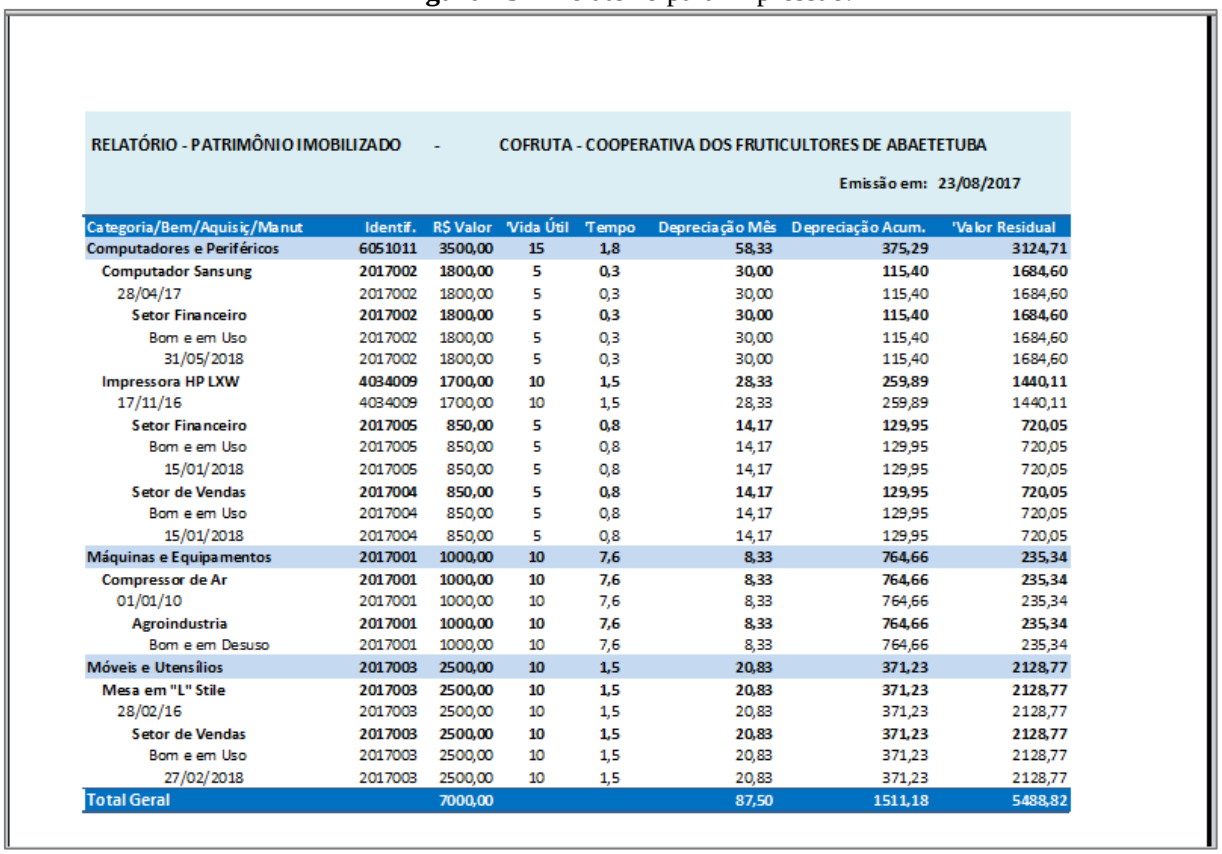
Fonte: Autor, 2017.

**Figura 44** – Botão Salvar e/ ou Imprimir Relatório.




Fonte: Autor, 2017.

**Figura 45** – Relatório para Impressão.



RELATÓRIO - PATRIMÔNIO IMOBILIZADO - COFRUTA - COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA

Emissão em: 23/08/2017

| Categoria/Bem/Aquisiç/Manut | Identif. | R$ Valor | 'Vida Útil | 'Tempo | Depreciação Mês | Depreciação Acum. | 'Valor Residual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Computadores e Periféricos | 6051011 | 3500,00 | 15 | 1,8 | 58,33 | 375,29 | 3124,71 |
| Computador Sansung | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| 28/04/17 | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| Setor Financeiro | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| Bom e em Uso | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| 31/05/2018 | 2017002 | 1800,00 | 5 | 0,3 | 30,00 | 115,40 | 1684,60 |
| Impressora HP LXW | 4034009 | 1700,00 | 10 | 1,5 | 28,33 | 259,89 | 1440,11 |
| 17/11/16 | 4034009 | 1700,00 | 10 | 1,5 | 28,33 | 259,89 | 1440,11 |
| Setor Financeiro | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| Bom e em Uso | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| 15/01/2018 | 2017005 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| Setor de Vendas | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| Bom e em Uso | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| 15/01/2018 | 2017004 | 850,00 | 5 | 0,8 | 14,17 | 129,95 | 720,05 |
| Máquinas e Equipamentos | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| Compressor de Ar | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| 01/01/10 | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| Agroindustria | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| Bom e em Desuso | 2017001 | 1000,00 | 10 | 7,6 | 8,33 | 764,66 | 235,34 |
| Móveis e Utensílios | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| Mesa em "L" Stile | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| 28/02/16 | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| Setor de Vendas | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| Bom e em Uso | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| 27/02/2018 | 2017003 | 2500,00 | 10 | 1,5 | 20,83 | 371,23 | 2128,77 |
| Total Geral | | 7000,00 | | | 87,50 | 1511,18 | 5488,82 |

Fonte: Autor, 2017.

Em todas as telas principais, temos o botão com o simbolo do sistema SIG-CONT (Figura 46), que ao ser clicado nos levará a tela inicial do sistema.

**Figura 46 –** Relatório para Impressão.

Fonte: Autor, 2017.

O sistema SIG-CONT, como foi demonstrado nas ilustrações, é de fácil acesso e entendimento, e irá contribuir para a organização e desenvolvimento da gestão da cooperativa. Para uma melhor apresentação e entendimento dos cooperados, além dos relatórios gerenciais também serão disponibilizados gráficos, ambos podem ser apresentado mensalmente aos cooperados, como prestação de conta, comas informações que são do interesse dos mesmos, para que todos estejam a par do que acontece na cooperativa, tendo como objetivo a satisfação dos associados e a transparência da cooperativa para com os seus associados, e se entender relevante, também para com seus parceiros e a comunidade.

## 4.2. CONTRIBUIÇÃO DO SIG-CONT PARA MELHORIA DA GESTAO

A Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) é uma organização controlada por seus dirigentes e associados, que participam no estabelecimento de planos, metas e na tomada de decisões.

O patrimônio da cooperativa é formado por quotas parte, onde cada pessoa deve se associar com um valor capital, sendo que está quota da o direito a voto ao associado podendo participar também das decisões da Cooperativa. As leis que regem as cooperativas são a Constituição Federal, a Lei Federal 5.764/71 conhecida como a Lei do Cooperativismo, e a legislação especifica de acordo com a atividade exercida pela cooperativa.

A gestão é realizada internamente por cooperados, não tendo um contador externo como responsável pelo gerenciamento contábil do empreendimento. Foi

sugerido que na cooperativa seja feita a contabilidade gerencial para um melhor controle das operações, onde poderá ser realizado acompanhamento contínuo das movimentações econômico-financeiras. Conforme os dados obtidos através da pesquisa, foi sugerido também que a cooperativa faça uso da contabilidade gerencial de forma a utilizar as informações dos relatórios apresentados para subsidiar os processos de tomada de decisão de forma a evitar resultados indesejáveis para o empreendimento.

No dia-a-dia a administração da cooperativa faz uso de relatórios gerenciais para melhor realizar suas tarefas e proporcionar informações precisas e com menor possibilidade de falhas. Esses relatórios foram melhorados com a implantação do novo sistema.

Foi verificada através do estudo a suma importância da emissão dos relatórios gerenciais pela empresa para utilização no processo de tomada de decisão, entretanto na cooperativa os gestores se utilizam em maior parte das demonstrações financeiras para subsidiar suas decisões, não objetivando o planejamento das atividades de acordo com a contabilidade gerencial, baseando-se em resultados passados.

Os relatórios gerenciais objetivam fornecer aos usuários internos um mapeamento dos problemas, planejamento e delineamento de planos de ação. A contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para a gestão dos negócios. A principal forma de elaboração dos relatórios gerenciais na empresa é através de planilhas e relatórios via sistema, tendo por finalidade subsidiar as tomadas de decisão internas e uma melhor interpretação dos resultados da empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos, metas e resultados esperados.

Os relatórios gerenciais têm a finalidade de subsidiar as tomadas de decisões, objetivando fornecer informações relevantes e precisas da situação da organização. Durante a realização da pesquisa com o responsável pelo controle administrativo, verificou-se que os gestores não utilizam enfaticamente da contabilidade gerencial nas decisões da cooperativa.

Os gestores fazem uso das informações geradas pela responsável administrativo a partir de seus relatórios, entretanto, o uso de ferramentas contábeis mais adequadas pela gestão poderá propiciar melhores resultados e tomadas de decisões mais precisas.

## 4.3. IMPLANTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO SIG-CONT PARA MELHORIA DA GESTÃO.

A Implantação é uma etapa que exige muita preparação, planejamento, resiliência e uma mudança no cotidiano da cooperativa, pois quando não é comunicada pode gerar resistência por parte dos colaboradores da entidade. Para uma implantação eficiente e que traga resultados efetivos, é necessário rotina, padronização e envolvimento de todos que fazem parte da gestão.

As etapas que não podem faltar para uma implantação de sucesso são:

- Envolver todas as pessoas da cooperativa no processo – todos os colaboradores da cooperativa têm uma conexão direta ou indireta com a qualidade, seja dos produtos ou processos de produção e distribuição. Para iniciar uma implantação de sistema é fundamental uma comunicação clara e treinamento constante;
- Definir processos e produtos que tem mais impacto na cooperativa – quando uma entidade tem um mix de produtos extenso, na maioria dos casos, é necessário selecionar os produtos ou famílias de produtos que vão ter maior impacto no sucesso da entidade, normalmente são os que geram mais faturamento ou os que representam um maior volume comercializado;
- Indicadores – é importante definir os indicadores mais importantes a serem medidos nos produtos e processos, por exemplo: Produtos: poupas. Processo: peso médio das caixas, preços de compra e venda. Os indicadores devem atender as exigências do cliente.
- Definir o método de coleta das informações – de quanto em quanto tempo serão coletados os indicadores. Coletas mais frequentes trazem resultados mais confiáveis. A coleta poderá ser feita de forma manual ou automatizada, sendo a automatizada mais ágil e mais segura, pois garante maior segurança para as informações.
- Controle de desempenho dos indicadores – com a informação disponível é necessário definir o responsável pelo acompanhamento dos indicadores, a periodicidade que devem ser acompanhados e quais ações tomadas quando os indicadores estiverem fora de controle;

- Manutenção e melhoria do sistema – depois de implementado é necessário concentrar a atenção na manutenção e melhoria dos produtos e processos, aproveitando as sugestões de melhorias dadas pelos cooperados, clientes e gestores, a fim de obter produtos e processos cada vez mais eficientes e de melhor qualidade.

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Ao realizar o monitoramento é possível identificar quais etapas estão mais deficientes e assim buscar as causas dessas falhas. Com as informações em mãos os gestores possuem uma base sólida e pautável para tomar as decisões, também poderá saber quando é hora de criar e adotar novas estratégias. É possível também ajustar as metas para que estejam condizentes com a realidade da entidade e do mercado.

Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através das atividades das pessoas que compõem as organizações.

Existem conceitos de como deve ser entendido o monitoramento, diferentemente de avaliação.

> "O monitoramento, embora se relacione com a avaliação, é uma atividade gerencial que visa o controle de entrega de insumos de acordo com as metas e manutenção de calendário de trabalho. Nesse sentido, o monitoramento, seguimento ou acompanhamento, é um exame contínuo efetuado, em todos os níveis hierárquicos, pela administração do programa, para verificar como estão sendo executadas as atividades. Visa o desenvolvimento dos trabalhos conforme planejado, caracterizando-se, portanto, como uma atividade interna realizada durante a execução do Programa. Pode-se ainda dizer que a preocupação central do monitoramento é com o funcionamento do programa, sendo seus objetivos: auxiliar na execução do programa; melhorar a função gerencial; assegurar eficiência e produtividade de um programa; organizar fluxos de informações sobre o programa e auxiliar o processo de avaliação, constituindo fonte de informação para o pessoal do planejamento e da execução, bem como da avaliação." (SILVA, 2001, P. 79)

Embora o monitoramento não seja um modelo de avaliação, está diretamente relacionado com esta, estabelecendo as seguintes comparações.

**Tabela 2 –** Comparativo das dimensões, monitoramento e avaliação.

| DIMENSÃO | MONITORAMENTO | AVALIAÇÃO |
|---|---|---|
| Objeto | Acompanha, sistematicamente, ações e tarefas. | Examina e analisa impactos e resultados, voltando-se para fins e propósitos. |
| Momento | Processo contínuo durante a execução do programa. | Processo situado antes, durante ou depois da execução do programa. |
| Objetivo | Garantir o desenvolvimento dos trabalhos conforme planejado. | Analisar relações entre processo/resultado/impactos |
| Atitude | Descritiva e corretiva. | Descritiva, interpretativa e experimental. |
| Recomendações | Ajuste no plano de trabalho ou na estratégia de execução. | Revisão de ações, recursos e metas. |

Fonte: Silva, 2001, p. 79.

Monitoramento e avaliação não podem ser considerados a mesma coisa, pois a avaliação utiliza extensivamente os dados gerados pelo sistema de monitoramento.

**Tabela 3 –** Comparativo das dimensões, monitoramento e avaliação.

| ITEM | MONITORAMENTO | AVALIAÇÃO |
|---|---|---|
| Frequência | Regular | Episódico |
| Ação Principal | Acompanhamento | Apreciação, julgamento. |
| Propósito principal | Melhorar a eficiência, ajustar plano de trabalho. | Melhorar efetividade, impacto e programação futura. |
| Foco | Insumos, produtos, processos, efeitos, plano de trabalho. | Efetividade, relevância, impacto, custo e efetividade. |
| Fontes de informação | Sistemas regulares, sítios sentinelas, observação, relatórios, progressos, apreciações. | As mesmas, mais estudos e pesquisas específicas. |
| Realizadas por: | Gerentes e coordenadores de programas, comunidades | Gerentes e coordenadores de programas, supervisores, |

| | | |
|---|---|---|
| | (beneficiários), supervisores, financiadores. | financiadores, avaliadores externos, comunidade (beneficiários). |
| Informa a: | Gerentes e coordenadores de programas, técnicos e comunidades (beneficiários), supervisores, financiadores. | O mesmo |

Fonte: BUVINICH, 1999, p. 26

Como podemos observar no quadro de Buvinich, o monitoramento e avaliação são complementares, sem o monitoramento a avaliação não pode ser realizada.

Para Baptista (2005), a avaliação está presente dialiticamente em todo o processo do planejamento, pois quando se inicia a ação planejada, também se dá início à avaliação, independentemente de sua formalização em documentos. Portanto, "a avaliação não é o momento final, mas o momento em que o processo ascende a outro patamar, reconstruindo dinamicamente seu objeto, objetivos e procedimentos."

Nesse contexto, após a implantação do sistema gerencial contábil na COFRUTA, todas as etapas do monitoramento e avaliação do SIG-CONT se dará de forma gradativa e contínua. Para tanto, o processo de acompanhamento e ações ocorrerá por meio de assessoria que já realiza o pesquisador como membro do grupo de pesquisa da Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários – INCUBITEC, do Instituto Federal do Pará.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por finalidade um estudo sobre a cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA BRASIL), localizada no município de Abaetetuba/PA na área da gestão. O principal foco foi relatar sobre a importância de um acompanhamento mais detalhado das ações dentro de uma cooperativa, como planilhas de controle de estoque, planilhas de acompanhamento de compras e vendas, planilhas de elaboração de valores de venda, para compreender as características específicas de cada um desses controles, sua finalidade, relevância e seus benefícios.

Com base nos estudos realizados, pode-se concluir que os controles gerenciais contábeis são relevantes para a gestão da cooperativa, e nesse contexto, o objetivo dessa

dissertação foi alcançado com a criação da ferramenta de gestão contábil, sistema SIG-CONT, desenvolvido e que será implantado para contribuir com a autogestão da COFRUTA.

A partir dessa ferramenta, já se iniciou outro trabalho, visando desenvolver o SIG-CONT em sistema web para aplicativo. A proposta é utilizar o software Microsoft Access, que é uma ferramenta de criação de banco de dados e que pode ser usado para criar sistemas e aplicativos. Para o alcance desse novo objetivo, já existe uma parceria com outros pesquisadores da INCUBITEC, profissionais colaboradores e voluntários, de diferentes áreas do conhecimento, como: Contabilistas, Professores de Informática, Auditores, Administradores, Analistas de TI e outros profissionais.

## REFERÊNCIAS

AFIXCODE. **Gestão do Patrimônio e o Levantamento Contábil**. 2011. Disponível em: <http://www.afixcode.com.br/gestao-do-patrimonio-e-o-levantamento-contabil/>. Acesso em: 20 de abr. 2017.

ALEXANDER, Michael. **Painéis e relatórios do Excel para leigos**. 3 ed. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 1. ed. – São Paulo : Saraiva, 2005.

BARROS, Marcos Pereira Fernandes de. **Um Estudo Comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a Comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá)**. Revista Gestão e Planejamento. Ano 3. Nº 6. Salvador. jul/dez 2002, p. 57-69.

BETON, E. **Balanço Social - Instrumento de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso em Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados**. JUINA, MT 2009.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense.** Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

BRASIL, A. S; GUSMÃO, N. A. P. **Sociedade Cooperativa: aspectos jurídicos e sua evolução.** Três Lagoas, MS. 2013.

_____. Congresso Nacional. Lei das Cooperativas. Lei nº 5.764de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 de dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 21abr. 2017.

_____.Congresso Nacional. Política Nacional de Agricultura Familiar. Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em: 21abr.2017.

_____. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE: **banco de dados**, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/1995_1996/default.shtm>. Acessado em: 31 maio 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – MDA. **Plano Safra da Agricultura Familiar 2012.** Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/publicacoes/cartilha-plano-safra-20122013>. Acesso em 31 maio 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – MDA. **Plano Safra da Agricultura Familiar 2016-2017.** Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/plano_safra#sthash.kTXNBBbJ.dpuf>. Acesso em 31 maio 2017.

BUTTENBENDER, Pedro Luís, **Gestão de Cooperativas: fundamentos, estudos e práticas**, Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

BUVINICH, Manuel. **Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais**. In: Cadernos de Políticas Sociais, n. 10, out./1999, pp. 1-83 (Série documentos para discussão). Disponível em: . Acesso em: 26/05/2010.

CARVALHO, J. E. **O Balanço Social da Empresa: uma abordagem sistêmica**. Lisboa: Editora Minerva, 1990.

COFRUTA DO BRASIL (COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA). **Histórico, 2015**. Disponível em: <http://www.cofruta.com.br/#!historico/c1tfx>. Acesso em: 12 de mar 2017.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journalof Agricultural Economics**, v. 77, pp. 1153-1159, 1995.

COSTA, L. de S. **O cooperativismo: uma breve reflexão teórica**. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – RS. 2007. Disponível em: http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html. Acesso em: 06 de agosto de 2017.

COSTA, D. R. de M. **Rating de cooperativas agropecuárias: uma contribuição metodológica.** Piracicaba: Dissertação de Mestrado, ESALQ/USP, Programa de Pós-graduação em Economia, 2005.

CREPALDI, S.A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisorial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, atualizada, 1998.

_____, S.A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisorial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, atualizada, 2009.

_____, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisorial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, atualizada, 2011.

_____, S.A.**Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, C. **Metodologia Científica: Teoria e Prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Axel Books, 2004.

CUNHA FILHO, Miguel Henrique; PINHEIRO, José César Vieira. Algumas considerações sobre o cooperativismo agrário brasileiro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 42., Cuiabá-MT, 2004. **Anais**... Brasília-DF: SOBER, 2004. p.1-13

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: Metodologia científica no caminho de Harbemas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DRUMOND, V. R. S. **A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos**. Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), 1º, 2010, **Anais...,** 2010.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade Básica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

GARCIA, R. M. **O requisito de um programa de treinamento em cooperativas**. Revista de Administração de Empresas, v. 21, n.1, p. 39-45, jan./mar. 1981.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILO, A. S. **A contabilidade aplicada à propriedade rural como instrumento gerencial: um estudo de caso aplicado na atividade pecuária.** Fundação Universidade Federal De Rondônia – UNIR. Cacoal/RO, 2013.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Cooperativismo agropecuário os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. **Economia contemporânea**, Rio de janeiro, p. 389, mai./ago. 2006.

Grzybowski (2006, *apud* BARBOSA, s.d.),

GODOY, M. et al. **Balanço Social:** ***Convergências e divergências entre os modelos do IBASE, GRI e Instituto ETHOS*****.** In: I Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2007, Florianópolis:UFSC. Disponível em: http://www.nemac.ufsc.br/visualizar/balancoibase.pdf. Acesso em: 06 mai. 2017. 21:30:33.

GUIA DOS INDICADORES ECONÔMICOS. **Para entender a economia**. Lisboa: Editora Caminho/The Economist, 1992.

HARTUNG, Alcyr Peters. **O Cooperativismo ao Alcance de Todos**. Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina e Instituto Técnico das Cooperativas. Florianópolis, p. 07. 1993.

IBASE. **Balanço Social, 2003**. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1&sid=2&tpl=printerview >. Acesso em: 25abr. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **O Balanço Social e a Comunicação da Empresa com a sociedade**. 6 ed. São Paulo: Versão on-line, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. **Modelo de Balanço Social anual/2015**. Disponível em http://ibase.br/pt/prestando-contas/relatorios/. Acesso em 06 mai.2017. 22:22'36".

IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E., GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, etal. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC.** São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. 6.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Contabilidade Social.** Rio Grande do Sul, 1999. Disponível em: See more at: http://blog.luz.vc/excel/macro-excel-qual-e-sua-utilidade/#sthash.jLWA6064.dpuf.Acesso em 20mai. 2017. 13:54:20.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria a ciência e iniciação à pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, S. M. C. F. Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social** – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf Acesso em: 06/08/2017.

MARION, J. C. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARION, J. C.Contabilidade Empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 502p.

MINATEL, F. J; BONGANHA, C. A. Agronegócios: A Importância do Cooperativismo e da Agricultura Familiar. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 4, n. 4, p. 247-259, mar. 2015.

O'Brien, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. Contabilidade de custos para não contadores. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/sistemacustos.htm acessado em 11/08/2017 18:18

OLIVEIRA, N. C. **Contabilidade do agronegócio: teoria e prática**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

OLIVEIRA, R. M. S. et al. **Desafios e perspectivas da contabilidade agrícola na Amazônia: um olhar sobre contabilistas e produtores rurais**. Castanhal, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Resolução nº 127 de 1966.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo Brasileiro: uma história**. Ribeirão Preto: Versão Br comunicação e marketing, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O cooperativismo no Brasil**. Brasília: OCB, 2001.

PARCIANELLO, T. R. **Balanço social para a cooperativa de crédito dos associados de livre admissão do Vale do Iguaçu – SICOOB Vale do Iguaçu.** VII Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2012.

PINTO, A. L; RIBEIRO, M. S. **Balanço social: avaliação de informações fornecidas por empresas industriais situadas no estado de Santa Catarina. Contabilidade e finanças**, São Paulo, v.15, n.36, Sept./Dec, 2004.

PINTO, J. B. G**. Metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação: Textos selecionados e apresentados**. Belém: UFPA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

RAMOS, P; RAMOS, M. M; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.**2005.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informação organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005

RIBEIRO, M. S.; LISBOA, L. P. Balanço Social: instrumento de divulgação da interação da empresa com a sociedade. Encontro da ANPAD, 23º, 1999, Rio de Janeiro. **Anais,** 1999.

RODRIGUES, A. O. et al. **A nova contabilidade rural.** São Paulo: IOB, 2011.

RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; NEISA, M. M. C.; MACÊDO, I. I. de.; (Coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SALES, J. E. **Cooperativismo e a Produção Agropecuária. 2011.** Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/seu-espaco/espaco-aberto/cooperativismo-e-a-producao-agropecuaria-72476n.aspx>. Acesso em: 19mar. 2017.

SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C; SEGATTI, S. **Administração de custos na Agropecuária.** 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Alexandre José Barbosa dos. **Balanço Social: Ferramenta evidenciadora da responsabilidade social da empresa**. Timbaúba-FACET. 2004.36 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências de Timbaúba). Timbaúba, 2004.

SILVA, C. A. R. da. **A experiência cooperativista (coopermel) no projeto Serra do Mel**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 1993.

SILVA, Anderson Roberto Pires e; BARBOSA, Maria José de Souza and ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos. Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2013, vol.47, n.5, pp.1189-1211. ISSN 0034-7612. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000500006.

SCHNEIDER, José O. **A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais**. Cadernos CEDOPE, São Leopoldo, RS, n. 12, 1999. p. 7-23. (Série Cooperativismo).

TINOCO, J. E.P.**Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.

WIKIPEDIA. **Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T nº15, resolução CFC n°935/02 *apud* SantosKroetz.1999.**Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel>. Acesso em: 20 mai 2017

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 5ª ed. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1995.
MARION, José Carlos. Contabilidade Básica : 8ª Edição São Paulo: Atlas. 2008

ZARPELON, M. I. **Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001/SA 8.000: implantação e prática.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2006.