

# Cooperativa em Ação



## MANUAL DO FACILITADOR

## Ficha Catalográfica

COOPERATIVA EM AÇÃO

Kit didático destinado ao treinamento para auto-gerenciamento de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis desenvolvido em parceria pela Tetra Pak, CEMPRE, Integration e SESCOOP.

2012 – 1ª impressão

Coordenação: CEMPRE e Tetra Pak

Equipe responsável pelo desenvolvimento:

Tetra Pak: Juliana Seidel, Luana Cesaro Pinheiro e Fernando Von Zuben.

CEMPRE: Ivo Milani, Luciana Ziglio, Aline F. Paschoalino e André Vilhena.

Integration: Pedro Vilela, Sabrina Barachini, Gustavo Furtado e Karina Murgel.

SESCOOP: Eliane Vela, Valdeci Alves e Iradélia Reis Silva.

Produção editorial e gráfica: Cia de Criação

Imagens: Arquivo Cempre

Conselho Editorial:

Fernando Costa

Jorge Cajazeira

Paulo Pompilio

Victor Bicca

Impresso em papel reciclado de embalagens pós-consumo da Tetra Pak

## Índice

Apresentação	2
Orientações básicas	5
Programa do Curso	6
Módulo I - Introdução	7
Módulo II - Processos	13
Módulo III - Dia a dia	36
Módulo IV - Gestão Contábil-Financeira	49

## Apresentação

**R**eciclagem, ação social, transformação, ecologia e qualidade de vida. São temas dos mais importantes nos dias atuais. Todos esses conceitos estão envolvidos no processo de criação e gestão de cooperativas de reciclagem. A Tetra Pak, empresa produtora de embalagens longa vida, material totalmente reciclável, em parceria com o CEMPRE (Compromisso Empresarial Para Reciclagem), está atenta a tal demanda e, preocupada com o desenvolvimento sustentável dessas cooperativas, vem apresentar o material “Cooperativa em Ação”. Esse trabalho conta com o apoio da Integration, empresa de consultoria na área de gestão empresarial, e do SESCOOP-SP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de São Paulo) e pretende auxiliar na difícil tarefa de melhorar a cada dia os trabalhos nas cooperativas de triagem e beneficiamento de materiais recicláveis.

Os desafios são muitos. Ainda jovens, as cooperativas, em sua maior parte, engatinham nos processos fundamentais para a sobrevivência. E não poderia, neste momento, ser diferente. Criadas por cidadãos com diferentes trajetórias, com leis e regras ainda em fase de adaptação para o mercado de recolhimento, triagem e envio de materiais para reciclagem, as cooperativas necessitam em geral de todo apoio e informação possíveis e disponíveis. O material aqui publicado não tem a intenção de suprir todas essas necessidades, mas, antes, de auxiliar como um ponto de partida para as necessárias discussões para que esses projetos, tão fundamentais para a comunidade, possam alcançar um sucesso real e melhorar o seu desempenho a cada dia, tanto nos programas de coleta seletiva com os quais estão ligados, quanto com os indivíduos que formam esses grupos.

Formatado a partir de ideias e conceitos daqueles que trabalham diretamente com as cooperativas de materiais recicláveis, esta publicação, na linguagem mais acessível que o tema permite, pretende levar aos cooperados novas alternativas sobre os problemas mais comuns do dia a dia que são enfrentados, os obstáculos mais frequentes para que as cooperativas possam atingir um melhor desempenho, com aumento de produtividade. Dessa forma, este material pretende ser um passo adiante, no sentido de servir como uma ferramenta capaz de ajudar os cooperados a se organizarem e produzirem melhor, depois de já terem passado pela formação inicial da cooperativa, através do “Kit Cooperar Reciclando, Reciclar Cooperando”, desenvolvido pelo CEMPRE.

## Apresentação

### Para que serve o curso?

O objetivo principal do “Cooperativa em Ação” é permitir que o conceito de “gestão” se instale nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis. Após a constituição jurídica e início das atividades, surgem outras esferas importantes para a consolidação do trabalho de separação e comercialização dos materiais que estão intimamente ligados com o desempenho da cooperativa, produtividade e a gestão do dia a dia.

Acompanhando diretamente diversas cooperativas – tanto a recém-criadas como as mais antigas – sentiu-se a necessidade de padronizar alguns conceitos básicos que podem diminuir os obstáculos mais comuns e melhorar o desempenho das cooperativas, de forma a otimizar o esforço feito para todos e por todos os trabalhadores. Portanto, conquistar a confiança dos cooperados e fazê-los compreender que utilizar as ferramentas aqui apresentadas pode, de maneira efetiva, trazer benefícios, é tarefa primordial do facilitador do curso. Não é um material que deva ser aplicado integralmente em todos os lugares. Mas sim, um material que deve servir como uma linha mestra, de onde partem as discussões sobre os problemas vividos na realidade de cada dia da cooperativa. Para servir a tal propósito, a ferramenta mais importante, além dos conceitos, regras e dicas que possam ser apresentadas, é a sensibilidade do orientador do curso, sua capacidade de ouvir e compreender os desafios mais importantes de cada local de aplicação do curso. Só assim os conceitos aqui defendidos podem ser úteis ao grupo trabalhado – a cooperativa e os catadores envolvidos.

Este curso é composto por Manual do Facilitador, fascículos, planilhas e flipchart com cartazes explicativos para uso nos encontros. O Manual do Facilitador apresenta todo conteúdo do “Cooperativa em Ação”, com informações de como ele deve ser usado junto ao grupo trabalhado, com referências para auxílio ao instrutor. Os fascículos, divididos em quatro módulos, buscam mostrar, com linguagem simples e acessível, os principais pontos de cada área a ser trabalhada. As planilhas, por sua vez, servem de modelo de como controlar e implantar alguns conceitos discutidos no programa e os cartazes vão auxiliar o facilitador a tratar os temas com o grupo de alunos.

## Apresentação

### Orientações básicas para os instrutores-facilitadores:

- Estudar bem o conteúdo de cada uma das unidades previamente, para esclarecer o assunto em aula. Caso tenha problema com qualquer tema durante a aula, voltar ao estudo ou se informar com algum especialista.

- O curso conta com fascículos voltados aos participantes, em linguagem simples e com ilustrações que buscam aproximar o trabalho da realidade da cooperativa. Ler e interpretar esses manuais são o ponto de partida para as discussões que devem suscitar a realidade e os problemas de cada local, com suas particularidades. Devem ser aplicados nas aulas, pois é material de apoio.

- É importante conhecer o melhor possível a realidade do local onde o curso está sendo aplicado, de forma a identificar os melhores exemplos e comparações a serem utilizados.

- Criatividade é sempre bem vinda, seja na busca de material auxiliar que possa enriquecer ainda mais o conteúdo do curso e aproximá-lo tanto quanto possível da realidade da cooperativa em questão. Isso é encontrar meios para facilitar que os conceitos e práticas apresentados possam efetivamente ser absorvidos pelos participantes.

#### Algumas dicas básicas:

- Conhecer com antecedência o grupo assim como checar previamente o material que será utilizado pode ajudar muito.

- Não há um número pré-estabelecido de participantes por aula e carga horária. Esses fatores deverão ser dimensionados pelo instrutor de acordo com o ritmo do grupo.

- O conteúdo do curso serve para qualquer região do País, pois são apenas linhas gerais. Por isso é necessário conhecer a realidade específica dos seus alunos e do universo da cooperativa, para melhor atingi-los com exemplos, comparações etc.

- Conhecer bem as planilhas presentes neste curso para aplicá-las de forma correta. As planilhas estão nesse Manual do Facilitador e também no site do Cempre para acesso.

Com relação ao grupo, espera-se que o facilitador possa fazer entender que:

- É fundamental a participação de todos, com assiduidade, atenção e dedicação, para o bom andamento do programa e o sucesso na busca de seus objetivos.

- Muitas dúvidas podem (e devem) surgir no percurso do trabalho. Oriundas da realidade da cooperativa, também servirão de ponto de partida para a discussão dos problemas e suas soluções.

- Este é um trabalho de equipe, onde todos estão no mesmo barco, dividindo conhecimentos e dúvidas e o objetivo é único: melhor produtividade da cooperativa para benefício de todos.



## Apresentação

### Programa do curso

#### 1 – Introdução

Abordagem dos objetivos centrais e dos temas que serão discutidos durante o curso, a importância de cada um deles e a forma como serão debatidos com o grupo.

#### 2 – Processos

Uma análise de todas as etapas do trabalho de uma cooperativa, desde o recebimento do material até o produto final a ser fornecido ao comprador, na identificação de problemas e busca de soluções dentro da realidade da cooperativa.

#### 3 – Dia a dia

Abordagem do trabalho diário da cooperativa, dos procedimentos que podem estar dificultando a fluidez necessária para a melhoria da produtividade, indicação de ferramentas eficazes para os controles necessários e soluções que possam ser aplicadas imediatamente.

#### 4 – Gestão Contábil-Financeira

Estudo dos principais procedimentos contábeis e documentos que orientam o funcionamento legal da cooperativa, bem como do conhecimento necessário para que haja uma melhor gestão.

## Módulo I

### Introdução

#### 1 - Conceito geral

A cooperativa pode se beneficiar de conceitos e ferramentas previamente testadas e aprovadas em outros locais. Este curso busca adaptar-se à realidade de cada cooperativa no sentido de extrair o melhor funcionamento e produtividade de cada local. Este primeiro módulo apresenta de modo geral o formato do curso e como ele será apresentado aos participantes.

#### 2 – Conteúdo

Tudo pode ser melhorado! A produtividade das cooperativas de triagem e beneficiamento de materiais recicláveis não foge a esse lema. Para tanto, é necessário que sejam observados e estudados os obstáculos que se interpõem entre o momento atual e um trabalho mais eficaz da cooperativa. Para facilitar essa análise, o curso foi dividido em alguns módulos que tratam de temas que certamente vão abordar os principais pontos para que a cooperativa possa ser mais produtiva.

De maneira geral, todos tendem a pensar que a cooperativa está funcionando da melhor maneira possível ou, ainda, que nenhuma ação pode melhorar a produtividade. É comum encontrar, entre os cooperados, os que entendem que “melhor que isso não fica”, ou “já sabemos tudo”. Esses personagens também poderão ser identificados no decorrer da leitura dos fascículos. O primeiro passo, que cabe a este capítulo introdutório, é mostrar que existem ferramentas importantes que podem ser utilizadas para a melhoria geral dos processos, da resolução dos problemas diários e de alguns aspectos financeiros da cooperativa. Este primeiro módulo tem por objetivo central captar a atenção e ganhar a confiança dos participantes, demonstrando de maneira genérica, porém contundente, as ferramentas gerais que serão discutidas e, na medida da realidade local, implantadas, para melhoria geral do trabalho.

Podem ser utilizados exemplos de outras cooperativas que melhoraram sensivelmente suas produtividades, aplicando as ferramentas deste curso, ainda antes de ser completamente padronizado.

Os nomes das cooperativas utilizados nos fascículos são fictícios.

No quadro está um resumo dos três módulos que serão pormenorizados ao longo deste manual.



## Módulo I

### Introdução

#### 3 - Roteiro de aula:

3.1 - Apresentação da necessidade e importância do curso, de maneira breve, informando benefícios a serem alcançados e resultados obtidos em outras cooperativas.

Importante salientar que o programa está dividido em quatro módulos, a saber:

- 1- Introdução
- 2- Processos
- 3- Dia a dia
- 4- Aspectos Financeiros

### Conceitos de Gestão - Módulos

#### 1 - Introdução

Este módulo apresenta, de modo geral, o formato do curso e como ele será apresentado aos participantes.

#### 2 - Processos

Este módulo é pré-requisito para mensuração, padronização e melhoria contínua da OPERAÇÃO.

#### 3 - Gestão do Dia a dia

Este módulo aborda melhorias simples de implementar e de alto impacto no contexto atual das cooperativas.

#### 4 - Gestão Contábil-Financeira

Este módulo é fundamental para garantir a SOBREVIVÊNCIA financeira das cooperativas.

O objetivo é facilitar o entendimento de cada um dos passos para uma melhor gestão global da Cooperativa, desde os problemas que ocorrem eventualmente na rotina de trabalho até os conceitos fundamentais de administração que possam melhorar o desempenho. No final do processo do curso, a intenção é que a cooperativa, melhor organizada, possa desempenhar seu trabalho de modo otimizado, gerando mais recursos para os cooperados, com um aumento da quantidade de material reciclável triado e aumento de produtividade.

## Módulo I

### Introdução

#### 3.2 - Apresentação do instrutor e dos alunos.

Dinâmica 1 - Técnica sugerida: “nome, como gostaria de ser chamado, e o que gosto de fazer”.  
Ex.: “Meu nome é João da Silva, todos me chamam de Joe e eu gosto muito de correr”. O Segundo diz: “Ele é Joe, gosta de correr. Eu sou Luiz Antônio, me chamam de Toninho e eu gosto de pescar”. O terceiro diz: “Aquele é Joe, gosta de correr. Toninho gosta de pescar. Eu sou Pedro Augusto, podem me chamar de Guto, e gosto de jogar truco”. Assim por diante, facilitando a memorização dos nomes e aproximação amistosa entre os participantes.

#### Dinâmica 2 – Problemas da cooperativa

- Passo 1: O instrutor, após apresentar o objetivo do curso, e após todos se apresentarem (nomes, etc.), pergunta - “Quais os principais problemas que são vividos no dia a dia da cooperativa? ” (quaisquer tipo de problemas – nas atividades, no recebimento, triagem, financeiro, etc.)

- Passo 2: Instrutor documenta TODOS os problemas em um flip-chart / lousa e tem um entendimento mais direcionado da realidade das cooperativas.

- Passo 3: Todas as vezes que for explicar um conceito ou dar um exercício prático, tentar relacionar com os problemas que foram FALADOS por todos na sala. Eles sentirão que é aplicável à realidade práticas deles, e um mega-valor pode ser gerado ao longo das aulas na solução de alguns problemas vividos por eles. O importante é não SUPOR que sabemos dos problemas que eles vivenciam... Deixe-os falarem... Fazer com que a classe sinta-se envolvida na solução daquilo que estão buscando, e não trazer solução pré-formatada. Esse envolvimento é essencial para transformação.

#### Dinâmica 3 – Aspectos positivos X Negativos e Matriz F.O.F.A.

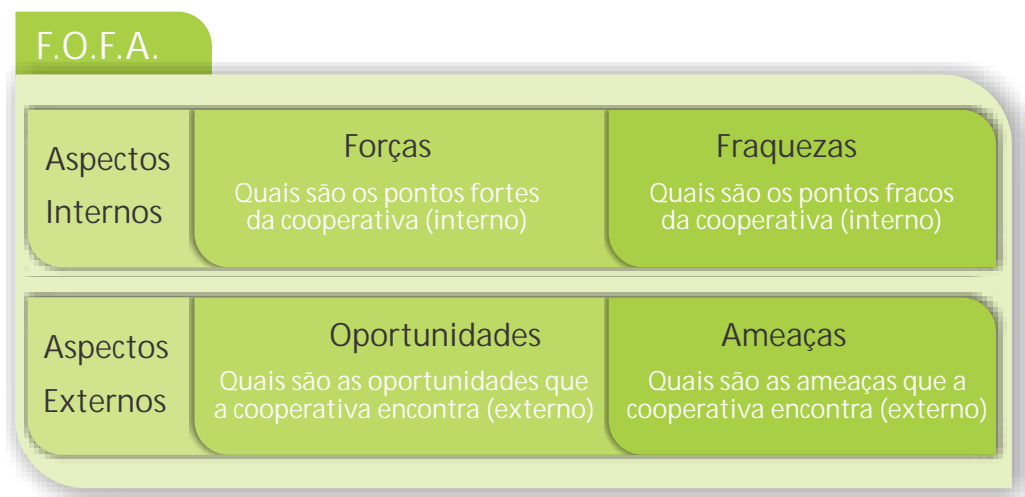
O levantamento dos aspectos positivos e negativos da cooperativa, é fundamental para que possamos identificar e potencializar o que já é bom e como podemos reduzir o que é um risco. E a partir disso definir quais ações que serão realizadas para alcançar este objetivo. Aí entra a dinâmica 4 com o 5W2H.

Os pontos positivos e negativos se dividem entre interno e externo.

Esta matriz pode ser chamada de SWOT (Strenght, Weakness, Oportunities and Threat) e usamos no português como F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

## Módulo I

### Introdução



A linha de raciocínio é a seguinte : a importância de ter as informações corretas para planejar e depois a importância de definir um plano de ação que possa ser acompanhado e monitorado com o 5W2H (ver Dinâmica 4).

A matriz FOFA é um cruzamento de cenários pra se saber quais serão os objetivos estratégicos da instituição, com menor chance de falha. Cenários são reflexões sistemáticas, extraídas por métodos científicos, que definem futuros possíveis.

Quando definimos os cenários, os separamos da seguinte forma:

1) Internos – situações influenciáveis pela instituição

Forças – elementos da instituição considerados vantajosos.

Fraquezas – inconformidades, pontos da instituição que devem ser melhorados.

2) Externos – situações não influenciáveis pela instituição

Oportunidades – as chances de bons negócios.

Ameaças – elementos que dificultarão os ganhos.

Objetivos estratégicos são as ações que a instituição deverá tomar para alcançar sua visão, de acordo com o ambiente em que ela está inserida.

O nome da matriz é F.O.F.A. por que o cruzamento é feito em cima das FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS e AMEAÇAS com as quais a instituição terá que lidar.

## Módulo I

### Introdução

A matriz F.O.F.A. gera tipos diferentes de objetivos estratégicos, de acordo com este quadro:

X	Oportunidades	Ameaças
Forças	POTENCIALIDADES	PONTOS DE DEFESA
Fraquezas	DEBILIDADES	VULNERABILIDADE

Nas potencialidades é que a instituição irá se desenvolver e conquistar mais mercado. As vulnerabilidades são responsáveis pela possível (e se não resolvido, provável) falência/insolvência da instituição.

Nos pontos de defesa estão os diferenciais de desenvolvimento, pois cruzam ameaças que irão atingir a todo mercado com as forças da instituição, ou seja, são os momentos em que todo mundo vai se dar mal, mas sua instituição vai ser soberana. As debilidades são exatamente o contrário: as oportunidades vão passar e se você não estiver alerta, pode ter certeza que outros estarão. Geralmente estas duas não são tomadas como prioridades.

#### Dinâmica 4 – 5W2H

Depois de realizada a F.O.F.A. e definidas quais as ações que serão tomadas pela cooperativa, é hora de implementar um “plano de ação”, através do 5w2h. Trata-se de um check-list sobre o que deverá ser feito, em qual prazo e sobre a responsabilidade de quem. É uma abreviação do inglês que tem o seguinte significado:

5W

What – O que será feito (etapas)

Why- Por que será feito (justificativa)

Where – Onde será feito (local)

When- Quando será feito (tempo – data)

Who- Por quem será feito (responsabilidade)

## Módulo I

### Introdução

2H

How – Como será feito (método)

How much – Quanto custará fazer (custo)

Antes de utilizar o 5W2H é preciso que você estabeleça uma estratégia de ação para identificação e proposição de soluções de determinados problemas que queira sanar. Para isso pode-se utilizar de brainstorm (tempestado de ideias) para se chegar a um ponto comum. É preciso também ter em conta os seguintes pontos:

Tenha certeza de estar implementando ações sobre as causas do problema, e não sobre seus efeitos;

Tenha certeza que suas ações não tenham qualquer efeito colateral, caso contrário deverá tomar outras ações para eliminá-los;

É preciso propor diferentes soluções para os problemas analisados, certificando-se dos custos aplicados e da real eficácia de tais soluções.

## Módulo I

### Introdução

#### 3.3 – Leitura conjunta do fascículo referente ao Módulo I.

Pode se dar um tempo para leitura geral e discussão ou ler e discutir por parte (por página, por exemplo).

Abordagem sugerida:



Por que Agenor se interessaria em auxiliar outra cooperativa que não a dele?

- A idéia central é que, de uma maneira global, os sucessos da cooperativa possam valorizar ainda mais essa atividade. Organizadas e em plena produção, num momento adiante, as cooperativas poderão se ajudar mutuamente, trocando informações e até mesmo “produtos” (materiais recicláveis) para abastecimento de estoques, comercializações em rede, atuação junto ao poder público local, além de muitas outras vantagens. Organizadas e funcionando em suas regiões, as cooperativas não são “concorrentes”, mas sim parceiras em uma mesma causa. Podem trabalhar juntas para benefício dos cooperados e da comunidade onde estão inseridas.



## Módulo I

### Introdução

#### 3.4 – Discussão dos pilares

##### 3.4 a - O Pilar Processos:

Como o próprio nome já diz, é todo trabalho desenvolvido desde a coleta até a entrega do material, passando pela pesagem, separação, prensagem, além de metas a serem alcançadas. Para cada item do processo existe uma maneira eficiente de se executar o trabalho, e o controle com mapas, gráficos e outras ferramentas são muito importantes para que a cooperativa possa atingir essa eficiência.

Dica: É importante fazer o link com os problemas do processo que foram citados pelos participantes na dinâmica 2).

##### 3.4b - O Pilar Dia-a-dia

Aqui temos a gestão de estoque e vendas, o histórico de vendas, assiduidade dos cooperados, alguns gráficos simples que podem ajudar a melhorar o espaço físico da cooperativa, a organização do material estocado e dicas de comercialização que certamente podem aumentar as vendas, inclusive com vendas programadas.

Discutir com o grupo como são feitos atualmente tais controles, os principais problemas e apresentar de maneira resumida os gráficos que serão apresentados durante o estudo do fascículo 3.

##### 3.4 c – Aspectos Financeiros

Falar sobre a importância de prestação de contas, sobre as maneiras de remuneração que podem ser aplicadas, os benefícios de entender as variáveis do negócio, os relatórios de controle e a importância de ter um histórico dessas variáveis.

Identificar como são feitos os controles de caixa da cooperativa, o relacionamento com o contador e a “saúde” financeira da cooperativa. Preparar os participantes para o estudo do fascículo 4.

## Módulo I

### Introdução

#### 3.5- Aplicar o exercício do final do fascículo 1.

Aqui a dinâmica pode ser:

- O financeiro da cooperativa apresenta todos os relatórios que eles possuem, como contabiliza, como reporta etc..Fala também dos problemas desses relatórios.

- Depois, discutir em grupo quais seriam as informações importantes que faltam (caso falte alguma), quais controles faltam, e trazer sugestões de controles, informações etc., o Facilitador já pode ir relacionando com a realidade prática daquele grupo na discussão.

O DESAFIO está em fazer com que o grupo ENTENDA o que está sendo falado, e construa uma solução em conjunto.

#### 3.6- Abrir a discussão para possíveis dúvidas

## Módulo II

### Processos

#### 1 – Conceito Geral

Identificar os principais problemas no processo de trabalho da cooperativa e buscar, em grupo, sugestões para melhorar a realidade local, procurando aplicar os conceitos do fascículo 2

#### 2 - Conteúdo

Definição de Processo:

“Processo é o passo-a-passo necessário para fazer o dia a dia acontecer, desde a coleta, passando pela triagem, despejo, prensa, estoque, até as vendas. São as atividades que são feitas de maneira ordenada. Tudo é encadeado. O sucesso de uma etapa garante o sucesso da próxima. Por isso organizar o processo é fundamental”.

Como em qualquer empreendimento, a cooperativa também é alicerçada num processo de trabalho, que engloba desde o recebimento do material até sua destinação final ao comprador, que também pode ser chamado de cliente. Em meio a esse processo, existem fases que podem ser melhoradas, ou seja, que podem ter um aumento em sua produtividade. Até porque, grande parte das cooperativas nasceu de projetos autogerados, com pouca organização. Assim, as ferramentas utilizadas em empresas podem ser perfeitamente adaptadas à rotina das cooperativas no sentido de extrair do trabalho a maior eficiência e superar obstáculos. Durante o estudo deste módulo, o objetivo é analisar:

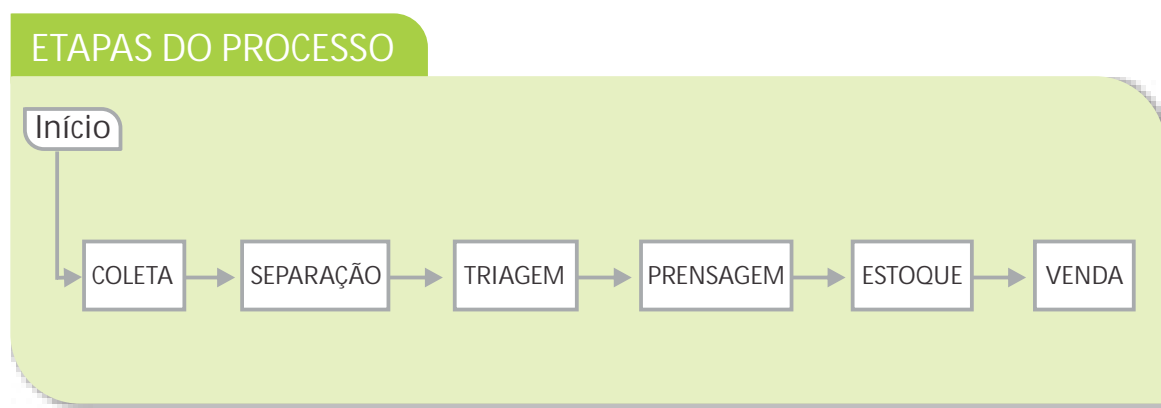
- Como chega o material na Cooperativa (quem são os fornecedores e de que forma entregam o material)
- Como é recebido esse material e onde é estocado na sua chegada
- Quais as condições da estocagem (ao ar livre? recebe chuva?)
- Como é feita a separação (no chão? Mesa? Esteira?)
- Como é tratado o descarte dos rejeitos?
- Como é feita a prensagem e enfardamento?
- Como é estocado o produto final (fardos e material pronto para a venda)?
- Como é feita a venda dos materiais triados?
- Existe etiquetagem dos fardos?

## Módulo II

### Processos

- Existe controle visual com sinalização de cada etapa de beneficiamento dos materiais (recepção dos materiais, estocagem, prensagem, triagem, etc)?
- Como diminuir o rejeito?
- Como é o processo de limpeza? Em turnos?

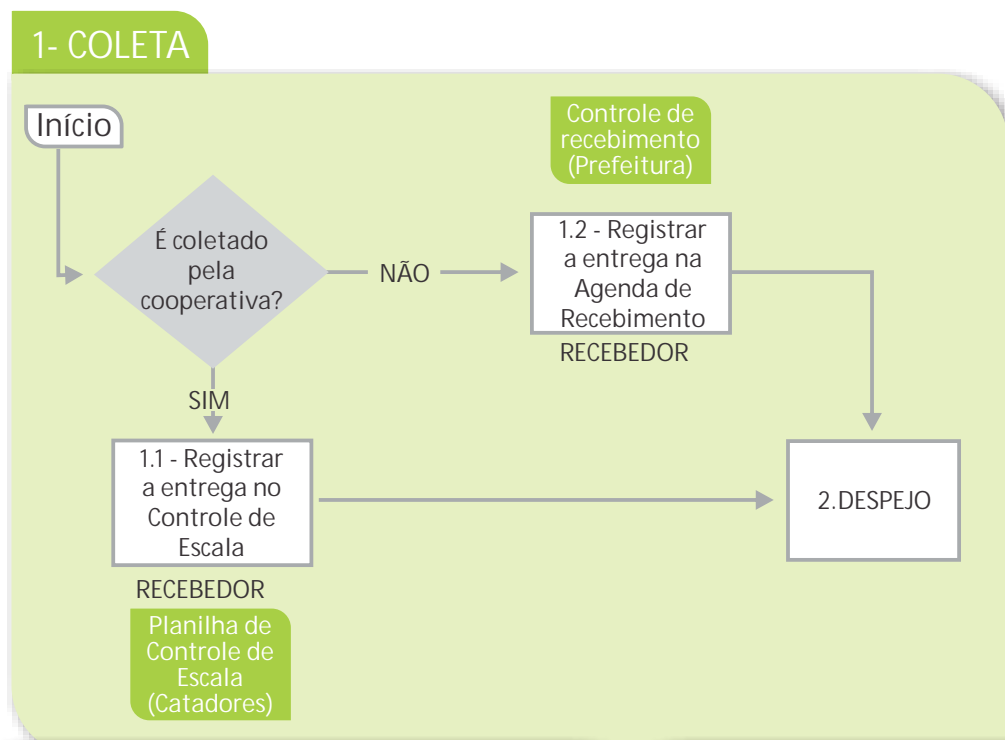
Abaixo, um resumo das seis etapas do Processo



## Módulo II

### Processos

#### Fluxograma dos Processos - Cooperativas de Reciclagem



Exemplos de formas de coleta



## Módulo II

### Processos



▲ Exemplos de formas de coleta

#### Questões

- A coleta dos materiais recicláveis na cidade é feita pela cooperativa, prefeitura ou ambas?
- Todas as coletas programadas em um único dia são realizadas? Existe controle do roteiro?
- A entrada dos materiais na cooperativa é registrada?
- A qualidade e quantidade é monitorada/avaliada?

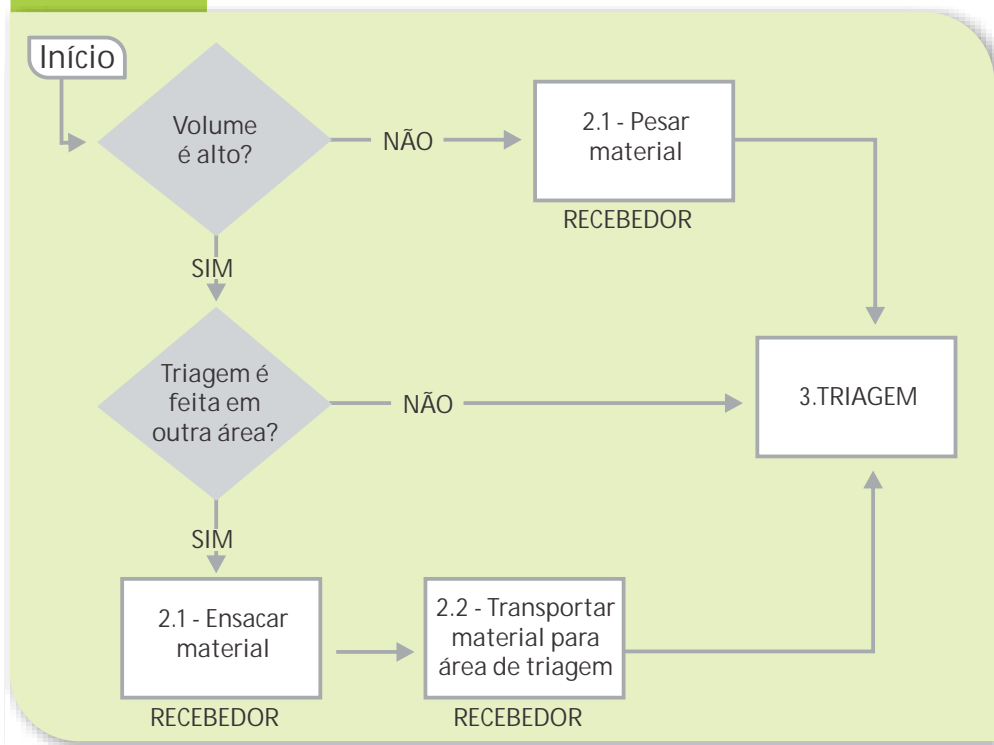
Importante: Identificar necessidade de campanhas para melhorar a coleta seletiva local.



## Módulo II

## Processos

## 2-DESPEJO



▲ Exemplos de formas de despejo

## Módulo II

### Processos



▼ Exemplos de formas de despejo

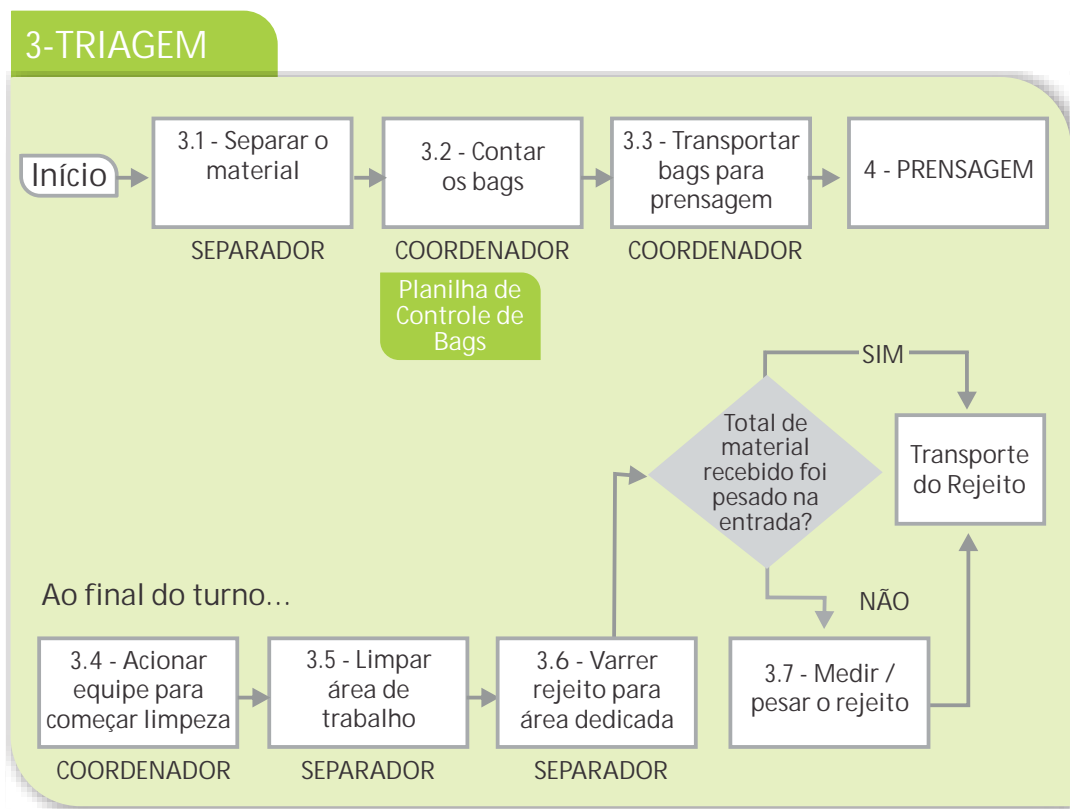
#### Questões

- Ocorre a pesagem dos materiais na entrada da cooperativa?
- Como é feito o despejo e o transporte do material para a área de triagem do galpão?



## Módulo II

### Processos



Importante: Um coordenador, por exemplo, pode ser responsável pela organização do estoque no galpão, bem como sua limpeza; organização e supervisão dos trabalhos na esteira; controle de produção diária dos materiais; controle do rejeito em planilhas; supervisão e acompanhamento da entrada e saída do material para comercialização e presta contas ao conselho administrativo.

Ele pode também ser responsável pelo controle do roteiro da coleta seletiva, e atividades de educação ambiental com a comunidade. Estes coordenadores e suas agendas e atividades devem ser discutidas e aprovadas por todo o grupo. Pode se eleger vários coordenadores para não pesar funções e hierarquizar.

Para se aprofundar nos princípios do cooperativismo, consulte o fascículo “A Cooperativa Funcionando”, que integra o kit “Cooperar Reciclando. Reciclar Cooperando”.



▲ Exemplo de triagem



## Módulo II

### Processos



▲ Exemplos de triagens

## Módulo II

### Processos

▼ Exemplos de triagens



#### Questões

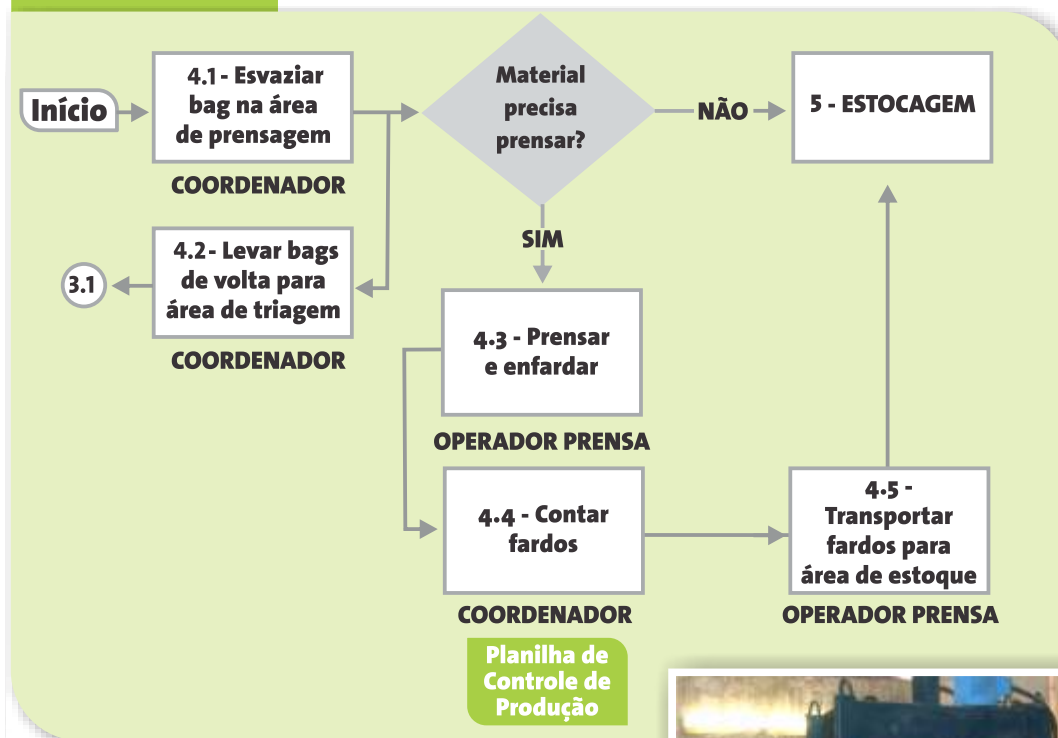
- O material é triado no chão, em mesas ou esteiras?
- O material é acondicionado em bombonas e/ou big bags?
- Quantas tipologias de triagem o material da cooperativa possui e quais os critérios usados?
- Como é feito o transporte do material triado para a prensagem?
- O material é pesado após a triagem e antes da prensagem?
- Os acondicionadores (big bags, bombonas, carrinhos) são contados na área de triagem?
- Existe limpeza do galpão de triagem?
- Existem sinalizações de estoque, prensagem, triagem visíveis no galpão?



## Módulo II

## Processos

## 4-PRENSAGEM



Exemplos de prensagens ►



## Módulo II

### Processos



▲ Exemplos de prensagens

#### Questões

- Os fardos são contados?
- Todos os materiais são enfardados?
- Os big bags sem materiais recicláveis são contados e organizados em um único local?
- O processo de prensagem tem pesagem dos materiais?
- O processo de prensagem tem turnos?

## Módulo II

### Processos



#### ▼ Exemplos de pesagens





## Módulo II

### Processos



▲ Exemplos de estocagens

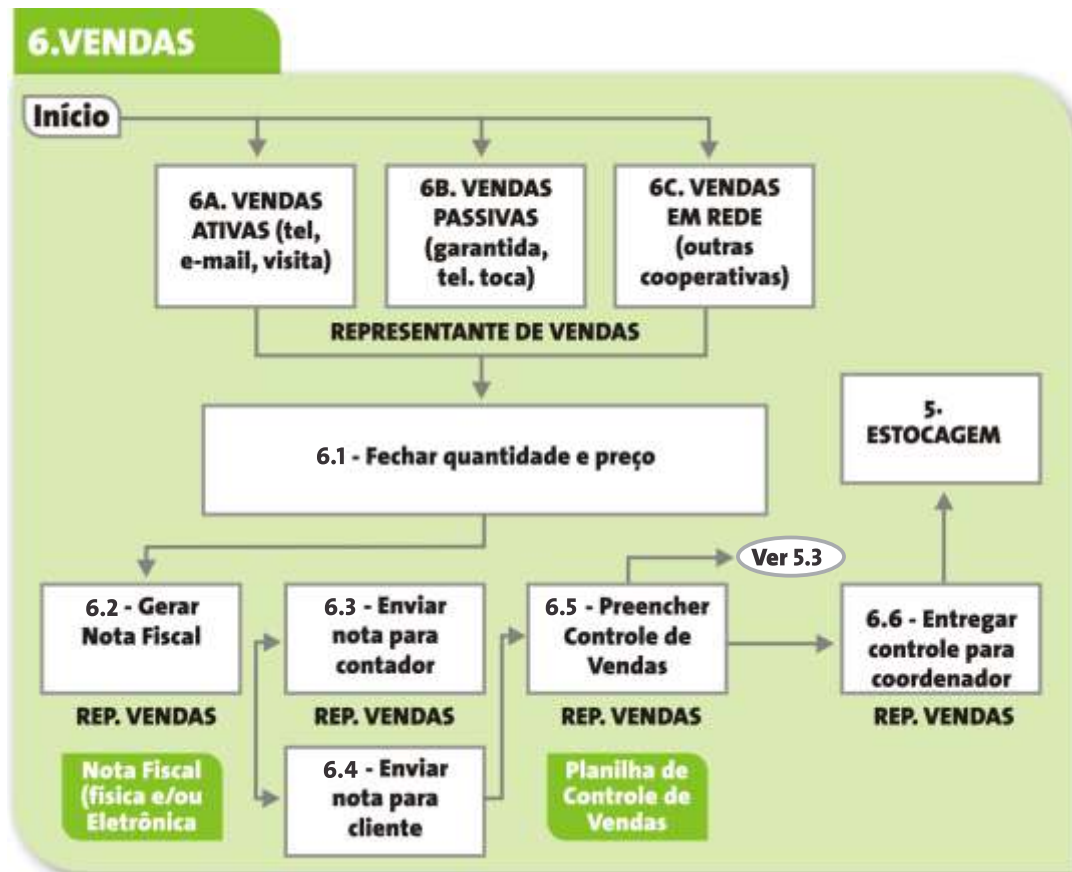
#### Questões

- Existe um controle e estudo do rejeito para verificação de novas oportunidades de comercialização?
- Existe estoque?
- Existem planilhas de controle dos materiais que estão no estoque?
- Existem posições definidas no estoque para os materiais?



## Módulo II

## Processos

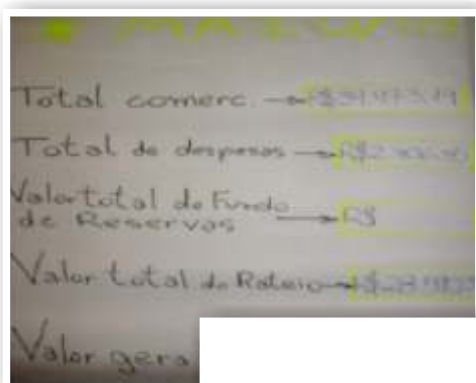


A palavra “garantida” dentro da caixinha “Vendas Passivas” significa que as vendas já são garantidas todos os meses. Exemplo clássico é aquele cliente recorrente que todo dia 10 (por exemplo) vai ligar para comprar o produto ou serviço. Só vai variar a quantidade e condições de entrega, por exemplo. Mas sabe-se que a venda será GARANTIDA e passiva (pois não se vai atrás, é o cliente que vem).



## Módulo II

### Processos



Exemplos de elementos de vendas



O representante de vendas ligado à cooperativa, além do controle interno realiza também a eterna busca dos melhores preços de compra/venda dos recicláveis no mercado. Essa atividade pode ser feita em consulta com as outras cooperativas ou organizações que também trabalham com a comercialização de materiais recicláveis.

Consulte o kit “Cooperar Reciclando, Reciclar Cooperando” para saber mais sobre interação inter-cooperativas)

Discutir a conexão entre essas fases, como elas estão interligadas, maneiras de facilitar o trabalho no próximo passo do processo e as questões de segurança do trabalho (inclusive com a parte elétrica), principalmente com usos de EPIs adequados. Procurar identificar os problemas nesses sentidos e discutir com o grupo maneiras de equacioná-los.

## Módulo II

### Processos

#### Questões

- Os cooperados que estão na venda dos materiais sabem dos materiais no estoque (há comunicação entre produção e vendas)?
- Os cooperados que estão na venda dos materiais recicláveis sabem do tempo de produção de cada material reciclável pronto para a venda?
  - Existem planilhas de controle de produção e de vendas?
  - Com que frequência os clientes compram?
  - Que equipamentos deverão fazer parte dos processos?

Ver material do Cooperar Reciclando – Reciclar Cooperando (CEMPRE) no item Saúde Pública. Também verificar as normas regulamentadoras de Segurança no Trabalho.

### 3 – Roteiro da aula

3.1 – Revisar rapidamente o conteúdo do módulo anterior e introduzir o assunto do atual módulo: Processos, explicando, basicamente, o conteúdo e o conceito geral.

3.2 — Fazer uma visita geral à cooperativa, de maneira que o instrutor possa fazer algumas anotações pessoais sobre as condições encontradas (acomodação do material, recebimento do material, forma de separação, situação da balança, forma de estocagem)

3.3 – Coordenar a leitura do Manual 2.

3.3a – Fixar o conceito de “processo”.

#### DEFINIÇÃO

Processo é o passo-a-passo necessário para fazer o dia a dia acontecer, desde a coleta, passando pela triagem, despejo, prensa, estoque, até as vendas. São as atividades que são feitas de maneira ordenada. Tudo é encadeado. O sucesso de uma etapa garante o sucesso da próxima. Por isso organizar o processo é fundamental.



## Módulo II

### Processos

É importante frisar que cliente é um conceito amplo e que apenas define quem irá receber o produto final do fim do processo ou de uma etapa dele. Na cooperativa o cliente pode ser tanto o comprador dos materiais recicláveis, como a indústria recicladora. Se observarmos apenas uma etapa do processo, como a triagem, o cliente é a equipe da prensagem. Afinal é a prensagem que recebe todos os materiais que passaram pela triagem.

Importante: Os termos “clientes internos” e “fornecedores internos” são usados para expressar a etapa posterior e anterior, respectivamente, de cada fase. No nosso exemplo da etapa de prensagem, o cliente é a equipe que cuida do armazenamento e estocagem e os fornecedores são do grupo que faz a triagem. Cada etapa está interligada com as outras, afinal a prensagem só funcionará se houver material triado e a estocagem precisa dos fardos prontos para fazer a organização do estoque.

#### CARACTERÍSTICAS

1. Processos têm um conjunto definido de componentes (atividades, pessoas, informação e interfaces)
2. Cada processo tem um propósito único
3. Processos não são limitados por estrutura funcional ou organizacional
4. Processos devem ter um responsável claramente definido
5. Processos envolvem clientes e fornecedores internos
6. Processos são estruturados para melhorarem continuamente
7. Processos possuem indicadores de desempenho globais, não parciais em cada área

#### OBJETIVO

Para que esse processo existe?

#### RESULTADO

Quais são os resultados desse processo?

#### CLIENTES

Quem recebe o resultado desse processo?  
Como os resultados são recebidos ?

## Módulo II

### Processos

3.3b – Identificar os “fornecedores”, de que maneira chega o material até a cooperativa. Existem alguns problemas, como podem ser solucionados?

#### RELATÓRIO DE COLETA

1º) A SER PREENCHIDO PELO COLETOR

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Horário de saída: \_\_\_\_\_ H

Horário final de trabalho: \_\_\_\_\_ H

Roteiro: \_\_\_\_\_

Veículo placa: \_\_\_\_\_ Motorista: \_\_\_\_\_

Coletores: \_\_\_\_\_

Quantidade de ruas: \_\_\_\_\_

Total de material coletado: \_\_\_\_\_ Kg

Média do mês: \_\_\_\_\_ Kg

Despesas de refeição: R\$ \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

Reclamações/Moradores: \_\_\_\_\_

2º) A SER PREENCHIDO PELO MOTORISTA:

- Início dos serviços: \_\_\_\_\_ H

- Término dos serviços: \_\_\_\_\_ H

- Total de horas trabalhadas: \_\_\_\_\_ H

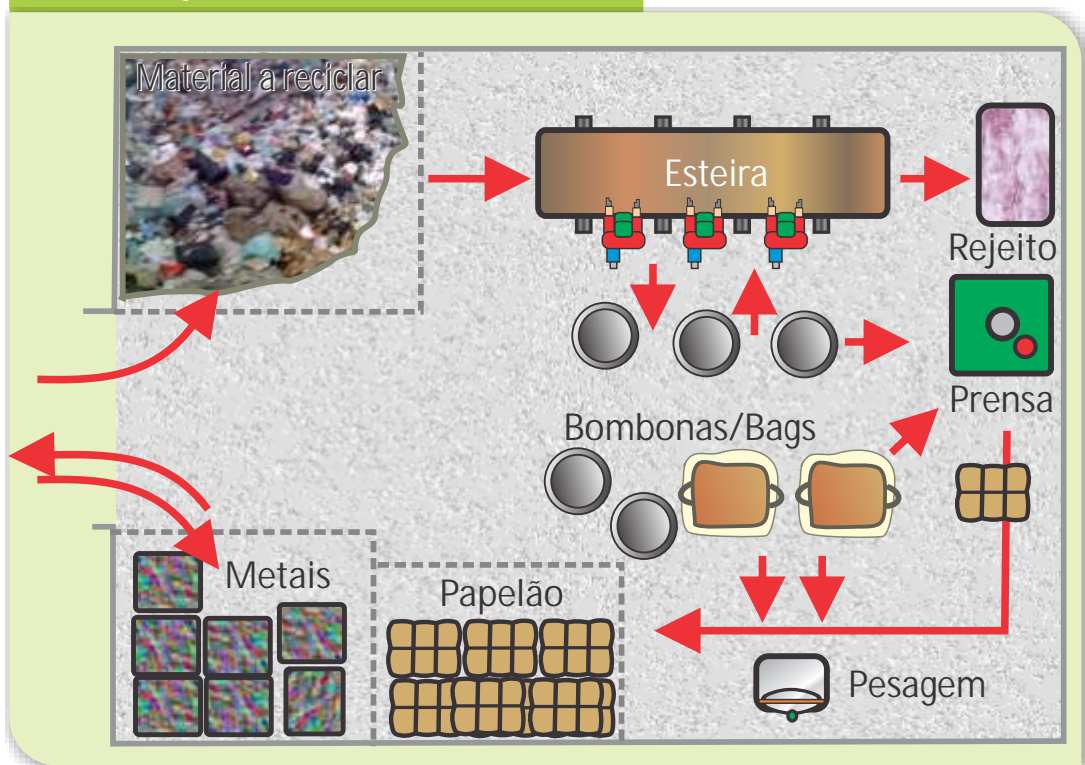
Observações:

3.3c – Imaginando uma visita à cooperativa e enumerar as dificuldades encontradas, juntamente com todos os participantes. Apresentar uma sugestão de planta do galpão para fazer um comparativo com a atual situação do galpão. O que pode ser feito para melhorar o fluxo dos materiais?

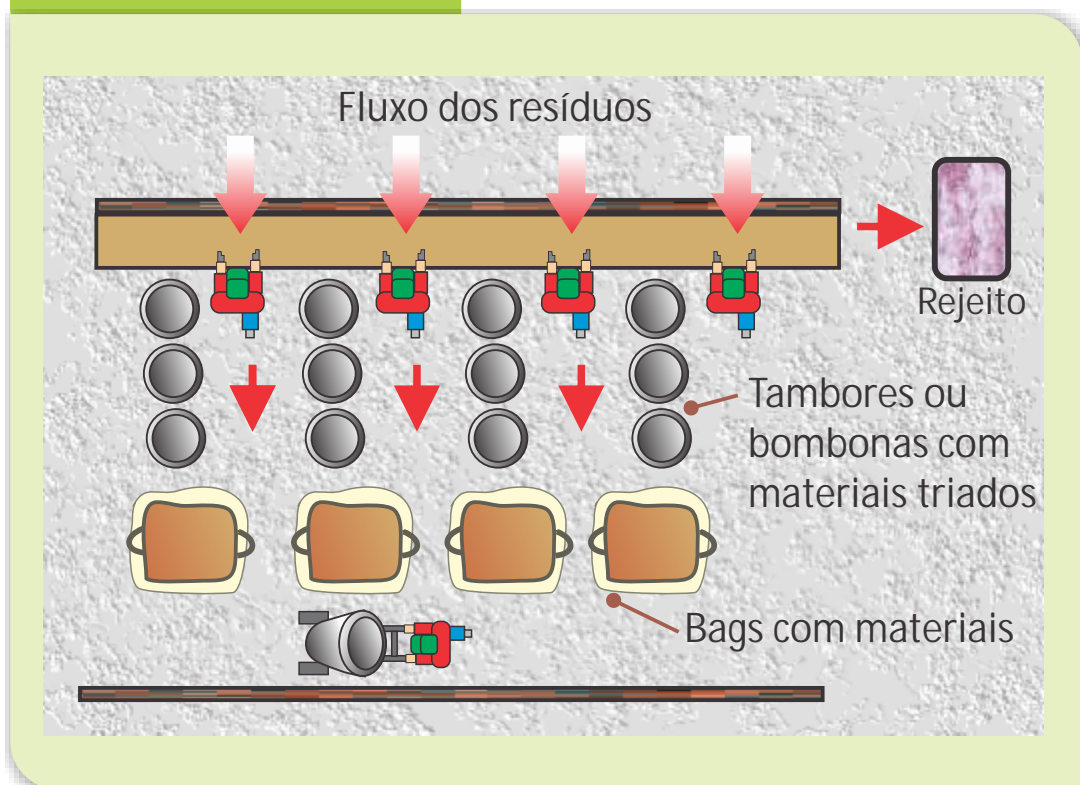
## Módulo II

### Processos

#### ORGANIZAÇÃO DO GALPÃO COM ESTEIRA



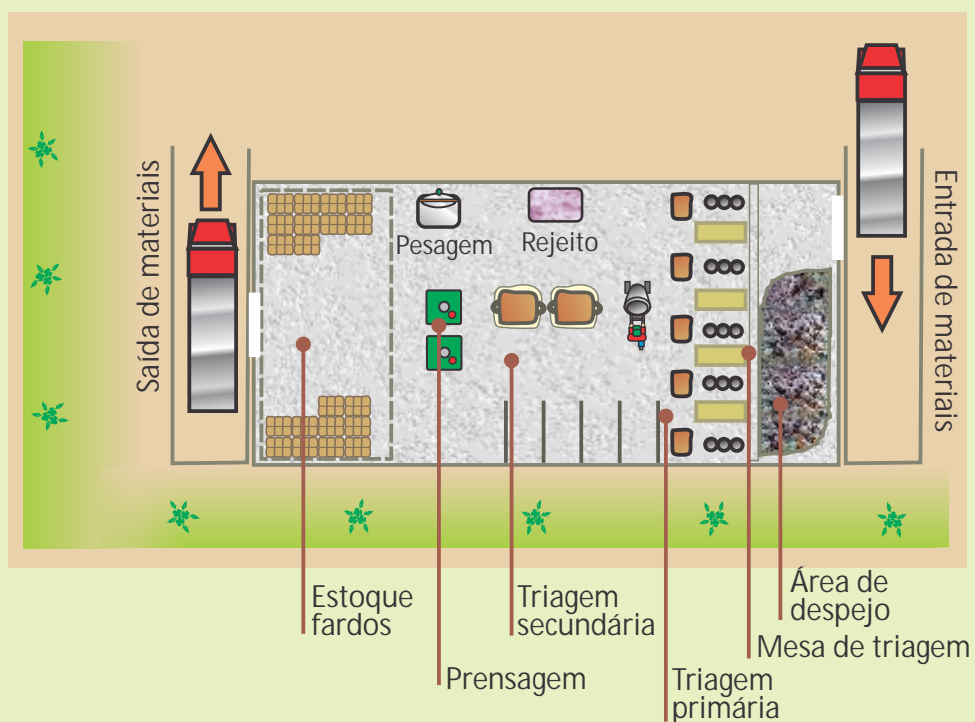
#### TRIAGEM EM MESA LINEAR



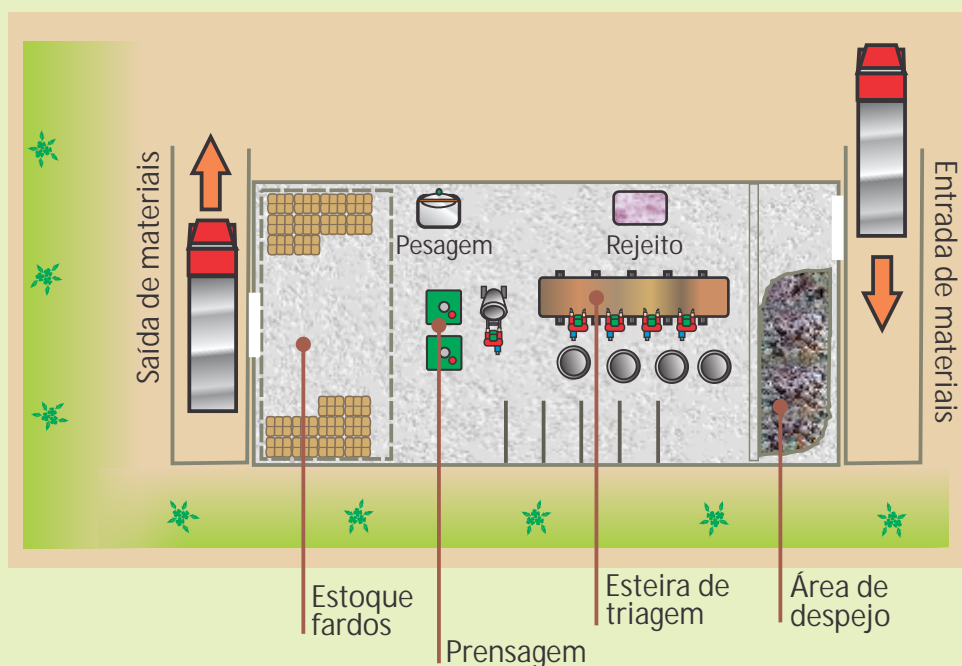
## Módulo II

### Processos

#### ORGANIZAÇÃO DO GALPÃO COM MESAS DE TRIAGEM



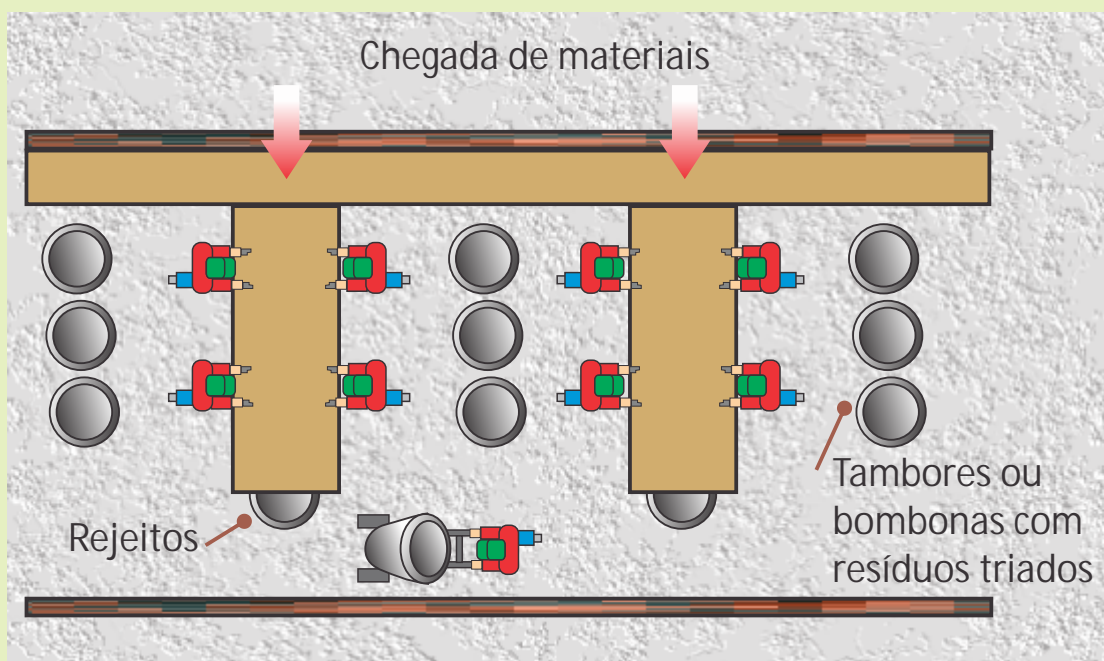
#### ORGANIZAÇÃO DO GALPÃO COM ESTEIRA



## Módulo II

### Processos

#### TRIAGEM EM MESAS TRANSVERSAIS DE MADEIRA



3.3d – Fazer uma lista desses problemas e abrir discussão com os cooperados para tentar pensar em soluções.

Dinâmica sugerida: Aspectos positivos x Aspectos Negativos. (Veja a dinâmica 3 da Introdução)



## Módulo II

## Processos

## CONTROLE DE PRENSAGEM

Nome do prensista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Início dos trabalhos: \_\_\_\_\_ Término dos trabalhos: \_\_\_\_\_

Nº	MATERIAL	PESO	PESO	PESO	TOTAL	R\$
01	Material 1					
02	Material 2					
03	Material 3					
04	Material 4					
05	Material 5					
06	Material 6					
07	Material 7					
08	Material 8					
09	Material 9					
10	Material 10					
11	Material 11					
12	Material 12					
14	Material 13					
15	Material 14					
16	Material 15					
17	Material 16					
18	Material 17					
19	Material 18					
20	Material 19					
21	Material 20					
22	Material 21					
23						
24						
25	<b>TOTAL</b>					

## OBSERVAÇÕES

Material 5 – fardo a completar – material Total Kg

Material 12 – fardo completado – material Total Kg

Assinatura do prensista: \_\_\_\_\_

## Módulo II

### Processos



COOP. BRASIL		CONTROLE DE CARREGAMENTO
CLIENTE	DATA	QUANTIDADE DE MATERIAL
0332	20/04/04	150,00
0333	20/04/04	141,00
0333	20/04/04	106,00
0333	20/04/04	136,00
0333	20/04/04	84,00
	005	

APONTADOR(A)

▲ Exemplo de planilha de controle de carregamento

3.4 – Fazer um fechamento, delegando tarefas para a solução dos problemas relacionados, com prazo para a realização das tarefas.

3.5 – Aplicar exercício do Fascículo 2.



## Módulo III

### Dia-a-dia

#### 1 – Conceito Geral

Apresentar ferramentas e procedimentos que possam diminuir os riscos comerciais e aumentar a eficiência na gestão das questões diárias, em busca de melhores índices de produtividade dentro da cooperativa.

#### 2 – Conteúdo

Como em todo e qualquer negócio, o dia a dia de uma cooperativa de triagem de materiais recicláveis pode oferecer diversos obstáculos, desafios inesperados e surpresas. Certamente, muitas dessas surpresas são inevitáveis e cabe à equipe buscar soluções rápidas e criativas para cada problema. Aqui, neste módulo, vamos tratar das ferramentas que podem ser utilizadas para os obstáculos e problemas mais comuns na gestão do dia a dia. São procedimentos que podem facilitar, e muito, o trabalho, organizando e melhorando as tarefas, com o objetivo final de gerar ambientes de trabalho mais organizados e produtivos.

Conceitos como planejamento interno, organização geral, controle de estoque, curva de acompanhamento de materiais podem, à primeira vista, parecer difíceis ao entendimento dos participantes. Na verdade, quando explicados de maneira didática e exemplificados com históricos reais, deverão ser assimilados de forma natural, uma vez que, de uma forma ou de outra, já são utilizados – ainda que muitas vezes de maneira inadequadas – pelos cooperados.

Muitos dos conceitos mais específicos sobre controle de estoque foram suprimidos do curso ou simplificados para que os participantes possam, de maneira efetiva, fazer uso das ferramentas mais essenciais. Assim, como em todo o curso, este módulo procura aproximar a teoria a ser estudada à realidade do local.

Como o módulo tratará de analisar temas como estrutura física, nível de serviço, monitoramento de estoque e relação com os clientes em potencial, seria uma boa prática para o facilitador conhecer o mais profundamente possível o cotidiano da cooperativa, podendo, desta forma, aproveitar muito mais os exemplos diários.

Assim, o que chamamos de gestão do dia a dia:

São as atividades que visam atender a demanda gerada pela cooperativa, ou seja garantir a triagem e disponibilidade de tudo que pode ser comercializado.

## Módulo III

### Dia-a-dia

#### 3 – Roteiro de Aula

3.1 - Iniciar uma conversa sobre as questões pertinentes ao estoque da cooperativa, desde o espaço físico até os procedimentos de triagem, prensagem e estocagem, com a finalidade de identificar os principais obstáculos que ocorrem no dia a dia.

3.2 – Proceder a leitura do fascículo 3 fixando os seguintes conceitos:

#### A – Gestão :

São as atividades que visam atender a demanda gerada pela cooperativa, ou seja garantir a triagem e disponibilidade de tudo que pode ser vendido e da maior parte do material recebido. As atividades de gestão compreendem definir e controlar a estrutura física e os mecanismos de acompanhamento dos níveis de estoque, administrando riscos de ficar com o estoque vazio (número de vezes ou dias que determinado item controlado no estoque chega ao saldo zero), ou com alguma das etapas sobrecarregadas, como excesso de material para ser triado, evitando desvios e conhecendo todos os pontos fortes e fracos do trabalho da cooperativa.

A Gestão é uma atividade contínua, dinâmica, com planejamento, desenvolvimento e controle para alcance das metas e que exige coordenação, direção e a disposição de todos os cooperados para que ocorra. Os talentos, habilidades e capacidades de cada cooperado devem ser aproveitadas para que o desempenho melhore sempre .

#### OBJETIVO

Apresentar ferramentas e procedimentos que possam diminuir os riscos comerciais e aumentar a eficiência na gestão das questões diárias, em busca de melhores indicadores de produtividade dentro da cooperativa.

## Módulo III

### Dia-a-dia

#### B- Conceito de estoque

- 1- É o 'pulmão' para garantir o atendimento da demanda
- 2 - Quantidade de material que permite trabalhar com uma flutuação de demanda
- 3- Traz confiabilidade para os clientes mais estratégicos (importantes ou que possuem contratos), também conhecidos como clientes especiais
- 4 - Garante que você tenha itens disponíveis para os clientes mais estratégicos
- 5 - Com estes clientes você não pode falhar
- 6 - Antes de definir a quantidade em estoque, é preciso definir o nível de serviço com cada cliente: ou seja, quem vai comprar, o quê, quando, de quanto em quanto tempo, será retirado ou se devemos providenciar a entrega.
- 7 - Sobretudo para produtos destinados aos clientes mais estratégicos, é sempre bom ter estoque ou a garantia de que conseguiremos entregar o que foi acordado.
- 8 - A preferência do estoque é dos clientes mais estratégicos.
- 9 - Com base no histórico de vendas você consegue definir em que materiais deve fazer os seus esforços.

#### C – Falta de estoque:

É a ocorrência da falta de produto em estoque, geralmente acarreta perda de vendas.

Isso pode acontecer, por exemplo, quando o material chegou, mas não foi separado e enfardado a tempo de estar disponível para os compradores. Ou quando não estamos recebendo materiais para serem triados.

#### FIQUE ATENTO

Uma boa gestão de estoque começa por uma estrutura física adequada. É importante:

1. Ter espaço suficiente de armazenagem para suportar o giro dos materiais.
2. Manter os materiais triados em baias próprias e separadas para um melhor controle das quantidades de cada material e da qualidade do armazenamento.
3. Garantir espaço suficiente para armazenagem do material enfardado, bem como espaço para os rejeitos

## Módulo III

### Dia-a-dia

#### IMPORTANTE

- ✓ Mais que separar os materiais corretamente é colocar cada coisa em seu espaço para saber o que se tem na realidade.
- ✓ Se eu falhar na minha gestão de estoque posso ter...
  - ➔ Falta de espaço para armazenagem;
  - ➔ Baixa rotatividade de estoques de materiais;
  - ➔ Pouca quantidade para atender as necessidades dos compradores (perda de venda pela falta de material);
  - ➔ Menor qualidade dos materiais.

#### D – Cobertura de Estoque:

É um indicador que mede a quantidade de dias que o seu estoque atual é suficiente para suprir sua venda. E essa venda é aquela definida para atender o mínimo que o nosso comprador (cliente) estabelece. Pode ser o mínimo para fechar uma carga completa para entregar diretamente em uma indústria recicladora ou para compensar o pagamento de um frete, por exemplo.

#### E - Nível de Serviço:

É o ACORDO estabelecido junto aos compradores sobre a oferta de um produto ou serviço.

O nível de serviço pode ser definido de diversas formas, mas a mais comum é através da disponibilidade de produto no prazo que foi acordado com o cliente.

Vamos dar alguns exemplos para ilustrar:

1. Se em todas as vezes que um cliente vai à cooperativa ele encontra um produto desejado no momento e na quantidade que ele havia acordado, isso significa que a cooperativa tem um alto nível de serviço.

## Módulo III

### Dia-a-dia

2. Quando um cliente não encontra o produto ou encontra apenas uma parte da quantidade que foi combinada para aquele momento, então temos um baixo nível de serviço.

3. O comprador de um determinado material acertou que precisa de 12 toneladas para que possamos vender o material. Nós nos comprometemos a ter essa quantidade triada e enfardada todo dia 15. Se hoje é dia 15 e nós já temos essa quantidade preparada, temos um alto nível de serviço. Mas se tivermos apenas 8 toneladas, nosso nível de serviço é baixo, pois não conseguimos atender ao que havíamos acordado previamente.

#### F - Estoque de segurança:

É a quantidade mínima de produto a ser mantida em estoque para evitar faltas devido a variações inesperadas em vendas ou atrasos no tempo de entrega do fornecedor. Por exemplo, se temos um compromisso de vender as 12 toneladas de um material específico para um determinado comprador todo dia 15, temos de garantir que poderemos armazenar essa quantidade durante o período necessário.

#### G - Curva de Acompanhamento de Materiais :

É um método de classificação e agrupamento de itens para que seja possível a identificação de quais são os mais relevantes e de maior impacto para o negócio.

Os itens A que são os mais relevantes para o negócio devem ter nível de serviço maior do que os itens B que, por sua vez, devem ter nível de serviço maior do que os itens C, que são os menos relevantes.

No caso específico das cooperativas vamos utilizar o Histórico de Vendas para fazer essa curva de acompanhamento dos materiais

## Módulo III

### Dia-a-dia

Retomando os conceitos vistos

#### ACOMPANHAMENTO DE MATERIAIS

##### O que é?

- É um método de classificação de informações para que se separem os itens de maior relevância ou impacto, os quais são normalmente em menor número.

##### Quando eu uso?

- Na administração dos estoques;
- Análise de vendas e lucratividade;
- Estabelecimento de prioridades.

##### Exemplo

- Considere os números abaixo:

Item	Vendas R\$	%
Material 1	2.000	45,0
Material 2	1.500	33,8%
Material 3	700	15,8%
Material 4	100	2,3%
Material 5	50	1,1%
Material 6	40	0,9%
Material 7	30	0,7%
Material 8	20	0,5%
Total	R\$ 4.440	0,5%
# Itens	8	

- **Itens A:** representam 80% do faturamento e 25% do total de itens;
- **Itens B:** representam 15% do faturamento e 10% dos itens;
- **Itens C:** representam 5% do faturamento e 60% dos itens.

## Módulo III

### Dia-a-dia

Veja passo a passo como montar uma Curva de Acompanhamento de Materiais

#### PREMISSAS:

- 1 - Acompanhamento é mensal - deve-se fazer sempre
- 2 - Planejamento é anual - mas em função do cenário externo, pode-se revisar a cada 4 meses, por exemplo
- 3 - Planejamento serve para buscar um perfil de venda e direcionar as ações de vendas
- 4 - Se tivermos os dados de alguns meses apenas, podemos estimar os outros meses para fechar a tabela do ano:
  - Inserir/estimar a quantidade por produto mês a mês retroativo
  - Levantar preço médio do mercado por produto (que será fixo no início)
  - No futuro evolui para preço sazonal
  - É possível olhar meses específicos, mas é a evolução que é o objetivo
- 5 - A Curva de Acompanhamento de Materiais permite:
  - Traçar uma estratégia de vendas
  - Otimizar sua capacidade de equipamentos
  - Otimizar sua capacidade de pessoas
  - Ficar atento aos produtos que trazem mais retorno

#### PASSO-A-PASSO

- 1 - Levantar histórico de vendas por mês
- 2 - Inserir/estimar preço unitário para cada produto
- 3 - Usar a tabela de apoio para calcular
- 4 - Ordenar em ordem decrescente
- 5 - Analisar quais são os produtos classificados como A
- 6 - Definir a estratégia para foco dos produtos classificados como A



## Módulo III

## Dia-a-dia

## PLANEJAMENTO DE VENDAS - EXEMPLO

	QUANTIDADE EM KG											
PRODUTOS DA COOPERATIVA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Material 1	1.586	1.616	1.189	879	376	1.404	624	1.842	-	1.980	2.174	1.576
Material 2	-	4.062	-	-	-	8.100	-	-	-	4.378	7.368	-
Material 3	7.280	4.039	7.133	8.717	5.569	-	7.034	9.475	-	4.228	2.074	7.016
Material 4	-	11.854	7.854	5.214	3.651	4.510	11.078	4.725	8.712	6.544	5.317	6.915
Material 5	9.940	6.610	8.990	10.890	6.570	4.100	9.630	5.480	7.390	9.990	6.600	7.400
Material 6	32.750	24.910	25.662	30.553	23.170	16.639	27.780	36.713	28.250	15.210	36.460	36.530

	Média PREÇO EM R\$/KG											
PRODUTOS DA COOPERATIVA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Material 1	1,00	0,95	0,99	0,92	0,95	1,03	1,06	1,00		1,09	1,10	0,90
Material 2		0,50				0,57				0,65	0,65	
Material 3	0,50	0,55	0,50	0,50	0,50		0,60	0,62		0,65	0,65	0,50
Material 4		0,30	0,28	0,28	0,28	0,30	0,28	0,25	0,25	0,25	0,17	0,15
Material 5	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,47	0,45	0,43	0,43
Material 6	0,16	0,15	0,15	0,12	0,10	0,12	0,12	0,11	0,10	0,07	0,05	0,05

		VENDAS EM R\$ (QUANTIDADE X PREÇO)											
PRODUTOS DA COOPERATIVA	TOTAL VENDA (R\$)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Material 1	15.382	1.586,00	1.535,20	1.177,11	808,68	357,20	1.446,12	661,44	1.842,00	-	2.158,20	2.391,40	1.418,40
Material 2	14.283	-	2.031,00	-	-	-	4.617,00	-	-	-	2.845,70	4.789,20	-
Material 3	34.270	3.640,00	2.221,45	3.566,50	4.358,50	2.784,50	-	4.220,40	5.874,50	-	2.748,20	1.348,10	3.508,00
Material 4	19.629	-	3.556,20	2.199,12	1.459,92	1.022,28	1.353,00	3.101,84	1.181,25	2.178,00	1.636,00	903,89	1.037,25
Material 5	45.094	4.970,00	3.305,00	4.495,00	5.445,00	3.285,00	2.050,00	4.815,00	2.740,00	3.473,30	4.495,50	2.838,00	3.182,00
Material 6	35.533	5.240,00	3.736,50	3.849,30	3.666,36	2.317,00	1.996,63	3.333,60	3.854,87	2.825,00	1.064,70	1.823,00	1.826,50

PRODUTOS DA COOPERATIVA	TOTAL VENDA (R\$)
Material 1	15.382
Material 2	14.283
Material 3	34.270
Material 4	19.629
Material 5	45.094
Material 6	35.533

## Módulo III

## Dia-a-dia

## QUATRO PASSOS PARA MONTAR A CURVA DE ACOMPANHAMENTO DE MATERIAIS

PASSO 1 - COLAR VALORES DE VENDAS TOTAL 12 MESES (R\$)

PRODUTOS DA COOPERATIVA	TOTAL VENDA (R\$) 12 MESES
Material 1	4.500
Material 2	96.000
Material 3	79.200
Material 4	5.400
Material 5	18.000
Material 6	2.400

PASSO 2 - ORDENAR DECRESCENTE POR VALOR DE VENDAS TOTAL 12 MESES (R\$)

PRODUTOS DA COOPERATIVA	TOTAL VENDA (R\$) 12 MESES
Material 2	96.000
Material 3	79.200
Material 5	18.000
Material 4	5.400
Material 1	4.500
Material 6	2.400

PASSO 3 - SOMAR O VALOR TOTAL DAS VENDAS E CRIAR A PARTICIPAÇÃO DE CADA PRODUTO NO VALOR TOTAL (%)

PASSO 4 - CRIAR O VALOR ACUMULADO DA PARTICIPAÇÃO DE CADA PRODUTO NO VALOR TOTAL (USAR F4 PARA FIXAR O DENOMINADOR)

PRODUTOS DA COOPERATIVA	TOTAL VENDA (R\$) 12 MESES	% ACUMULADO A = próximo 80% VENDAS B = próximo de 90% VENDAS C = até 100% VENDAS		
Material 2	96.000	47%	47%	A
Material 3	79.200	39%	85%	A
Material 5	18.000	9%	94%	B
Material 4	5.400	3%	97%	C
Material 1	4.500	2%	99%	C
Material 6	2.400	1%	100%	C
	205.500			

Os dados numéricos no quadro acima são apenas exemplos.

## Módulo III

### Dia-a-dia

#### ARMAZENAGEM

- 1 - Local para guardar o estoque;
- 2 - Quanto menos o material tiver de ser deslocado dentro do armazém, melhor;
- 3 - Produto “andando” é dinheiro jogado fora;
- 4 - Produtos com alto giro, que estão em grande quantidade e que saem constantemente devem ficar em áreas de saída mais fácil do estoque.

\* ATENÇÃO: Atentar para a legislação de segurança no trabalho, caso possível, para este item.

#### H – Histórico de Vendas:

Gestão (ou planejamento) de Vendas é a atividade de definir o que e quanto será vendido no próximo mês, baseando-se nas ações previstas no planejamento de longo prazo, que servirá como base para uma boa gestão do trabalho na cooperativa.

É preciso anotar mês a mês, em relatório, as vendas da cooperativa, por produto, peso e faturamento, para se ter as informações necessárias para planejamentos a curto, médio e longo prazos.

(Veja o Fluxograma de Vendas na página 30)

## Módulo III

## Dia-a-dia

## EXEMPLO DE PLANILHA DE VENDAS

## VENDAS DO MÊS DE JULHO

DATA	MATERIAL	Valor R\$/Kg	Quantidade (Kg)	Total (R\$)
26/6/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
26/6/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
30/6/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 3			
1/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
1/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
2/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
3/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 4			
3/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
1/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
4/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
6/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 6			
6/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
26/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
6/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
7/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
7/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 6			
8/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
8/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
8/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
3/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
8/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
10/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
14/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
15/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
16/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 6			
16/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
15/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
15/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
16/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
17/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 3			
17/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
20/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 4			
20/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 4			
16/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
22/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 3			
22/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
23/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 6			
24/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
27/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
27/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
24/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 1			
8/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
8/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
23/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
27/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
29/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 5			
29/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 4			
30/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 7			
30/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 6			
30/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
28/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
30/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
30/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 4			
31/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 3			
23/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
27/7/2009	MATERIAL RECICLÁVEL 2			
	<b>TOTAL DE VENDAS</b>			



## Módulo III

### Dia-a-dia

#### I – Fatores externos e internos que afetam as Vendas:

Discutir a questão da relevância dos fatores externos e internos que interferem na produtividade da cooperativa.

Exemplos de fatores internos:

Metas de vendas definidas e realistas, disponibilidade dos equipamentos (manutenção, danos etc.), possível aumento de capacidade de produção (novos equipamentos), novos cooperados, saída de cooperados, entre outros.

Sugestão: Explorar mais exemplos da realidade prática deles para complementar (disponibilidade de matéria prima para produção etc.)

Exemplos de fatores externos:

Novos concorrentes, preferência do mercado por determinado tipo de produto, queda do preço de mercado de algum produto, fornecedores não estão atendendo direito, aumento da coleta seletiva municipal, campanhas de conscientização...

#### 3.3 – Responder às questões:

1. Minha estrutura física está adequada?
2. Qual é o nível de serviço que eu ofereço aos meus clientes? (no prazo, na quantidade e qualidade adequada?)
3. Se a quantidade de material que recebemos para triagem aumentar de repente, vamos conseguir trabalhar?
4. Eu monitoro corretamente meu estoque?
5. Meu estoque está alto e estou com dinheiro parado?
6. Meu estoque está baixo e estou perdendo vendas?
7. Qual o meu estoque ideal?
8. Quais são os fatores internos e externos que estão afetando as nossas vendas?
9. Fazemos planejamento de nossas vendas (aplicar a dinâmica 'F.O.F.A.' - página 11)
10. Será que não existem outros compradores para os nossos materiais?
11. Será que não existem compradores para o que hoje consideramos rejeito?

3.4 – Concluir com um bate-papo com a turma, verificando o aprendizado sobre os principais conceitos mostrados.

3.5 – Realizar exercício do fascículo 3.

## Módulo III

### Dia-a-dia

#### Conceito de Indicadores

Os indicadores se apresentam neste trabalho como uma ferramenta de mensuração de todas as atividades desenvolvidas na cooperativa. Neste caminho utilizá-los como principal aliado para medir desempenho e modificar e acompanhar metas é fundamental. Segue como sugestões de indicadores:

- Número de cooperados
- Quantidade coletada mensalmente pela cooperativa de materiais recicláveis
- Proporção de toneladas triadas/cooperado/hora
- Proporção de toneladas triadas/cooperado/mês
- Renda média mensal/quinzenal dos cooperados
- Índice de ausência dos cooperados
- Desempenho dos equipamentos disponíveis na cooperativa

#### EXEMPLO DE INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

$$\frac{\text{Quantidade do material (ton.) no mês}}{\text{Quantidade de cooperados X dias trabalhados no mês}}$$

$$\text{Ex: } \frac{20 \text{ ton. de material A no mês}}{30 \text{ cooperados X 22 dias trabalhados}} = 0,03 \text{ ton/(cooperado/dia)}$$

Fique sempre atento a sua equipe em todos os estágios dos processos e da administração da cooperativa que, por consequência, darão maiores porcentagens nos indicadores.

Defina Metas viáveis e desafiantes! Anote-as quanto ao seu resultado para acompanhamento e planejamento, controle. Solucione conflitos pelo reforço da meta em comum.

Registre ideias e críticas.

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### 1 - Introdução

Gerenciar financeiramente é uma arte. Mas uma arte que possui regras rígidas, normalmente regulamentadas por leis e normas contábeis que pretende organizar de forma coerente e prática a saúde financeira, seja de uma empresa ou cooperativa. O Módulo IV deste curso tem por conteúdo apenas os procedimentos básicos que, dentro de um negócio qualquer, permitem que o mesmo esteja legal e com uma boa organização financeira. Não é nossa intenção o aprofundamento dos procedimentos contábeis que cabem ao contador da cooperativa. Mas elevar ao mínimo o nível do conhecimento necessário para que os responsáveis por abastecer o contador com os documentos essenciais, possam cumprir essa tarefa da melhor forma possível.

De forma geral, os documentos e relatórios exigidos por lei não são de conhecimento dos cooperados. Os contadores, por outro lado, se ocupam de requisitar tais documentos de maneira a manter as cooperativas dentro das exigências legais, tributárias e previdenciárias. Cabe ao estudo deste módulo, portanto, abrir um pouco mais esse leque de conhecimento e informar as razões pelas quais o preenchimento e fornecimento corretos de tais documentos são imprescindíveis para o bom funcionamento da cooperativa.

Com o objetivo de simplificar um assunto que pode ser tão específico e concreto, o módulo se prende aos procedimentos mais simples e mais importantes a serem cumpridos, e deixa a cargo dos cooperados, caso queiram, a busca por informações suplementares, sugerindo uma aproximação com o contador da cooperativa.

#### 2 – Conceito Central

É fundamental que a Cooperativa apresente todos os documentos necessários para a boa gestão financeira e contábil do negócio, uma responsabilidade que não cabe somente ao contador, mais também a cada cooperado, para que se possa manter o empreendimento dentro das exigências legais, tributárias e previdenciárias.

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### 3 – Roteiro de Aula

3.1 - Por se tratar de um tema menos “digerível”, sugere-se que a leitura dos quadrinhos possa ser feita de forma mais lúdica, como uma pequena representação teatral, ou uma leitura entre dois personagens tomados entre os participantes, para que torne o trabalho mais “leve”. Contudo, os conceitos fundamentais devem ser debatidos à exaustão, para que não restem dúvidas entre os cooperados.

3.2 – Proceder a uma introdução à norma NBCT – 10.8 - (Que é do conhecimento do contador e que deve estar às mãos para leitura)

3.3 – Introduzir os conceitos de ingresso (o dinheiro que entra) e dispêndio (dinheiro que sai).

3.3.1 – Ingresso: é o recurso decorrente do ato cooperativo.

3.3.2 – Dispêndio: é o custo dos produtos ou mercadorias fornecidos, dos produtos industrializados e dos serviços prestados, a despesa, o encargo e a perda, do ato cooperativo.

3.4 – Introduzir rapidamente o conceito de “Balanço Patrimonial”, para se falar da importância do controle do patrimônio.

O Balanço Patrimonial é uma exigência da Lei nº 6.404/76, aplicando-se tanto às entidades empresariais quanto às cooperativas. Neles serão demonstrados o ativo que é composto de Bens e Direitos aplicados na Entidade Contábil. O passivo e o patrimônio líquido registram as origens de recursos nas empresas. Nas entidades cooperativas também é exigido, evidenciando os componentes patrimoniais, de modo a possibilitar aos seus usuários a adequada interpretação das suas posições patrimonial e financeira, comparando com o exercício contábil anterior.

#### BALANÇO

Vamos desmistificar  
o Balanço Patrimonial.  
Afinal, o que é?

Imagine uma pessoa observando uma empresa do alto.  
O que ela vê?

- Ela vê apenas aspectos físicos - Prédios, máquinas, móveis
- Ela vê quanto dinheiro a empresa tem ou deve? Não!

É por isso que existe um relatório chamado de balanço patrimonial.

É a demonstração de todos os bens e direitos de uma empresa,  
assim como todas as suas obrigações e deveres em uma

DETERMINADA DATA



## Módulo IV

## Gestão Contábil-Financeira

## Modelo de Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO		PASSIVO	
<b>CIRCULANTE</b>	4.010,63	<b>CIRCULANTE</b>	9.317,57
DISPONÍVEL	2.664,13	OBRIGAÇÕES FISCAIS	3.146,99
BENS NUMERÁRIOS	2.690,14	PTU a Recolher	2.484,45
Caixa	2.690,14	RPJ a Recolher	456,95
APLICAÇÕES DE LIQUIDEZ IMEDIATA	33,99	PIS a Recolher	205,59
Caixa Econômica Federal	33,99	OBRIGAÇÕES SOCIAIS	2.932,75
DESPESAS EXERCÍCIO SEGUINTE	1.346,50	CGT/INS/FAT a Recolher	948,91
DESPESAS ANTECIPADAS	1.346,50	Contribuição Social a Recolher	414,34
Prêmios de Seguros a Apropriar	1.346,50	INSS a Recolher	1.569,50
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	368.865,94	<b>OBRIG. OBRIGAÇÕES</b>	3.237,83
IMOBILIZADO	368.865,94	Contas a Pagar	2.755,87
IMÓVEIS-CUSTO CORRIGIDO	288.735,31	Outras Contas a Pagar	481,96
Terrenos	30.413,46	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	365.559,00
Obras Civis	258.321,85	CAPITAL SOCIAL	917,03
OUTROS IMOBILIZADOS	183.641,52	Capital Subscrito	917,03
Equitos Processamento de Dados	1.450,00	RESERVAS DE CAPITAL	485.067,65
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	76.004,54	Doações de Ativo Permanente	485.067,65
Móveis e Utensílios	882,06	PERDAS NÃO COBERTAS PELOS COOPERADOS	(121.425,68)
Veículos	104.513,00	Perdas Não Cobertas pelos Cooperados 31/12/2008	(22.783,45)
Eletr-eletrônico	991,82	Perdas Não Cobertas pelos Cooperados 31/12/2009	(45.713,55)
(-) DEPREC/AMORT/EXAUSTÃO ACUMULADA	(103.710,89)	Perdas Não Cobertas pelos Cooperados 31/12/2010	(53.928,68)
(-) Deprec-Equitos Proc de Dados	(1.450,00)		
(-) Deprec-Maq. Aparelhos e Equipatos	(28.437,06)		
(-) Deprec-Móveis e Utensílios	(243,10)		
(-) Deprec-Obras Civis	(24.755,79)		
(-) Deprec-Veículos	(48.570,14)		
(-) Deprec-Eletr-eletronicos	(154,80)		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>372.876,57</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>372.876,57</b>

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### BALANÇO

É preciso transformar o planejamento de longo prazo em atividades do dia a dia.

##### ATIVO

Tudo que tenho: onde o recurso é aplicado?

- Neste lado são colocados todos os valores de bens e direitos de uma empresa.
- Exemplo de informações: valor dos equipamentos, das instalações, quantidade de dinheiro no caixa.
- Os valores aqui apresentados são referentes a uma única data, por isso que dizemos ser uma fotografia.

##### PASSIVO

De onde vem o recurso?

- Neste lado são colocados todos os valores de deveres e obrigações da empresa com entidades externas à empresa (fornecedores, financiados, funcionários)
- Exemplos de informações: dívida com o banco, salários a pagar, dívida com fornecedores.

##### Patrimônio Líquido

- Aqui são colocados os valores investidos pelos sócios na empresa.
- Exemplos de informações: valor investido (capital social) e fundos.

#### 3.5 – Controle de entrada de material:

Registrar em notas fiscais todo material que entra na Cooperativa. Ou seja, fazer nota de tudo que entra, seja pelos catadores autônomos ou pela Prefeitura. (Lembrar o caso das doações, onde são necessárias as notas simbólicas no valor de R\$ 0,01).

A nota fiscal é um documento fiscal e que tem por fim o registro de uma transferência de propriedade sobre um bem ou uma atividade comercial prestada por uma empresa e uma pessoa física ou outra empresa. Nas situações em que a nota fiscal registra transferência de valor monetário entre as partes, a nota fiscal também destina-se ao recolhimento de impostos e a não utilização caracteriza sonegação fiscal. Entretanto, as notas fiscais podem também ser utilizadas em contextos mais amplos como na regularização de doações, transporte de bens, empréstimos de bens, ou prestação de serviços sem benefício financeiro à empresa emissora. Uma nota fiscal também pode cancelar a validade de outra nota fiscal, como por exemplo na devolução de produtos industrializados, outros cancelamentos ou cancelamento de contratos de serviços.

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### 3.6 FLUXO DE CAIXA:

Em Finanças, o fluxo de caixa, refere-se ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido, algumas vezes ligado a um projeto específico.

Existem dois tipos de fluxos: - De saída, que representa as saídas de capital, subjacentes às despesas de investimento. De entrada, que é o resultado do investimento. Valor que contrabalança com as saídas e traduz-se num aumento de vendas ou representa uma redução de custo de produção, etc.

Na Contabilidade, uma projeção de fluxo de caixa demonstra todos os pagamentos e recebimentos esperados em um determinado período de tempo. O controlador de fluxo de caixa necessita de uma visão geral sobre todas as funções da empresa, como: pagamentos, recebimentos, compras de matéria-prima, compras de materiais secundários, salários e outros, por que é necessário prever o que se poderá gastar no futuro dependendo do que se consome hoje.

Um exemplo: se uma pessoa recebe R\$ 5.000,00 mensais (ou R\$ 60.000,00 anuais), e gasta algo equivalente a isso com as despesas correntes, seu fluxo de caixa é de igual valor. Com esse fluxo de caixa ele poderá se planejar para o futuro de curto prazo, ele também estaria impedido de tomar empréstimos vultosos, comprar bens de alto valor ou empreender projetos acima de R\$ 100.000,00, por exemplo. Para uma empresa, essa medida de fluxo de caixa é idêntica. Portanto, o fluxo de caixa "mede" o valor do negócio em que a cooperativa vem operando.

Não adianta a cooperativa ser gigantesca ou pequena demais, o valor desse empreendimento estará no seu fluxo de caixa, ou melhor, se ambas tiverem um fluxo de caixa de, digamos, 1 milhão, ambas terão o mesmo valor de mercado, pelas trocas de ativos que eles realizam com o mercado serem idênticas.

Apesar do nome, as contas-correntes da cooperativa tem o mesmo comportamento do seu caixa e seu movimento faz parte desse fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é uma ótima ferramenta para auxiliar o administrador de determinada cooperativa nas tomadas de decisões. É através deste "mapa" que os custos fixos e variáveis ficam evidentes, permitindo-se desta forma um controle efetivo sobre determinadas questões empresariais.

## Módulo IV

## Gestão Contábil-Financeira

Dezembro de 2007						
	Semana 1		Semana 2		Semana 3	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>Saldo inicial</b>	10000	11000	12420	11580	7000	7000
<b>ENTRADAS</b>						
Vendas à vista	8000	7000	8000	7580	8000	8000
Cheque pré	2500	2000	8000	9000	8000	8000
A receber	4500	5000	6500	5000	4500	4500
Outros	900	900	620	570	900	900
<b>Total entradas</b>	15900	14900	23120	22150	19400	19400
<b>SÁIDAS</b>						
Fornecedores	1200	900	950	1050	1200	1200
Água e luz	280	320	300	260	280	280
Telefone e net	450	550	450	350	450	450
Combustível	450	300	400	320	450	450
Taxas bancárias	80	120	80	110	80	80
Materiais consumo	200	280	200	120	200	200
Compra equip.	1200	1800	250	900	1200	1200
Pró-labore	4000	4000	0	1200	4000	4000
Impostos e taxas	4500	4500	200	200	4500	4500
Aluguel e cond.	1000	1000	0	0	1000	1000
Outras despesas	120	550	120	400	120	120
<b>Total Saídas</b>	13480	14320	2950	4910	13480	13480
<b>Saldo Operacional</b>	2420	580	20170	17240	2420	2420
<b>Saldo Final</b>	12420	11580	32590	28820	12420	12420

▼ Exemplos de fluxo de caixa

Handwritten cash flow record on a grid paper, titled "MOVIMENTO DO CAIXA". The record lists various transactions with dates and amounts, organized in columns. The entries include:

- Venda (a vista)
- Venda (cheque pré)
- Venda (a receber)
- Venda (outros)
- Compra (equip.)
- Pró-labore
- Impostos e taxas
- Aluguel e cond.
- Outras despesas

The record shows a detailed breakdown of cash inflows and outflows, with dates ranging from 01/11/07 to 12/11/07.

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### FLUXO DE CAIXA

Vamos desmistificar  
o Fluxo de Caixa.  
Afinal, o que é?

- Vimos o Balanço
- Neste relatório, no entanto, não são mostradas as movimentações em dinheiro, apenas valores contábeis.
- Por exemplo, se houve um ingresso no período, não temos uma visão clara se o valor efetivamente entrou para dentro da cooperativa?
- Para responder essa pergunta existe o relatório de fluxo de caixa...

É a demonstração das movimentações de caixa da cooperativa, ou seja, tudo que foi depositado e/ou tirado de suas contas.

#### FLUXO DE CAIXA

Para entendermos o fluxo de caixa e sua utilidade é necessário entender a diferença entre o REGIME DE COMPETÊNCIA e o REGIME DE CAIXA...

##### REGIME DE COMPETÊNCIA

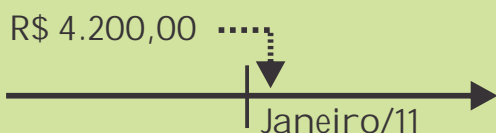
Os registros do DSP - Demonstrativo de Sobras e Perdas, seguem a lógica do regime de Competência.

Por exemplo: imaginemos a venda de 12 toneladas de papel para a indústria recicladora.

Valor da venda: R\$ 4.200,00

Fechamento da venda: janeiro/11

No DSP, pelo regime de competência, a venda será contabilizada no período em que ela foi realizada, mesmo sem o pagamento referente à venda ter sido recebido.



##### REGIME DE CAIXA

O fluxo de caixa segue a lógica do regime de Caixa.

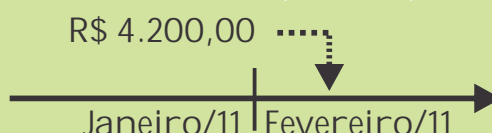
Por exemplo: imaginemos a venda de 12 toneladas de papel para a indústria recicladora.

Valor da venda: R\$ 4.200,00

Fechamento da venda: janeiro/11

Pelo Regime de Caixa, essa venda só será registrada no momento em que o dinheiro efetivamente entrar no caixa da empresa.

Como o reciclador vai pagar em 30 dias, teremos o dinheiro em fevereiro/11 e essa venda será contabilizada para esse período.





## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### FLUXO DE CAIXA

EM RESUMO...

##### REGIME DE COMPETÊNCIA

DSP

Evento é contabilizado no período em que ocorre.

##### REGIME DE CAIXA

Fluxo de Caixa

Evento é contabilizado no período em que o dinheiro efetivamente entra ou sai do caixa da cooperativa.

#### FLUXO DE CAIXA

Todo o fluxo de caixa é formado pelas seguintes principais contas, que são apuradas independentemente:

##### Fluxo de caixa das Operações

Movimentações de dinheiro decorrentes de atividades operacionais da cooperativa. Por exemplo, repasse aos cooperados, pagamento de impostos etc.

##### Fluxo de caixa dos Investimentos

Movimentações de dinheiro decorrentes de atividades de compra de equipamentos, máquinas, veículos, terrenos etc.

##### Fluxo de caixa dos Financiamentos

Movimentações de dinheiro decorrentes de obtenção de empréstimos em bancos.

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### 3.7 - Repasse aos cooperados:

É a disponibilização de parcela do recurso decorrente do ato cooperativo. É aconselhável criar fundos para os benefícios aos cooperados, não descontando do repasse, a fim de não configurar vínculo empregatício.

Segue modelo de DSP:

#### DEMONSTRATIVO DE SOBRAS E PERDAS

<b>Cooperativa de Reciclagem</b>		
<b>Período: 01/01/2011 a 31/12/2012</b>		
Ingressos de Vendas		120.919,13
Ingressos de Prestação de Serviços		30.000,00
<b>TOTAL DOS INGRESSOS</b>		<b>150.919,13</b>
(-) Impostos e Contribuições sobre Ingressos		-4.413,54
<b>INGRESSOS OPERACIONAIS LÍQUIDOS</b>		<b>146.505,59</b>
<b>(-) DISPÊNDIOS OPERACIONAIS</b>		<b>-18.217,09</b>
INSS		7.968,00
Cópias e Encadernações		217,60
Serviços Gráficos		161,40
Alimentação		3.905,02
Serviços Contábeis		1.245,00
Material de Escritório		175,50
Material Uso e Consumo		34,80
Comissões		1.353,86
Condução		225,00
Assessoria Jurídica		425,81
Dispêndios Diversos		118,70
Aluguel		150,00
Água		334,46
Telefone		605,23
Material de Consumo da Prensa		1.150,00
Material Conservação e Limpeza		40,36
Dispêndios Bancários		76,55
Cartório		29,80
<b>SOBRA LÍQUIDA DO EXERCÍCIO</b>		<b>128.288,50</b>
<b>DESTINAÇÕES LEGAIS E ESTATUTÁRIAS</b>		<b>-19.243,28</b>
Reserva Legal (10%)		12.828,85
Fundos (5%)		6.414,43
<b>SOBRA À DISPOSIÇÃO DA AGO - ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA</b>		<b>109.045,23</b>

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### 3.8 - Tributos:

É um equívoco dizer que as sociedades cooperativas não pagam tributos. Uma vez que tal sociedade pode operar com atos cooperativos e atos não cooperativos é importante saber quais são os tributos que as cooperativas devem pagar.

Se tratando de atos não cooperativos, não há isenção tributária. Já quando a cooperativa opera com atos cooperativos, existe a cobrança de tributos somente sobre o PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento Social), sendo isenta do IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido).

Com relação à Previdência Social, a cooperativa deve arcar também com as devidas obrigações.

Até agora vimos que a cooperativa paga tributos. Além disso, os cooperados, individualmente, também são obrigados a recolher tributos sobre os repasses recebidos.

A seguir segue um breve resumo dos tributos que as cooperativas e os cooperados devem pagar:

IRPJ - Somente se houver prática de atos não cooperativos

IRPF – Incide sobre os rendimentos dos associados, conforme tabela progressiva do IR.

IRRF – sobre SERVIÇOS PRESTADOS (Cooperativa de Trabalho) – Retenção de 1,5% sobre importâncias pagas ou creditadas pelas PJ a PJ, inclusive Cooperativas (Decreto 3.000 - RIR)

Esse valor poderá ser compensado no repasse mensal da remuneração do cooperado (Decreto 3.000 - RIR)

PIS E COFINS – Receita e /ou faturamento.

Da cooperativa:

COFINS – alíquota de 3%;

PIS/Faturamento – alíquota de 0,65%;

INSS sobre folha de pagamento de cooperados 20%.

INSS – 20% sobre o valor das remunerações dos Diretores e Conselheiros Fiscais;

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

Quando tiver funcionários:

INSS sobre a folha de pagamento de funcionários 20%, mais 1%, 2% ou 3% dependendo do grau de incidência da capacidade laborativa, mais 5,8% devido a outras entidades, se não tiver convênio com o salário educação;

FGTS – A alíquota de 8% sobre a folha de empregados.

Do cooperado:

INSS – 11% sobre a remuneração do cooperado;

IRRF – tabela progressiva do IRRF

#### 3.9 – FUNDOS:

Existem dois tipos de fundos: os fundos obrigatórios e o fundo social.

Os fundos obrigatórios são:

1) O Fundo de Reserva, destinado a reparar perdas e garantir o desenvolvimento das atividades da cooperativa. Esse fundo é constituído de 10 % (dez por cento) das sobras líquidas - sobras de tudo o que a cooperativa paga (débitos) e recebe (créditos) - de um exercício (espaço de tempo em que a contabilidade apura o seu resultado: ingressos e dispêndios).

2) O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), destinado à prestação de assistência - investimento na capacitação e atualização técnica, promoção de cursos, seminários e congressos - aos associados, seus familiares e aos empregados da Cooperativa, constituído de 5 % (cinco por cento) das sobras líquidas de um exercício.

Algumas cooperativas possuem o chamado Fundo Social(FS), que permite aos cooperados descanso remunerado e gratificações periódicas, cestas básicas, auxílio transporte, auxílio gestação, entre outros benefícios.

#### 3.10 – Notas fiscais:



Importância da correta emissão. Como preencher corretamente uma nota fiscal (sugere-se como exercício complementar).

## Módulo IV

## Gestão Contábil-Financeira

## Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)

É um documento de existência apenas digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes. Sua validade jurídica é garantida pela assinatura digital do remetente e pela recepção do documento eletrônico através do Fisco, antes da saída das mercadorias.

INSCRIÇÃO E OS PRODUTOS/SERVIÇOS CONSTANTES NA NOTA FISCAL, INSCRIÇÃO DO USUÁRIO		NF-e N: 701 SÉRIE: 1	
DATA DE EMISSÃO		CERTEFICAÇÃO E ASSINATURA DO REMETENTE	
 <b>Impulso LTDA</b> Rua São Paulo, 21 Bucarein Joinville SC		<b>DANFE</b> Documento auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica Saída: 1 Entrada: 2 N: 701 SÉRIE: 1	
		<b>CONTROLE DO FISCO</b> 	
NATUREZA DA OPERAÇÃO <b>IMPULSO EQUIPAMENTOS PARA GASTRONOMIA</b>			
INSCRIÇÃO ESTADUAL	INSCRIÇÃO ESTADUAL SUBSTITUTIVA	CEST	CHAVE DE ACESSO DA NF-e CONSULTA NA REDE: 42081183123141000200550010000007010040403276
250607760		83123141000200	
DESTINATÁRIO/REMETENTE		CNPJ	
NOME RAZÃO SOCIAL		83123141000200	
???????????? DA SILVA			
ENDEREÇO		CNPJ	
RUA DO CENTRO, 987		87500000	
CNPJ		CNPJ	
UMJARAMA		492526267118	
CNPJ		CNPJ	
44555555		SP	
FATURA		FATURA	
Número		Data Vcto.	
Valor			
<b>CÁLCULO DO IMPOSTO</b>			
BASE DE CÁLCULO DO ICMS	VALOR DO ICMS	BASE DE CÁLCULO DO ICMS SUBSTITUTIVA	VALOR DO ICMS SUBSTITUTIVO
980.00	909.00	980.00	678.00
VALOR DO ICMS	VALOR DO ICMS	VALOR DO ICMS	VALOR DO ICMS
20.00	15.00	5.00	10.00
VALOR DO ICMS	VALOR DO ICMS	VALOR DO ICMS	VALOR DO ICMS
20.00	15.00	5.00	10.00
<b>TRANSPORTADOR/VOLUMES TRANSPORTADOS</b>			
MODAL	MODAL	MODAL	MODAL
MGA TRANSP	1	123456	ABC0008
MODAL	MODAL	MODAL	MODAL
RUA TRANSP	MARINGÁ	PR	9879897
QUANTIDADE	ESPECIE	MARCA	1
1	ESPECIE	MARCA	1
<b>DADOS DO PRODUTO/SERVIÇO</b>			
COD. PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO
0000	PRODUTO	1000	6.78
0000	SERVIÇO	1000	6.78
0000	SERVIÇO	1000	6.78
<b>CÁLCULO DO ISSQN</b>			
BASE DE CÁLCULO DO ISSQN	VALOR DO ISSQN	BASE DE CÁLCULO DO ISSQN	VALOR DO ISSQN
980.00	909.00	980.00	678.00
<b>DADOS ADICIONAIS</b>			
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES		INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES		INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	

▲ Modelo de NF-e de Materiais



## Módulo IV

## Gestão Contábil-Financeira

IMPRIMIR NF-e		FECHAR		
 <b>PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO</b> <b>SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS</b> <b>NOTA FISCAL ELETRÔNICA DE SERVIÇOS - NF-e</b> RPS Nº 11041579 Série RE002, emitido em 31/12/2010		Número da Nota <b>07297608</b> Data e Hora de Emissão <b>31/12/2010 19:16:18</b> Código de Verificação <b>MDNB-BYCI</b>		
<b>PRESTADOR DE SERVIÇOS</b>  CPF/CNPJ: <b>05.586.560/0001-36</b> Inscrição Municipal: <b>3.190.070-3</b> Nome/Razão Social: <b>NUCLEO DE INFORMACAO E COORDENACAO DO PONTO BR.NIC.BR</b> Endereço: <b>AV DAS NACOES UNIDAS 11546, COUJ 71/72 7 ANDAR - BROOKLIN NOVO - CEP: 04578-000</b> Município: <b>São Paulo</b> UF: <b>SP</b>				
<b>TOMADOR DE SERVIÇOS</b> Nome/Razão Social: <b>MARCIO LUIZ DE ARAUJO</b> CPF/CNPJ: <b>048.876.000-01</b> Inscrição Municipal: <b>---</b> Endereço: <b>---</b> Município: <b>São Paulo</b> UF: <b>SP</b> E-mail: <b>---</b>				
<b>DISCRIMINAÇÃO DOS SERVIÇOS</b> Registro de domínio - Manutenção de 01/12/2010 a 30/12/2011 - ref. fse. 11041579  O NIC.BR declara para fins de não incidência na fonte do IPI, da CSLL e da contribuição para PIS/PASEP sua associação sem fins lucrativos, enquadrada nas leis n° 10.637/02 e n° 9.532/97.				
<b>VALOR TOTAL DA NOTA = R\$ 30,00</b>				
Código do Serviço: <b>83115 - Assessoria ou consultoria de qualquer natureza, não contida em outros itens desta lista.</b>				
Valor Total das Deduções (R\$)	Data de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Valor do ISS (R\$)	Credito p/ Abatimento do IPTU
<b>0,00</b>	<b>30,00</b>	<b>5,00%</b>	<b>1,50</b>	<b>0,45</b>
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES</b> - Esta NF-e foi emitida com respeito na Lei nº 14.087/2005. - O crédito gerado estará disponível somente após o recolhimento do ISS desta NF-e. - Esta NF-e substitui o RPS Nº 11041579 Série RE002, emitido em 31/12/2010. - Data de vencimento do ISS desta NF-e: 10/1/2011				

▲ Modelo de NF-e de Serviços

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

Como Emitir Nota Fiscal de Serviços / venda de produtos

Para facilitar a emissão de Notas Fiscais de Serviços, apresentamos abaixo roteiro básico de preenchimento dos diversos campos que compõe os modelos padrão de notas de serviços.

#### 1 – TOMADOR DO SERVIÇO

Deve ser preenchido com o nome do tomador do serviço, se pessoa física, ou com a razão social, se pessoa jurídica.

#### 2 - ENDEREÇO

Deve ser informado além da rua ou avenida, o complemento, como nº do estabelecimento, Bairro ou Distrito.

#### 3 - CIDADE

Informar a cidade do tomador do serviço.

#### 4 - ESTADO

Informar o estado do tomador do serviço.

#### 5 - CNPJ/CPF

Preencher corretamente com o número do CNPJ, se pessoa jurídica, ou com o número do CPF, se pessoa física.

#### 6 - INSCRIÇÃO MUNICIPAL

Deverá ser informado neste campo o número da Inscrição Municipal do Tomador do Serviço.

#### 7 - DATA DE EMISSÃO

Preencher com o DIA, MÊS e ANO correspondentes à emissão da nota fiscal.

#### 8 - QUANTIDADE

Se o serviço for prestado usando-se como forma de medição a quantidade, este campo de deverá ser utilizado para informar a quantidade do serviço prestado.

#### 9 - UNIDADE

Habitualmente este campo não é preenchido, já que em casos de serviços que são calculados por hora, este dado vem especificado no próximo campo “Discriminação do Serviço”, porém, em caso de necessidade deve ser informada a unidade de medida (horas, metros, quilômetros, etc.).

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

#### 10 - DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

Quadro destinado à descrição do serviço, permitindo uma perfeita identificação do mesmo, sempre de acordo com o Contrato firmado entre prestador e Tomador dos serviços. (Veja ainda observação no final desta orientação).

#### 11 - PREÇO UNITÁRIO

Deverá ser informado o preço de venda unitário do serviço, caso haja esta condição.

#### 12 - TOTAL

Deverá ser informado o valor total, ou seja, o valor unitário multiplicado pela quantidade.

#### 13 - VALOR TOTAL DOS SERVIÇOS

Será preenchido com a soma de todos os totais dos serviços prestados.

#### 14 - RETENÇÃO DE ISS NA FONTE

Vários serviços estão sujeitos ao ISS na Fonte, cabendo ao tomador do serviço a retenção e recolhimento do valor devido. Para preenchimento deste campo é necessário consultar a legislação vigente, além do Contrato de Prestação de Serviços onde deverá constar expressamente a obrigatoriedade ou não da referida retenção.

#### 15 - OUTRAS RETENÇÕES

Deverá ser informado neste campo o somatório das outras retenções que o serviço está sujeito, tais como IRRF (1,0% ou 1,5%), PIS/COFINS/CSLL (4,65%), Cauções, IRPJ/CSLL/PIS/COFINS no caso de Órgão Público, etc.

Caso haja retenção do INSS, o valor do mesmo deverá ser informado no corpo da nota fiscal, abaixo da Descrição dos Serviços.

#### 16 - VALOR A PAGAR I – (II + III)

Deverá ser informado o valor líquido da Nota Fiscal de Serviço.

#### OBSERVAÇÃO:

○ Devem ser observadas as legislações que tratam destas retenções (RIR/99 / Lei 10.833/2003, art. 30 / Lei 9.430/96, art. 64 / Lei 10.833/2003).

○ Em notas fiscais emitidas contra pessoas físicas não devem ser destacadas quaisquer retenções.

## Módulo IV

## Gestão Contábil-Financeira

## IMPORTANTE:

Ao emitir a Nota Fiscal deve-se, antes de mais nada, acessar o site [www.sintegra.gov.br](http://www.sintegra.gov.br) e verificar a situação cadastral do cliente junto a Receita Estadual. Caso o mesmo esteja em situação irregular, a operação não poderá ser realizada.

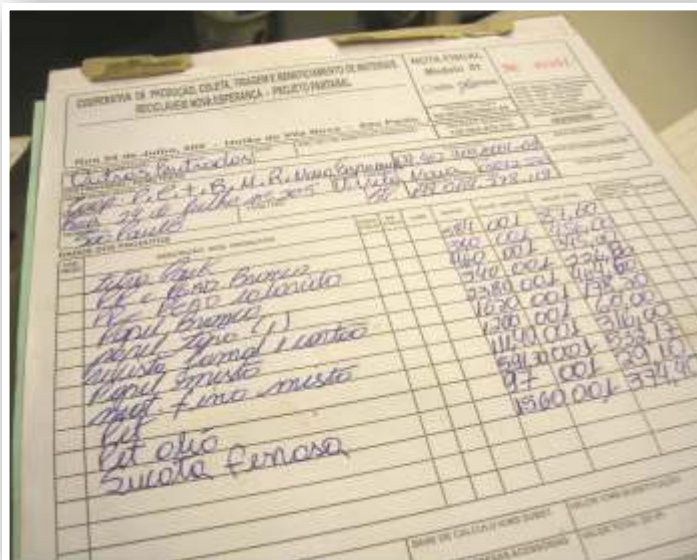
## MODELO DE NOTA FISCAL

<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA</b> (NOME, ENDEREÇO, NÚMERO DE INSCRIÇÃO DO EMITENTE NO CNPJ E NO CPBS)			<b>NOTA FISCAL DE SERVIÇOS</b> Imposto sobre serviços de qualquer natureza	
			MOD.4 VALIDADE:    /    /  <b>Nº 0000</b>	
TOMADOR DO SERVIÇO    1				
ENDEREÇO    2				
CIDADE    3			ESTADO    4	
CNPJ/CPF    5		INSC.MUN.    6	DATA DE EMISSÃO    7 /    /	
QUANT. 8	UNID. 9	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS 10	P.UNIT. 11	TOTAL 12
I	VALOR TOTAL DOS SERVIÇOS    13			
II	RETENÇÃO DO ISS NA FONTE    14			
III	OUTRAS RETENÇÕES    15			
IV	VALOR A PAGAR I - ( II + III )    16			

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

Exemplo de  
Nota Fiscal  
preenchida  
manualmente



#### 3.11 – Registro de documentos nas Juntas comerciais.

Após a Assembléia Geral de Constituição, torna-se necessário fazer o registro da Cooperativa na Junta Comercial do Estado.

Para se obter o registro, a Cooperativa deve apresentar à Junta Comercial os seguintes documentos:

- Requerimento à Junta Comercial - Formulário único sob a forma de capa.
- Três vias da Ata da Assembléia Geral de Constituição e do estatuto da Cooperativa. Uma via, pelo menos, deve ser original, assinada por todos os fundadores, podendo as demais vias serem fotocópias, desde que autenticadas em Cartório.

Declarar no fecho da Ata que a mesma é cópia fiel, transcrita do livro próprio.

A Cooperativa deve providenciar o visto de advogado na última página das três vias da Ata do estatuto, com o respectivo número de inscrição e secção.

Colocar na Ata a seguinte cláusula:

"Os sócios eleitos, sob as penas da lei, declaram que não estão incurso em quaisquer dos crimes previstos em lei ou nas restrições legais que possam impedi-los de exercer atividades mercantis."

Observação: Esta cláusula pode ser substituída pela "Declaração de Desimpedimento", preenchida pelos eleitos para o Conselho de Administração e Conselho Fiscal.



## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

c) Ficha Cadastral da Cooperativa (Ficha de Cadastro Nacional de Empresas - folhas nº 1e 2), a ser preenchido em duas vias.

d) Ficha de Inscrição de Estabelecimento-Sede, em 3 vias, acompanhada de fotocópia do CPF do responsável legal.

e) Comprovante de pagamento do DARF em quatro vias, formulário à venda em papelarias.

f) Recolhimento de taxa pelo serviço prestado pelas Juntas dos Estado, usando-se para isso o documento de arrecadação adotado pela Junta Comercial de cada Estado - GPR - Guia de Recolhimento de Preços, em quatro vias.

Observação: Devido à possibilidade de ocorrerem orientações distintas nos diferentes Estados, recomendamos que as orientações sejam checadas junto à Junta Comercial, para evitar que haja necessidade de refazer algum documento.

A Cooperativa deverá possuir os seguintes livros:

- a) de matrícula;
- b) de Atas das Assembléias;
- c) de Atas dos Órgãos de Administração;
- d) de Atas do Conselho Fiscal;
- e) de Presença dos Cooperantes nas Assembléias Gerais;
- f) outros, fiscais, contábeis, obrigatórios. É facultada a adoção de livros de folhas soltas ou fixas.

## Módulo IV

### Gestão Contábil-Financeira

4 – Conclusão com conversa com o grupo.

Reforçar a importância de uma fina sintonia com o contador que deve dar todo o suporte às questões contábeis-financeiras.

## Anexos

Esses modelos são meramente ilustrativos

### RELATÓRIO DE COLETA

#### 1º) A SER PREENCHIDO PELO COLETOR

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Horário de saída: \_\_\_\_\_ H

Horário final de trabalho: \_\_\_\_\_ H

Roteiro: \_\_\_\_\_

Veículo placa: \_\_\_\_\_ Motorista: \_\_\_\_\_

Coletores: \_\_\_\_\_

Quantidade de ruas: \_\_\_\_\_

Total de material coletado: \_\_\_\_\_ Kg

Média do mês: \_\_\_\_\_ Kg

Despesas de refeição: R\$ \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

Reclamações/Moradores: \_\_\_\_\_

#### 2º) A SER PREENCHIDO PELO MOTORISTA:

- Início dos serviços: \_\_\_\_\_ H

- Término dos serviços: \_\_\_\_\_ H

- Total de horas trabalhadas: \_\_\_\_\_ H

Observações:



## Anexos

Esses modelos são meramente ilustrativos

## CONTROLE DE PRENSAGEM

Nome do prensista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
Início dos trabalhos: \_\_\_\_\_ Término dos trabalhos: \_\_\_\_\_

Nº	MATERIAL	PESO	PESO	PESO	TOTAL	R\$
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25	TOTAL					

OBSERVAÇÕES

Assinatura do prensista:







# Cooperativa em Ação



Esta é uma publicação integrante do kit «Cooperativa em Ação». Este projeto tem como objetivo levar conceitos de gestão e produtividade de forma simples para as cooperativas de triagem de materiais recicláveis.



[www.cempre.org.br](http://www.cempre.org.br)



Integration

[www.integration.com.br](http://www.integration.com.br)



[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)



[www.tetrapak.com.br](http://www.tetrapak.com.br)



ACESSE: [www.rotadareciclagem.com.br](http://www.rotadareciclagem.com.br)