

Paulo Sidney Gomes Silva  
Organizador

# COOPERATIVAS

As particularidades da gestão de  
empreendimentos autogestionários



REALIZAÇÃO



Copyright dos autores, 2023.

A reprodução não autorizada desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/98.

### **Execução**

Núcleo de estudos em Agroecologia (NEA) do IFRN, campus Ipanguaçu e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)

**Financiamento:** TED nº 060/2020 – IFRN/MAPA

**Instituição parceira:** gestão dos recursos financeiros Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (FUNCERN)

### **Relação de unidades residentes**

- Associação de Comercialização Solidária Xique Xique;
- Cooperativa de Comercialização Solidária Xique Xique (COOPERXIQUE);
- Cooperativa Potiguar de Apicultura e Desenvolvimento Rural Sustentável (COOPAPI);
- Federação de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Rio Grande do Norte (Federação UNICAFES);
- Associação Renascer dos Artesãos da Carnaúba e Fibras da Bananeira da Comunidade Quilombola de Picada;
- Cooperativa de Produtores do Assentamento Novo Pingos (COOPINGOS).

### **Organizador**

- Paulo Sidney Gomes Silva

### **Colaborador**

- Antonio Ismael de Sousa Costa Oliveira

### **Equipe de elaboração da cartilha**

- Claudeone Manoel do Nascimento
- Flamênia Shirley Ribeiro Silva
- João Pedro de Souza Cavalcante
- José Antonio da Silva
- Paulo Sidney Gomes Silva
- Saulo Candidode Andrade Silva
- Tasyely Daylhany Freire de Lima

### **Apoio**

Coordenação de Extensão do IFRN – campus Ipanguaçu

### **Expediente**

- Editoração: Cida Ramos (Jornalista DRT 00793/JP)
- Fotos: arquivo do NEA/IFRN
- Impressão: Gráfica e Editora
- Caule de Papiro.

## **Dados catalogados na Fonte.**

---

B823d Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Campus Ipanguaçu. Núcleo de Estudo em Agroecologia. Cooperativas : as particularidades da gestão de empreendimentos autogestionários. / Paulo Sidney Gomes Silva, organizador. Natal : IFRN, 2022. 28 p. Il. Color.

ISBN 978-65-00-64498-2 .

1. Cooperativa – Cartilha. 2. Agricultura familiar. 3. Cooperativismo. 4. Gestão cooperativa. I. Silva, Paulo Sidney Gomes. II. Título.

CDU: 334.73

---

Ficha elaborada pelo Bibliotecário Joel de Albuquerque Melo Neto. CRB/15-320. IFRN. Campus Natal Central. Biblioteca Central Sebastião Fernandes.

# APRESENTAÇÃO

**É** com enorme satisfação que disponibilizamos esta cartilha aos dirigentes de empreendimentos econômicos solidários, especialmente às cooperativas agropecuárias da agricultura familiar. Ela se insere no projeto “Qualificação profissional de estudantes e profissionais em gestão de empreendimentos associativos/cooperativos vinculados ao agronegócio da agricultura familiar nos territórios Açu-Mossoró e Sertão do Apodi”. Tal projeto faz parte do Programa Residência Profissional Agrícola (Agroresidência), aprovado pela SAF/MAPA, e executado por meio de parceria (TED nº 060/2020), firmada entre o IFRN, campus Ipanguaçu, e o MAPA, tendo a Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (FUNCERN) como gestora dos recursos.

Acreditamos que a sua estruturação aborda temáticas relevantes para as cooperativas, como a sua dupla vocação, os aspectos relacionados às especificidades da gestão financeira e social desses empreendimentos, os aspectos tributários, dentre outros. Esperamos que, por meio de uma linguagem simples e acessível, a abordagem dessas temáticas contribua para o aperfeiçoamento da gestão desses empreendimentos, em particular das cooperativas parceiras do projeto.

Durante 24 meses, um grupo de 12 estudantes e profissionais recém-formados em Agroecologia e nas demais áreas das Ciências Agrárias vivenciaram uma completa imersão nos empreendimentos UNICAFES/RN, COOPINGOS, Associação RENASCER, COOPAPI, COOPERXIQUE e Associação Xique Xique, às quais aproveitamos para agradecer pela parceria e pela contribuição para a complementação da formação profissional destes. Acreditamos que o projeto tem contribuído para a formação de profissionais conhecedores e sensíveis à realidade, à problemática e ao potencial da agricultura familiar.

Desejamos um bom proveito do conteúdo aqui apresentado, cuidadosamente elaborado com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão desses empreendimentos.

# O COOPERATIVISMO NO CONTEXTO ATUAL

**A**tualmente, o modelo capitalista de produção predomina no mundo. Seu objetivo é ganhar mais, lucrar e excluir aqueles que não se adaptam a esse modelo. Diante desse cenário, está o modelo de desenvolvimento solidário inspirado no cooperativismo, que busca a inclusão sustentável, valoriza a diversidade ambiental e o desenvolvimento regional, garantindo autonomia e fortalecendo as dinâmicas sociais locais.

O cooperativismo é mais que um modelo de negócios que visa o crescimento coletivo e igualitário, é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo e suas relações capitalistas, unindo desenvolvimento econômico e social, produtividade e sustentabilidade. As cooperativas são regidas por princípios e valores que contribuem para o desenvolvimento comunitário e regional em que estão inseridas e, mesmo em meio às crises, continuam crescendo. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2021, existiam 4.880 cooperativas e mais de 17 milhões de cooperados beneficiados (OCB, 2021).

No Brasil, as cooperativas atuam em diversos setores da economia que estão organizados em sete ramos de mercado: agropecuária, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços, saúde e transporte. Dentre eles, o que tem maior crescimento é o ramo agropecuário. De acordo com o IBGE (2017), de tudo que é produzido no campo, 48% passa por uma cooperativa.

Outra vertente congrega empreendimentos ligados à agricultura familiar, povos tradicionais, assentamentos da reforma agrária, entre outras categorias, em prol do desenvolvimento sustentável, igualitário, solidário e humano. Esse segmento é representado pela UNICAFES e atualmente congrega cerca de 700 empreendimentos presentes em 21 estados da Federação (UNICAFES, 2023).

Portanto, o cooperativismo vem ganhando cada vez mais espaço no país e se renova por meio da economia solidária, que, nas palavras do professor Paul Singer, é uma das mais características formas de expressão do autêntico cooperativismo.



# A GESTÃO COOPERATIVA E SUAS PARTICULARIDADES

**N**a organização cooperativa, existem dois elementos: um social (a associação) e outro econômico (a empresa). Nesse tipo de empreendimento, a finalidade perseguida é a satisfação das necessidades de seus proprietários-usuários, ou seja, dos cooperados, que a criaram a partir de seus próprios esforços e a seu risco. Portanto, a diferença cooperativista reside nessa complexa combinação desses dois elementos que a constituem, assegurando, dessa forma, sua especificidade.

Isso nos leva a identificar um dos maiores desafios do cooperativismo, que é atender às exigências de mercado no qual atuam as cooperativas, alcançando níveis satisfatórios de eficiência e competitividade, sem se desviar de sua identidade. Associado a esse desafio, pode-se enumerar uma série de questões/desafios específicos e determinantes para o desenvolvimento das cooperativas.

## Qual o objetivo?

É necessário conhecer as razões e os objetivos da existência da cooperativa, entender quais os valores, os princípios e a filosofia que a alicerçam; como funciona e qual seu regime jurídico; o que a diferencia de outros tipos de empresas e organizações sociais; como se organiza e se estrutura; entre tantas outras questões.

Também são constatados problemas na capitalização; dificuldades de se obter crédito, incluindo capital de giro; ineficiência gerencial; além da carência de recursos humanos; entre outros.



**A gestão de uma cooperativa precisa atender a essas e tantas outras questões, visando possibilitar resultados econômico-financeiros aos seus proprietários-usuários mantendo a sua identidade, assegurada pela gestão democrática, participativa e transparente.**

# GOVERNANÇA COOPERATIVA

No contexto cooperativo, as práticas de governança devem buscar fortalecer o princípio de que os associados devem exercer poder de decisão e controle, uma vez que seu papel na cooperativa é revestido de uma dupla natureza, a de proprietário e a de usuário dessa organização.

## O que é?

Governança é um modelo de direção estratégica, baseada em práticas éticas que convertem princípios em recomendações objetivas, visando estabelecer como as cooperativas serão geridas, monitoradas e incentivadas, de modo a atingir objetivos sociais e garantir a sua gestão de forma sustentável para os interesses dos cooperados.

Assim, a compreensão da governança também dispõe sobre os papéis dos agentes da Governança Cooperativa: órgãos de administração, de fiscalização e controle, de assessoramento e auditoria.

Além de indicar como devem atuar, a governança busca estabelecer a forma de relacionamento destes com o cooperado, que deve ser sempre na perspectiva de assegurar a sua participação nessas estruturas de poder, de representação da cooperativa, fortalecendo os canais disponíveis, para que sua opinião e interesse sejam reconhecidos pelos instrumentos de decisão coletiva.

## Para que serve?

- As boas práticas de governança servem para reduzir as dificuldades da tomada de decisão coletiva e do acompanhamento da ação executiva, além de garantir aos cooperados o direito e o dever de definirem os caminhos da cooperativa (UNICAFES, 2019, p. 11). A autogestão constitui um princípio fundamental da governança.

## Objetivos da governança em uma cooperativa:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do cooperativismo;
- Aprimorar a participação dos cooperados nos processos decisórios;
- Obter melhores resultados econômico-financeiros;
- Incentivar a inovação e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

# GOVERNANÇA COOPERATIVA

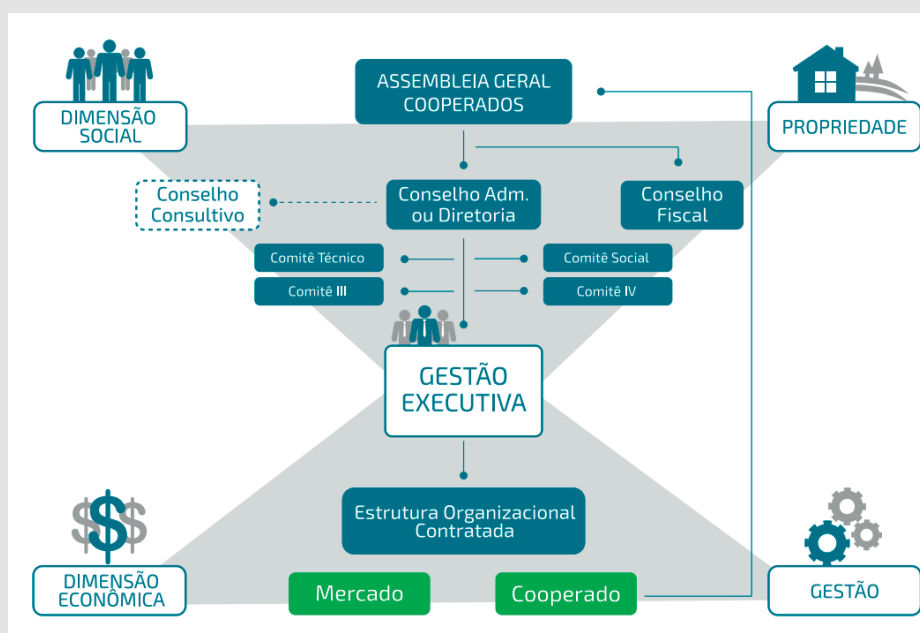
**A**s Cooperativas da Agricultura Familiar devem observar a política de Governança Corporativa aprovada pela Assembleia Geral, garantindo a representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle.

Além disso, deve atender a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (UNICAFES, 2019, p. 10).

A construção da Governança Cooperativa é possível não apenas a grandes cooperativas ou a suas lideranças. Ela representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, os objetivos que pretendem atingir e a forma de implementar ações para alcançá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho (UNICAFES, 2019, p. 10).

O conselho fiscal tem a função de fiscalizar e acompanhar as ações realizadas pela gestão da cooperativa, eleitos pelos associados. Em outras palavras, são os guardiões da boa gestão financeira da organização.

## Estrutura Básica de Governança Cooperativa



Fonte: OCB (2019)

Essa imagem apresenta os agentes que compõem a estrutura organizativa que atuam na governança cooperativa. Destacamos a Assembleia Geral, que simboliza a propriedade coletiva por parte dos cooperados, instância máxima decisória, sobretudo das decisões estratégicas; o conselho de administração ou diretoria, responsável por assegurar o cumprimento das decisões deliberadas pela assembleia e, de forma geral, por assegurar a identidade cooperativa, seja na dimensão social (gestão democrática), seja na dimensão econômica, alcance dos resultados econômico-financeiros estabelecidos pelos cooperados.

# GESTÃO FINANCEIRA

## O que é?

A gestão financeira é "o processo de registrar e gerenciar informações financeiras com o objetivo de manter resultados satisfatórios, obter melhores resultados e corrigir problemas financeiros" (SEBRAE, 2017, p. 5). Refere-se ao dinheiro que entra e sai de uma cooperativa, o controle de receitas, custos, despesas, apuração e aplicação dos resultados do exercício (sobras), etc.

A gestão financeira de uma cooperativa acontece diariamente por meio de um processo de tomada de decisões de seus dirigentes que, para exercerem de forma satisfatória suas funções, necessitam de informações úteis e confiáveis. O caminho para a obtenção de tais informações são os controles financeiros.

Atualmente, as cooperativas filiadas ao sistema UNICAFES dispõem de uma plataforma on-line que busca atender às principais necessidades da gestão de suas cooperativas, especialmente no tocante à gestão financeira. Assim, os controles financeiros deverão ser gerados pelo sistema, embora ainda não estejam sendo plenamente gerados.

## Controles e indicadores financeiros

O controle financeiro é uma parte essencial para a saúde das cooperativas, consistindo em ações para verificar como está o seu andamento na área financeira. Para o equilíbrio financeiro do empreendimento e a manutenção das atividades produtivas e comerciais, é necessário ter um controle das entradas e saídas de dinheiro por meio do controle de fluxo de caixa e dos controles de contas, evitando o surgimento de problemas futuros.

A seguir, são apresentados os principais controles financeiros, suas finalidades e como devem ser alimentados.



## CONTROLE DE CAIXA

### O que é?

Registra todas as entradas e saídas de dinheiro, envolvendo todos os gastos, apurando o saldo no caixa. O controle de caixa permite verificar possíveis erros e desvios de capital.

### Para que serve?

- Facilita o planejamento financeiro;
- Controla as contas a pagar e a receber;
- Evita o pagamento de juros por contas em atraso.



### Como fazer?

MOVIMENTO DE CAIXA			Agosto/2022	
DATA	DESCRIÇÃO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
30/07/2022	Saldo - Junho 2022	R\$ 28.542,00		R\$ 28.542,00
01/08/2022	Compra de mel - Apicultor A		R\$ 5.000,00	R\$ 23.542,00
01/08/2022	Compra de mel - Apicultor B		R\$ 2.500,00	R\$ 21.042,00
01/08/2022	Compra de Acerola		R\$ 500,00	R\$ 20.542,00
01/08/2022	Compra de Cajarana		R\$ 700,00	R\$ 19.842,00
02/08/2022	Venda de polpas para Federação	R\$ 10.000,00		R\$ 29.842,00
02/08/2022	Venda de mel envasado para Bodega	R\$ 500,00		R\$ 30.342,00
03/08/2022	Compra de mel - Apicultor C		R\$ 15.000,00	R\$ 15.342,00
03/08/2022	Compra de mel - Apicultor D		R\$ 3.485,00	R\$ 11.857,00
04/08/2022	Venda de polpa para Escola 1	R\$ 2.000,00		R\$ 13.857,00
04/08/2022	Venda de polpa para Escola 2	R\$ 750,00		R\$ 14.607,00



# CONTROLE DE ESTOQUE

## O que é?

Fornece informações de produtos, como quantidade em estoque, valor dos produtos, quantidade de custos da mercadoria e o estoque sem movimentação para que seja feita a reposição do estoque.

## Para que serve?

- Identifica os produtos em falta ou quantidade reduzida para sua demanda comercial;
- Permite que compras equivocadas ou desnecessárias sejam evitadas;
- Reduz os prejuízos.

## Como fazer?

MOVIMENTO DO ESTOQUE								
DATA	Nº DOC.	ENTRADA		SAÍDA		SALDO		
		QUANT.	Valor TOTAL (R\$)	QUANT.	Valor TOTAL (R\$)	QUANT.	Preço Médio (R\$)	Valor TOTAL (R\$)
30/07/2022	Inventário					175	8,25	1.443,75
02/08/2022	Req: 151			60	495,00	115	8,25	948,75
04/08/2022	Req: 158			75	618,75	40	8,25	330,00
06/08/2022	NF. 11438	150	1.260,00			190	8,37	1.590,00
04/08/2022	Req: 168			60	502,20	130	8,38	1.087,80

# CONTROLE BANCÁRIO

## O que é?

Registro diário de toda a movimentação bancária e do controle de saldos existentes.



## Para que serve?

- Confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros, caso ocorra;
- Gerar informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive verificando se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

## Como fazer?

CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
Número da conta: 1234-5	Banco: Banco brasileiro		Agência: 1234	
Data	Histórico	Crédito	Débito	Saldo
30/04/2022	Saldo anterior			27.845,09
01/05/2022	Recebimento de venda a Escola A		3.000,00	24.845,09
02/05/2022	Recebimento de venda a Unicafes/RN		5.230,00	19.615,09
02/05/2022	Pagamento de fornecedor de frutas João Batista	3.562,00		23.177,09
03/05/2022	Pagamento de fornecedor de frutas Maria Silvana	522,00		23.699,09
03/05/2022	Pagamento de fornecedor de mel a Antonio Sobrinho	500,00		24.199,09
03/05/2022	Recebimento de venda a comércio A		3.000,00	21.199,09
04/05/2022	Recebimento de venda a comércio B		780,00	20.419,09
04/05/2022	Recebimento de venda a Escola B		2500,00	17.919,09
04/05/2022	Pagamento de fornecedor de frutas Marto Souza	350,00		18.269,09
04/05/2022	Pagamento de fornecedor de mel Marcos Maciel	3.000,00		21.269,09
05/05/2022	Tarifas bancárias	14,90		21.283,99

## CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

### O que é?

Controla os valores a receber, provenientes de vendas a prazo.

### Para que serve?

- Conhecer o total de valores a receber de clientes;
- Estimar por datas de vencimentos os valores a receber;
- Conhecer o montante de contas vencidas e as respectivas datas de atraso.



### Como fazer?

CONTAS A RECEBER							
Nome do cliente	Descrição	Data		Valor a receber	Data pagamento	Valor recebido	Valores em aberto
		Venda	Vencimento				
Escola Estadual B	Venda de gêneros alimentícios via PNAE	05/06/2022	05/07/2022	3.200,00	10/06/2022	3.200,00	0,00
Comércio local	Venda de polpas de 400g	08/06/2022	08/07/2022	350,00	15/06/2022	350,00	0,00
Comercio em cidade vizinha	Venda de mel de 1,26kg	09/06/2022	09/07/2022	500,00	20/06/2022	500,00	0,00
Unicafes/RN	Venda de polpas de 1kg	09/06/2022	09/07/2022	6.000,00	14/06/2022	6.000,00	0,00
Instituto Federal	Venda de gêneros alimentícios via PAA	10/06/2022	10/07/2022	4.800,00	02/07/2022	4.800,00	0,00

## CONTROLE DE CONTAS A PAGAR



### O que é?

Controla os valores a pagar, originados de compras a prazo.

### Para que serve?

- Controlar os totais a pagar obedecendo as datas de vencimento;
- Estabelecer prioridades de pagamento em caso de dificuldades financeiras;
- Controlar as contas que foram pagas e as que já venceram.

### Como fazer?

CONTAS A PAGAR							
Nome do cliente	Descrição	Data		Valor a pagar	Data pagamento	Valor pago	Valores em aberto
		Venda	Vencimento				
Marcos Maciel	Compra de 30kg de mel a R\$15,00	05/06/2022	05/07/2022	450,00	05/06/2022	450,00	0,00
Antonio Sobrinho	Compra de 250kg de mel a R\$15,00	05/06/2022	05/07/2022	3750,00	15/06/2022	3750,00	0,00
Luis França	Compra de 30kg de acerola a R\$2,00	06/06/2022	06/07/2022	60,00	10/06/2022	60,00	0,00
Marto Souza	Compra de 100kg de cajarana a R\$1,50	07/06/2022	07/07/2022	150,00	20/06/2022	150,00	0,00
Isaac Moura	Compra de 150kg de mel a R\$15,00	07/06/2022	07/07/2022	2250,00	22/06/2022	2250,00	0,00

## INDICADORES FINANCEIROS

### O que são?

Os indicadores financeiros são instrumentos que ajudam o empreendedor a entender melhor a situação financeira do empreendimento e auxiliar a gestão na tomada de decisões sobre as atividades econômicas realizadas pelo empreendimento.

### Para que serve?

- Avaliar a saúde financeira do empreendimento;
- Identificar problemas financeiros;
- Verificar se as ações realizadas irão ajudar a alcançar os resultados esperados.



A seguir, serão apresentados os principais indicadores financeiros.



## MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

### O que é?

Esse indicador representa o quanto o lucro resultante da venda de cada produto contribuirá para o pagamento de todos os custos e despesas fixas do empreendimento.

### Para que serve?

- Indica qual o faturamento necessário a ser alcançado pelo empreendimento, a partir de suas vendas, para pagar os custos e despesas fixas e ainda gerar lucro.

### Como fazer?

A partir dos resultados apurados, a margem de contribuição é calculada pela fórmula:

$$\text{MC} = \text{VALOR TOTAL DAS VENDAS} - \text{CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS}$$

## LUCRATIVIDADE

### O que é?

Revela o lucro líquido em relação às vendas. É por meio desse indicador que sabe como está a eficiência da cooperativa.

### Para que serve?

- É um dos principais indicadores financeiros pois serve para medir a competitividade do empreendimento. Quanto maior a margem de lucro, mas a cooperativa poderá investir no seu crescimento (aquisição de máquinas e equipamentos, diversificação de produtos e serviços, maior investimento em divulgação, etc.);
- Indica se as vendas são suficientes para pagar os custos e despesas e ainda gerar lucro.

### Como fazer?

A lucratividade é obtida por meio da seguinte fórmula:

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \text{LUCRO LÍQUIDO} \div \text{RECEITA BRUTA} \times 100$$

## PONTO DE EQUILÍBRIO

### O que é?

É um indicador que permite identificar o momento em que as receitas se igualam aos custos. Em outras palavras, determina o mínimo a ser vendido para que o negócio comece a se pagar e, a partir daí, gerar lucro/sobra.

### Para que serve?

- Mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos ou os ultrapassem.

### Como fazer?

Obtém-se o ponto de equilíbrio por meio da seguinte fórmula:

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO} = \text{CUSTO FIXO TOTAL} \div \text{ÍNDICE DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (IMC)*}$$

$$\text{*IMC} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

## RENTABILIDADE

### O que é?

É um indicador que mede a atratividade do negócio, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios.

### Para que serve?

- Estabelece comparação com outros índices, por exemplo, com os praticados pelo mercado financeiro;
- Permite rever estratégias para a obtenção de melhores resultados.

### Como fazer?

Se o resultado não for positivo, não significa dizer que o negócio é inviável; pode ser que a solução seja traçar novas estratégias e escolher melhores caminhos para alcançar o sucesso. O resultado da rentabilidade obtém-se a partir da seguinte fórmula:

$$\text{RENTABILIDADE} = \text{LUCRO LÍQUIDO} \div \text{ATIVO TOTAL} \times 100$$

## DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

### O que são?

Demonstrativos financeiros são ferramentas utilizadas para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões, bem como para avaliarem a situação econômica e financeira da cooperativa. Resumindo: são relatórios contendo dados que geram informações sobre movimentações e o desempenho financeiro de uma cooperativa em um determinado período. Consideramos três deles como os principais: Demonstrativos de Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP) e Fluxo de Caixa (DFC).

### Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE é uma dessas ferramentas, por meio da qual é possível observar, de maneira transparente, a atual situação do empreendimento, entendendo se o resultado líquido do exercício (sobras) foi positivo ou negativo e as razões que explicam essa situação.

### Como fazer?



DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE	
Período: 01/01/2021- 31/12/2021	
DESCRIÇÃO	SALDO
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1.677.526,22
Venda de Produtos	R\$ 1.675.782,14
INGRESSOS DE MERCADORIAS	R\$ 1.418.485,24
INGRESSOS DIVERSOS	R\$ 259.040,90
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	R\$ (20.141,58)
Abatimentos	R\$ 0,00
(-) CUSTOS DAS VENDAS	R\$ (1.398.739,51)
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ (220.067,23)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ (12.051,96)
(-) JUROS PAGOS	R\$ (6.386,50)
(-) DISPENDIOS TARIFAS BANCÁRIAS	R\$ (5.665,46)
Receitas Financeiras	R\$ 0,00
Outras Receitas e Despesas Operacionais	R\$ 0,00
Receitas Não Operacionais	R\$ 1.163,60
RENDIMENTOS S/ APLICAÇÕES FINANCEIRAS	R\$ 263,58
DESCONTOS OBTIDOS	R\$ 900,02
Despesas Não Operacionais	R\$ 0,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 27.689,54

## DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS



### Balanço Patrimonial (BP)

Essa, possivelmente, é a demonstração contábil mais comum. Este documento relaciona os bens, direitos e obrigações de uma cooperativa em determinado momento, sendo geralmente realizado em período anual.

O BP é composto por três componentes principais:

<b>Ativo</b>	A soma de bens mais direitos. São considerados os elementos positivos do BP. Mostra onde a empresa aplicou os recursos. Exemplos: dinheiro em caixa, banco, estoque de produtos, contas a receber, automóveis, imóveis, etc.
<b>Passivo</b>	São as obrigações contraídas pela cooperativa, a curto e longo prazo. São considerados os elementos negativos do BP. Exemplos: contas a pagar; fornecedores (a prazo); impostos; financiamentos; empréstimos.
<b>Patrimônio Líquido</b>	É o resultado da diferença entre os valores do ativo e do passivo de uma cooperativa. Nessa conta, são registrados o capital social aportado pelos cooperados, sobras ou perdas do exercício e acumuladas, etc.

Balanço Patrimonial — 31 de Dezembro de 2019 (R\$)			
ATIVO		PASSIVO	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
Disponibilidades (Caixa, bancos ...)	189.000	Fornecedores a Pagar	33.222
Contas a Receber (Clientes a receber ...)	156.000	Financiamentos	12.666
Estoques (Produtos)	200.222	Salários e Contribuições Sociais	33.000
Impostos a Recuperar	233.333	Impostos a Pagar	45.000
Desp Antecipadas	12.089	Aluguéis a Pagar	21.003
Outras Contas a Receber	7.899	Outras Contas a Pagar	32.111
<b>TOTAL</b>	<b>798.543</b>	<b>TOTAL</b>	<b>177.002</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>		<b>NÃO CIRCULANTE</b>	
<b>Realizável a Longo Prazo</b>		<b>Exigível a Longo Prazo</b>	
Contas a Receber	143.000	Financiamentos	57.333
Impostos a Recuperar	80.190	Empréstimos	111.000
Depósitos Judiciais	33.333	Imp e Contr a Recolher	2.330
Outras Ativos Não Circulantes	22.111	Outros	43.000
<b>TOTAL</b>	<b>278.634</b>	<b>TOTAL</b>	<b>213.663</b>
<b>Permanente</b>		<b>Patrimônio Líquido</b>	
Investimentos	223.330	Capital Social	1.248.411
Imobilizado	487.000	Reservas de Capital	161.178
Intangível	120.000	Reservas de Lucro	107.253
Outros	0	Lucros Acumulados	0
<b>TOTAL</b>	<b>830.330</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.516.842</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.907.507</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.907.507</b>

## FLUXO DE CAIXA

É um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos atuais e futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. O objetivo dessa ferramenta é, a exemplo dos demais demonstrativos financeiros, auxiliar no processo de tomada de decisão, reduzindo ou evitando possíveis dificuldades futuras.

O resultado obtido no fechamento de caixa deve informar o valor dos recursos disponíveis, possibilitando decisões baseadas na realidade atual ou projetada do seu negócio. No caso do fluxo de caixa projetado, permite realizar previsões baseadas no histórico de funcionamento do empreendimento, a fim de tomar decisões mais acertadas com relação às atividades financeiras futuras. Os resultados permitem avaliar a existência de capital de giro acessível tanto para custear a operação da empresa quanto para investir, por exemplo, em melhorias.

### Pontos importantes para controlar no fluxo de caixa



- Atualizações diárias de entradas e saídas;
- Listar pagamentos e recebimentos futuros.

### Como fazer?

FLUXO DE CAIXA			
	01/07/2022	02/07/2022	03/07/2022
<b>Total de entradas</b>	R\$ 8.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 5.650,00
Vendas - cartão	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 5.000,00
Vendas - transf. bancária	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 650,00
<b>Total de saídas</b>	R\$ 6.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.250,00
Fornecedores	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 250,00
Salários	-	-	R\$ 10.000,00
Contas fixas	R\$ 3.000,00	-	-
<b>Saldo operacional</b>			
Saldo inicial	R\$ 32.589,70	R\$ 34.589,70	R\$ 39.589,70
Saldo final	R\$ 34.589,70	R\$ 33.089,70	R\$ 28.489,70

### RESUMINDO

- Demonstrativos financeiros são partes fundamentais para a realização de uma boa gestão dentro de qualquer tipo de empreendimento.
- Não existe demonstrativo melhor ou pior. Embora o BP possa ser considerado mais relevante, a utilização conjugada desses demonstrativos possibilita uma melhor gestão financeira.
- A transparência é fundamental para uma boa governança cooperativa. No momento da apresentação desses demonstrativos aos cooperados, deve-se buscar uma forma simples, clara e acessível para que de fato eles se apropriem e possam opinar com autonomia.





# GESTÃO SOCIAL

## (EFICIÊNCIA SOCIAL)

**P**odemos definir uma cooperativa como uma organização formada por uma complexa combinação integrada por uma associação e por uma empresa que tem a missão de satisfazer os objetivos sociais e econômicos de seus membros.

Em função dessa dupla natureza, por assim dizer, as cooperativas devem responder às necessidades de seus membros não somente no nível dos resultados econômicos, mas também no tocante ao exercício da democracia interna e da participação dos seus cooperados no processo de gestão, além da preocupação com o desenvolvimento das comunidades e regiões/territórios onde estão localizadas.

Para além dos desafios de assegurar às cooperativas um bom nível de saúde financeira – medida por meio dos indicadores econômicos e financeiros –, cabe a elas buscar assegurar o maior nível possível de participação de seus membros nas tomadas de decisão, sobretudo, nas questões estratégicas que podem alavancar ou comprometer a continuidade da cooperativa, o que requer satisfatória taxa de participação nas decisões tomadas nas assembleias gerais.

**Não basta apenas bons índices quantitativos de participação nessas instâncias, faz-se necessário que os cooperados recebam as informações necessárias, num nível de compreensão acessível, para que possam opinar no processo decisório de forma consciente e esclarecida.**



# GESTÃO SOCIAL

## (EFICIÊNCIA SOCIAL)

Nesse sentido, realizar momentos de informação e esclarecimento dos cooperados antes da realização das assembleias gerais ordinárias (aquelas que aprovam as contas do exercício) tende a melhorar o nível de decisão nessas instâncias.

Integra ainda os objetivos sociais de uma cooperativa um desejável nível de rotatividade nos cargos de direção, com representatividade de todos os segmentos – o que necessariamente inclui a participação de jovens e mulheres em suas composições, assim como a preocupação com o meio ambiente.

A exemplo dos indicadores financeiros, defendemos que as cooperativas busquem desenvolver seus próprios indicadores sociais para aferir o alcance de seus objetivos.

Defendemos que o alcance desses objetivos sociais passa necessariamente por um permanente e contínuo processo de formação cooperativa, centrado em três eixos:



# TRIBUTAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

## VEDAÇÃO DE OPÇÃO PELO SIMPLES NACIONAL (LC 123/2006)

As cooperativas (exceto as de consumo) não poderão aderir ao Simples Nacional, conforme o disposto no artigo 3º da Lei, no parágrafo 4º, inciso VI, da LC 123/2006.

## AS OPERAÇÕES DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

As sociedades cooperativas, realizam as suas operações de mercados, atendendo a demanda dos mercados institucional, convencional e ao consumidor final.

As cooperativas realizam dois tipos de operações de mercado: Ato cooperativo e Ato não cooperativo.

Atos cooperativos são os praticados entre a cooperativa e seus associados, ou seja, os cooperados disponibilizam a sua produção ou serviços, para a cooperativa realizar as atividades de comercialização.



ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO
<p>Conforme a Lei nº 5.764/1971, art. 79, denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados para a consecução dos objetivos sociais.</p> <p>Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.</p>	<p>É aquele praticado sem participação dos cooperados e que não atenda aos objetivos sociais das organizações cooperativistas.</p> <p>Os artigos 85, 86, 87 e 88 definem as regras das operações não cooperativas. As operações com os atos não cooperativos têm a obrigatoriedade da retenção dos tributos de forma integral.</p>

# IMPOSTO SOBRE OS RESULTADOS DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELAS COOPERATIVAS

## IMPOSTO DE RENDA PESSOA JURÍDICA (IRPJ)

De acordo com o artigo 182 (IN° 1234/2012), as cooperativas que realizarem atividades econômicas, de proveito comum, sem objetivo de lucro (ato cooperativo), não terão incidência de IRPJ (Lei n° 5.764, de 16 de dezembro de 1971, art. 3°, e Lei n° 9.532, de 1997, art. 69).

Todos os demais resultados, decorrentes de atos não-cooperativos são tributáveis, integralmente.

## PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL (PIS), CONTRIBUIÇÃO PARA FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL (CONFINS) E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO (CSLL)

As cooperativas não recolherão os valores correspondentes à contribuição para PIS/Pasep, à Cofins, e à CSLL nos pagamentos efetuados à sociedade cooperativa de produção, em relação aos atos decorrentes da comercialização ou da industrialização de produtos de seus associados (art. 25 IN° 1234/2012).

Essa dispensa de tributo não se aplica à produção adquirida de não associados.

# IMPOSTO SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO



As sociedades cooperativas estão obrigadas a fazer os seus devidos recolhimentos sobre a folha de pagamento de seus funcionários.

Contribuição sobre a folha: INSS, FGTS e PIS.

## PRÓ-LABORES

As cooperativas também estão obrigadas a fazer a retenção do INSS e IRPF referente ao pagamento de diretores e autônomos prestadores de serviços.

# DEMAIS IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO

## IPI

A cooperativa é considerada estabelecimento industrial quando executa qualquer das operações consideradas como industrialização. Nesse caso, deverá recolher o IPI correspondente à alíquota aplicável a seus produtos, dentro dos moldes exigidos pelo regulamento respectivo.

## ICMS

Havendo circulação de mercadorias ou prestação de serviços tributáveis, a cooperativa estará sujeita ao ICMS, de acordo com a legislação estadual em que efetuar as operações. No caso do Rio Grande do Norte, existe o Decreto nº 13.640/1997 que regulamenta o ICMS no estado. Em seu art. 6º, relaciona todas as isenções de produtos nas operações de venda de mercadoria internas e interestaduais.

## FUNRURAL

O Fundo Rural para a contribuição previdenciária é o recolhimento obrigatório na comercialização da produção rural. Quando a comercialização da produção ocorrer para pessoa jurídica, a adquirente fica responsável para fazer a retenção do FUNRURAL.

## ISS

Será contribuinte do ISS somente se prestar a terceiros serviços tributados pelo referido imposto. A prestação de serviços a cooperados não caracteriza operação tributável pelo ISS, já que, expressamente, a Lei nº 5.764/1971, em seu artigo 79, especifica que os atos cooperativos não implicam operação de mercado, nem contrato de compra e venda.



# FOTOS DO PROJETO

Figura 1 - Comercialização de produtos pela Cooperxique apoiada pela residente do projeto.



Figura 2 - Visita do professor coordenador do projeto e do diretor do IFRN/IP à Associação Xique Xique e Cooperxique.



Figura 3 - Visita de acompanhamento do projeto por parte do coordenador do projeto e do Diretor Geral do IFRN/IP.





Figura 4 - Construção de horta na escola de educação infantil do Assentamento Novo Pingos.



Figura 5 - Acompanhamento de atividades de campo desenvolvidas pela Associação Renascer e assessorados pelo residente do projeto.



Figura 6 - Apresentação da avaliação da cooperativa UNICAFES/RN, realizada pelo residente do projeto.



# EQUIPE DE RESIDENTES COM ATUAÇÃO NO PROJETO

Projeto aprovado via Edital de Chamamento Público N° 01/2020 - Programa de Residência Profissional Agrícola, promovido pela Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

## Ano 1:

- Damião Ferreira da Silva Neto;
- Cássio Luiz Cavalcanti da Cunha;
- Maria do Carmo Ferreira Barbosa;
- Marília Celeste Tavares Fernandes;
- Andreza Maria da Silva;
- Michele Santos Oliveira.

## Ano 2:

- João Pedro de Souza Cavalcante;
- Claudeone Manoel do Nascimento;
- Tasyely Daylhany Freire de Lima;
- Saulo Candido de Andrade Silva;
- José Antonio da Silva;
- Flamênia Shirley Ribeiro Silva.

## REFERÊNCIAS

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário**. 2017. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/pmc/brasil>. Acesso em: 12 fev. 2023.

Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB]. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 15 dez. 2022.

Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). **Anuário COOP 2022**. 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br/> Acesso em: 12 fev. 2023.

UNICAFES. União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL). **Modelo de Governança do Cooperativismo Solidário: Participação e controle social**. Brasília: UNICAFES, 2019.

UNICAFES. União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. **Unicafes Nacional**. Disponível em: <https://www.unicafes.org.br>. Acesso em: 15 dez. 2022.

## REALIZAÇÃO



## APOIO

MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA  
E PECUÁRIA



## PARCERIA



## UNIDADES RESIDENTES

- Associação de Comercialização Solidária Xique Xique;
- Cooperativa de Comercialização Solidária Xique Xique (COOPERXIQUE);
- Cooperativa Potiguar de Apicultura e Desenvolvimento Rural Sustentável (COOPAPI);
- Federação de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Rio Grande do Norte (Federação UNICAFES);
- Associação Renascer dos Artesãos da Carnaúba e Fibra da Bananeira da Comunidade Quilombola de Picada;
- Cooperativa de Produtores do Assentamento Novo Pingos (COOPINGOS).

ISBN 978-65-00-64498-2

