

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS  
ECONÔMICAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**LORENA MAGALHÃES CORREIA ANDRADE**

**PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS DE  
RECICLÁVEIS**

GOIÂNIA  
2017

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral  
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof<sup>a</sup>. Ms. Gisele de Araújo Prateado Gusmão  
Pró-reitora de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo  
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

**LORENA MAGALHÃES CORREIA ANDRADE**

**PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS DE  
RECICLÁVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás – UFG.

Orientador: **Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva**

GOIÂNIA  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do  
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

ANDRADE, LORENA MAGALHÃES CORREIA  
PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS DE RECICLÁVEIS  
[manuscrito] / LORENA MAGALHÃES CORREIA ANDRADE. - 2017.  
XLV, 45 f.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências  
Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2017. Apêndice.  
Inclui gráfico, tabelas.

1. Práticas gerenciais. 2. Cooperativismo. 3. Informações contábeis. I.  
Orestes da Silva, Júlio, orient. II. Título.

CDU 657

LORENA MAGALHÃES CORREIA ANDRADE

**PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS DE  
RECICLÁVEIS**

Trabalho de conclusão de curso (monografia) submetido e defendido publicamente na faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Goiás, como requisito da obtenção de título de Bacharel e Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte banca examinadora:



Prof. Dr. Julio Orestes da Silva – Orientador  
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dr. Carlos Henrique Silva do Carmo – Avaliador  
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo – Avaliador  
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 05 de julho de 2017.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo investigar qual o papel das informações contábeis no processo gerencial das cooperativas de materiais de recicláveis de Goiânia. O método utilizado na pesquisa foi a estatística descritiva, com uma população de 65 cooperados de 7 cooperativas. A coleta dos dados ocorreu através de entrevista com um roteiro estruturado, as entrevistas foram realizadas através de visitas nas cooperativas. Identificou-se que as informações contábeis são pouco ou até mesmo não são utilizadas dentro das cooperativas estudadas. Entretanto foi possível observar nesta pesquisa que mesmo não sendo utilizada com muita frequência a contabilidade é vista como importante pela maioria dos respondentes. Quanto a prática gerencial verificou-se que nas cooperativas não existe planejamento, a pouco controle e a tomada de decisão é feita levando em consideração basicamente a experiência do presidente e a intuição dos próprios cooperados, a baixa escolaridade dos e a grande rotatividade desses associados pode estar relacionado aos resultados encontrados.

Palavras-chave: Práticas gerenciais; Cooperativismo; Informações contábeis.

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1 - Artefatos contábeis aplicados nas cooperativas .....	18
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Frequência da função na cooperativa .....23

Tabela 2 – Frequência de respondentes por cooperativas estudadas .....27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência do nível de escolaridade de acordo com a função na cooperativa.....	24
Gráfico 2 - Frequência do nível de escolaridade de acordo com a função na cooperativa .....	25
Gráfico 3: Frequência em que os cooperados realizam algum curso de gestão de acordo com a função na cooperativa.....	26
Gráfico 4: Recursos utilizados para tomada de decisão de acordo com a função na cooperativa .....	31
Gráfico 5 – A quem os respondentes se aconselham para tomada de decisão .....	32
Gráfico 6: Respostas obtidas sobre como as informações contábeis contribuem para a continuidade das cooperativas .....	34
Gráfico 7: Respostas obtidas de quais são as informações importantes para a continuidade das cooperativas .....	35
Gráfico 8: Visão dos respondentes a respeito da utilização da contabilidade na gestão das cooperativas .....	36

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. OBJETIVO GERAL .....	12
1.2. JUSTIFICATIVA .....	12
1.3. CONTRIBUIÇÕES .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1. COOPERATIVISMO .....	14
2.2. CONTABILIDADE GERENCIAL EM COOPERATIVAS .....	15
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO .....	20
3.2. INSTRUMENTOS DA PESQUISA .....	20
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	21
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	22
4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS .....	27
4.3. PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÃO .....	30
4.4. IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS GERENCIAIS NA VISÃO DOS COOPERADOS .....	33
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APENDICE A) ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com os efeitos da globalização no mercado de trabalho os índices de desemprego e desigualdade social vêm aumentando, por isso, novas formas de organizações econômicas constituídas por trabalhadores desempregados, surgem como alternativa de inserção no mercado de trabalho e no convívio social. Singer (2001) diz que esses empreendimentos que surgem como reação às carências advindas do capitalismo, se inserem na economia solidária no qual consiste em um novo modo de produção, comercialização e distribuição constituídas por grupos baseados na solidariedade e autogestão.

Nesse sentido, a economia solidária surge tendo como objetivo trazer mudança social para seus envolvidos, inclusão e geração de trabalho e renda (LUCONI; KARLING, 2011). As Cooperativas se inserem dentro deste contexto, pois são associações organizadas por pessoas que têm interesses em comum, são organizadas economicamente e socialmente de forma democrática (NASCIMENTO, 2016).

As cooperativas apesar de terem como princípio a solidariedade também estão submetidas às regras competitivas do mercado e, assim como as outras empresas não podem depender apenas das experiências de seus gestores para tomar decisão. São necessários mecanismos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas, para auxiliar no seu processo decisório. A contabilidade gerencial pode auxiliar nesse processo, e além de gerar informações, pode ajudar a assegurar a continuidade da empresa (SANTOS, DOROW; BEUREN, 2016).

A gestão das cooperativas fica a cargo de seus associados, cada membro tem direito a um voto, esse sistema é denominado de autogestão e faz parte também do processo de tomada de decisão trazendo assim uma forma diferente de gestão (CANÇADO, 2004). Dessa forma os membros destes empreendimentos também são usuários da contabilidade, necessitam das informações contábeis para gerenciar sua organização, a fim de auxiliar no processo de planejamentos, execução, controle e tomada de decisão (que é feito por todos). A contabilidade precisa fornecer informações que sejam úteis para os seus usuários (NASCIMENTO, 2016).

Neste sentido o estudo tenta responder a seguinte questão de pesquisa: **Qual o papel das informações contábeis no processo gerencial das cooperativas de materiais de**

## **recicláveis de Goiânia?**

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

Investigar qual o papel das informações contábeis no processo gerencial das cooperativas de materiais de recicláveis de Goiânia.

### **1.2. JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa pode auxiliar os gestores a entenderem a necessidade que os artefatos gerenciais têm para a continuidade desses empreendimentos solidários. Também é importante que seja ampliado o conhecimento da contabilidade em sociedades cooperativas, para que as necessidades desses empreendimentos possam ser atendidas de forma mais adequada.

É em função de entender como a contabilidade gerencial é usada no ambiente de uma cooperativa popular que esse trabalho se estrutura, buscando compreender os sistemas de controle gerencial. A utilização de instrumentos de controle gerencial para a tomada de decisão no meio empresarial é importante, considerando que as informações geradas servirão de fundamento para determinar a escolha da melhor opção entre as existentes. Entretanto, cada ferramenta precisa estar alinhada às estratégias organizacionais e à realidade de cada empresa, sendo necessário ajustar os instrumentos gerenciais a realidade das cooperativas, para assim ajudá-los de forma mais efetiva (SANTOS et al., 2014).

Vale ressaltar que, esta pesquisa tem relevância tanto acadêmica, visto que existem poucas experiências no Brasil, no que tange o tratamento contábil, que possa ser aplicado em empreendimentos solidários, quanto para a sociedade como um todo, uma vez que as cooperativas são uma alternativa economicamente e socialmente viável para estruturação de pequenos produtores.

### **1.3. CONTRIBUIÇÕES**

A realização desta pesquisa tem a possibilidade de contribuir com os estudos em Contabilidade Gerencial e o seu papel em cooperativas, ampliando o conhecimento para essa área. Esta pesquisa pode contribuir também para que os gestores de cooperativas populares

compreendam a necessidade que os artefatos gerenciais têm para a continuidade desses empreendimentos solidários, e na sua gestão como um todo, chegando assim a um processo de tomada de decisão mais eficaz. Também será útil para os profissionais de contabilidade, visto que evidencia a importância que a contabilidade tem em uma diversidade de empreendimentos, podendo ser moldada para atender às necessidades específicas de seus usuários. Por fim, pode instigar a realização de novos estudos que demonstrem papel que a Contabilidade Gerencial exerce em outros setores populares da economia.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. COOPERATIVISMO

O surgimento desses movimentos sociais que buscam a inserção de trabalhadores no mercado de trabalho veio como consequência do avanço do capitalismo, para diminuir os problemas decorrentes da desigualdade social, e atender a necessidade do trabalhador pobre (MORAIS et al, 2011). Esse pensamento apareceu durante o decorrer dos séculos XVIII e XIX, nomeado como socialismo utópico. Mais ao final do século XX ocorreu crescimento destas alternativas sociais, para tentar solucionar os problemas de miséria, a exclusão, o desemprego, baseando-se nas ideias de igualdade, cooperação e solidariedade, denominada hoje de economia solidária.

A economia solidária é um modo de produção que prioriza a igualdade. Seus trabalhadores possuem direitos iguais e, os meios de produção são de posse de todos. É autogestionária, ou seja, são geridas pelos próprios trabalhadores de forma democrática (uma cabeça, um voto). Todos têm que cumprir o que foi decidido pelo coletivo. É o inverso da relação de empresas com fins lucrativos, em que os responsáveis têm autoridade sobre os encarregados (SINGER, 2008). Segundo França Filho (2002), pode-se dizer que a economia solidária é um conjunto de iniciativas que, apoiadas pelas atividades econômicas que realiza, busca atender objetivos sociais, buscando -cidadania.

Em períodos em que ocorrem recessões, estagnação na economia do país e, por conseguinte, aumento da taxa de desemprego e desigualdade social, a reação pode ser a multiplicação de pequenas organizações solidárias. Em que o processo burocrático é menor, assim aumenta a possibilidade da inserção destes trabalhadores no mercado de trabalho. É a partir de uma forma de defesa contra a ameaça de pobreza que as empresas solidárias surgem (SINGER, 2001).

O principal objetivo de um empreendimento regido pela economia solidária é a geração de trabalho e renda, através de organizações coletivas com finalidades socioeconômicas. Essas Organizações coletivas existem sem a presença de um proprietário, todos são proprietários e donos do meio de produção (FIGUEIREDO NETO; BENINI; BENINI, 2010).

A economia solidária abrange vários tipos de empreendimentos, que tem esse papel social e econômico citado acima, associações que tem com finalidade proporcionar aos seus

associados bem-estar social e econômico, empresas que surgem como já foi dito como reação a carência vinda de uma crise ou devido a desigualdade social (SINGER, 2001). Dentro dessa abrangência temos as Cooperativas populares que iremos tratar neste trabalho, mais especificamente as cooperativas de materiais recicláveis.

As cooperativas surgiram junto com o movimento operário no período da Revolução Industrial, devido às péssimas condições de trabalho e de vida destes trabalhadores. As cooperativas tiveram origem com os Pioneiros de Rochdale (Cidade da Inglaterra em 1844), veio da necessidade de o homem unir-se para solucionar problemas que tinham em comum, isto é, pessoas que passavam pela mesma dificuldade se uniam e criavam estruturalmente uma associação para assim solucionar seus problemas em específico com maior facilidade (SANTOS, 2012).

Neste cenário surgiu também as cooperativas de trabalho, como forma de suprir uma necessidade em comum entre seus cooperados, buscando trabalho e renda. As verdadeiras cooperativas de trabalho se iniciaram pela livre vontade de trabalhadores sem chance de obter emprego regular, ou ainda em perigo de perder o trabalho que têm. Dando como exemplo os trabalhadores de empresas em crise, que organizam cooperativas para recuperar a mesma ou para entrar novamente no mercado de trabalho. No caso das cooperativas de materiais recicláveis sua origem veio de trabalhadores pobre que tem como sobrevivência a venda de seu trabalho de forma individual, então criam cooperativas para conseguir melhores ganhos e condições de trabalho (Singer, 2004).

## 2.2. CONTABILIDADE GERENCIAL EM COOPERATIVAS

Os usuários internos precisam de uma informação diferente das informações geradas para os usuários externos, suas necessidades são bem específicas e a Contabilidade Gerencial pode fazer esse papel, por ser flexível (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007). Sendo a contabilidade gerencial definida como o “processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais” (HORNGREN; SUNDEN; SRATTON, 2006).

A contabilidade gerencial ao contrário da financeira atua para fornecer informações para o uso dentro da própria organização, seus usuários são: gestores, proprietários e funcionários (em alguns casos), ela ajuda na elaboração do planejamento, para o controle e tomada de

decisão, seu foco principal está nas decisões futuras (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Planejamento é uma técnica que analisa o ambiente de uma organização, observa as oportunidades e ameaças e entende seus pontos fortes e fracos para assim cumprir sua missão com consciência, estabelece propósitos que a empresa deverá seguir para conseguir aproveitar as oportunidades, e se afastar dos riscos. O planejamento pode ser: estratégico (externo da empresa), administrativo (estruturando os recursos da empresa), operacional (está ligado a obtenção dos indicadores desejados, com relação às atividades da empresa). É uma forma de tomar decisões antecipadas de forma a chegar ao objetivo desejado, através de ações (FREZATTI, 2009; PIVA, 2013 e GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

O controle por sua vez tem como finalidade garantir que as ações planejadas sejam executadas, quando se utiliza métodos para verificar se as ações planejadas foram executadas em conformidade com o esperado. Se uma empresa não tem controle ela não pode garantir o resultado de suas ações (FREZATTI, 2009). Dentro desse contexto classifica-se o controle como um processo de coletar *feedback* garantindo que a empresa tenha seu plano adequadamente executado e podendo modificar caso haja novas circunstâncias (SANTOS et al., 2013).

Sendo a função principal da contabilidade gerencial a tomada de decisão, define-se como uma ação fruto de um processo sistematizado que estuda o problema, faz um levantamento de dados e informações, propõe soluções, vindo assim decidir qual a melhor resposta para o problema apresentado (GUIMARÃES; EVORA, 2004). Pode dizer que a tomar de decisões inteligentes através de dados é a habilidade mais básica de um gestor, tendo que selecionar uma ação dentre outras que lhe são apresentadas (SANTOS et al., 2013).

Com o aumento da concorrência no mercado econômico é preciso de mais artefatos gerenciais para acompanhamento da empresa. O uso das informações gerenciais tem tido expansão dentro das empresas, como forma de controle. O controle gerencial ajuda a programar estratégias, a guiar as organizações para a implementação de atividades viáveis em momentos de incertezas, para isso as empresas precisam utilizar sistemas de informações gerenciais, sendo necessário para qualquer tipo de empresa (FAZOLIN, 2014).

A contabilidade gerencial foi desenvolvida para empresas manufactureiras. Hoje ela

evolui e se aplica a todo o tipo de empresa, incluindo as que não tem fim lucrativo como as cooperativas (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2006). As cooperativas estão submetidas às regras do mercado e assim como as outras empresas não podem depender apenas das experiências de seus gestores para tomar decisão. São necessários mecanismos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas, para auxiliar no processo decisório. A contabilidade Gerencial contribui, além de gerar informações, para assegurar a continuidade da empresa (SANTOS; DOROW; BEUREN 2016).

No caso das cooperativas elas tem uma diferença das empresas manufatureiras, são autogeridas, isto significa que seus cooperados tem o papel da gerência. Eles devem em conjunto tomar decisões e estabelecer políticas, diretrizes e controlar a cooperativa como um todo, tendo que conciliar todas essas tarefas com a parte operacional também. Sendo assim todos os cooperados usuários da informação contábil (CANÇADO, 2004).

Apesar de serem todos os cooperados também gestores existe uma divisão de trabalho dentro das cooperativas, a Diretoria faz o papel de administrar de forma direta a cooperativa. Dentro da Diretoria existem diversos cargos como: Presidente, que é o responsável por exemplo de conseguir representatividade da cooperativa dentro e fora do mercado e aumentar o faturamento; Diretor Administrativo/ Financeiro responsável por manter os pagamentos em dia, minimizar custos, conseguir menores taxas e maiores prazos, proporcionar um atendimento com qualidade; entre outros. Os cooperados de forma geral através das Assembleias tomam decisões, planejam e verificam o serviço feito por seus companheiros na administração e gestão da cooperativa (CANAN; FEDATO; CAETANO, 2010).

A tomada de decisão nas cooperativas diverge das demais empresas por serem autogestionárias. O termo autogestão está relacionado com gerir a si mesmo, é a ausência da figura do chefe, é utilizado como forma de definir os grupos que se organizam sem ter uma forma de hierarquia constituída. Em tese todos são igualmente donos do empreendimento (LEACHAT; BARCELOS, 2008). Para compreender se um empreendimento se encaixa ou não dentro da autogestão, é preciso entendê-la como a gestão pelos trabalhadores, verificando o nível de autonomia de seus associados, a forma de controle sobre a organização do trabalho, o acompanhamento do cotidiano e as formas de tomada de decisão (SÍCOLLI, 2007).

Na Economia Solidária existem duas perspectivas que se divergem: Economia X Solidariedade. É preciso distinguir, ter comportamento adequado para cada uma das esferas de atuação e, ao mesmo tempo conseguir conciliá-las. Uma tarefa nada fácil para os membros

de empreendimentos solidários. Dentro de uma cooperativa os seus cooperados precisam ser competitivos com relação ao mercado; já no relacionamento entre os companheiros de trabalho tem-se um comportamento fraternal não agressivo (VERARDO, 2003).

Para Kassai (1997) com informações mais simplificadas e claras os contadores auxiliariam seus clientes de forma eficaz na tomada de decisão. Desta forma todos os cooperados precisam ter acesso a estas informações de forma simplificada. Desta forma, na cooperativa para tomar decisões em conjunto é preciso que as informações sejam transparentes, todos tendo acesso, e clara para o entendimento de todos. Assim através das reuniões com todos os cooperados, onde cada um tem voz ativa, as decisões são tomadas.

Segundo Nascimento (2016), a gestão da cooperativa é feita com ferramentas contábeis que podem ser denominadas como controles administrativos e financeiros. Como o Livro Caixa, a Folha de Pagamento, Livro Fundo e a Prestação de Conta. E são essas ferramentas que possibilitam administrar à cooperativa, fazendo controle e auxiliando na tomada de decisão, podendo ser adaptada conforme as necessidades da cooperativa. Tendo essas ferramentas mais exemplificados no Quadro 1:

#### **Quadro 1 - Artefatos contábeis aplicados nas cooperativas**

Livro Caixa	Livro em que é anotada a movimentação financeira diária da cooperativa. O Livro Caixa é uma ferramenta fundamental para a contabilidade da cooperativa. São anotadas todas as entradas e saídas de dinheiro da cooperativa. Desta forma sendo realizada pelo regime de caixa.
Folha de Pagamento	Onde se calcula a remuneração dos cooperados. Dentro da folha de pagamento tem todas as receitas e despesas do período, quanto (em horas, períodos ou dias) cada cooperado trabalhou, fazendo assim o rateio do lucro obtido.
Livro Fundo	Algumas cooperativas separam dentro do lucro um valor para reserva/fundo, que pode ser usada para investimento, para assegurar o pagamento de despesas inesperadas ou fazer rateio no final do ano. Não tem valor ou porcentagem fixa obrigatória, cada cooperativa decide em seu estatuto como acha melhor. O livro tem a mesma funcionalidade do livro caixa.
Prestação de Contas	A prestação de contas consiste em pegar os dois livros (caixa e de fundo) para apresentar aos demais cooperados, expondo todos os gastos e como foi vendido o material, demonstrando também os critérios utilizados para fazer o rateio do lucro obtido no período. É nessa espécie de reunião que as informações gerenciais são divididas com todos, para se possa obter clareza e sendo possível que todos possam tomar uma decisão de forma mais confiante.

**Fonte: Nascimento, Leticia Maria Faleiro (2016)**

Sendo assim a contabilidade tradicional não consegue atender a todas as necessidades das cooperativas, que por causa de suas peculiaridades tem necessidades diferentes das outras empresas. É preciso que os gestores desses empreendimentos tenham acesso a informações

gerenciais úteis, e compreensíveis, para que as decisões possam ser tomadas evitando possíveis riscos futuros. Sendo o objetivo básico da informação contábil ajudar na tomada de decisão, independente de quem seja o usuário ela precisa proporcionar uma tomada de decisão melhor e bem fundamentada (HORNGREN; SUNDEN; STRATTON, 2006).

### **3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

#### **3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO**

A população desta pesquisa foram empreendimentos solidários classificados como cooperativas populares, mais especificamente tratou-se nessa pesquisa de cooperativas de materiais recicláveis dentro do município de Goiânia.

O acesso a estas cooperativas buscou-se através do projeto de extensão Incubadora Social da UFG. A Incubadora surgiu em 2007, com o intuito de sanar a necessidade de assessoramento aos empreendimentos solidários, e desde sua fundação tem trabalhado mais especificamente com cooperativas de catadores de materiais recicláveis. Dentro da Incubadora são prestados vários serviços de assessoria, que para isso conta com vários grupos de trabalho como: contabilidade, economia, jurídico, ambiental, gestão, entre outros. No período em que essa pesquisa foi feita a Incubadora trabalhava com um total de 20 cooperativas, destas apenas 8 eram do município de Goiânia, o restante das cidades do entorno de Goiânia. A Incubadora acompanha e avalia os processos de gestão desses empreendimentos e fornece assistência, para que possam ser inseridos no mercado.

Trabalhou-se com um total de 7 cooperativas que se disponibilizaram para responder o questionário, tentando realizar a entrevista dirigida com todos os cooperados obtendo um total de 65 respondentes. A média de cooperados por cooperativa foi de 9. Tendo dois extremos a Cooper Rama com 20 cooperados e a Cocomare que apresentou somente 4 cooperados com disponibilidade para responder no dia da aplicação do questionário, pois a maioria de seus cooperados são refugiados haitianos e não compreendem bem a língua portuguesa.

#### **3.2. INSTRUMENTOS DA PESQUISA**

A coleta de dados foi feita através de entrevista estruturada por um roteiro com os cooperados, aplicado em visitas nas cooperativas que ocorreu no período de 13/10/2016 até 23/11/2016. Foi usado como roteiro de entrevista o modelo de questionário da pesquisa feita por Santos, Dorow e Beuren (2016) em micro e pequenas empresas, adaptado e simplificado para ser aplicado nas cooperativas estudadas. O roteiro de entrevista tem 21 perguntas

dividido em 4 blocos, Perfil do Respondente, Perfil de Gestão da Cooperativa, Tomada de Decisão e por fim Importância da Informação Contábil. O roteiro foi dividido desta forma para uma melhor divisão de ideias para analisar os dados e responder à pergunta da pesquisa.

Foi feito um pré-teste com uma cooperativa, onde obteve-se 10 respondentes. Neste pré-teste verificou-se que os cooperados tinham dificuldades para compreender alguns termos da contabilidade e também foi detectada a existência de cooperados analfabetos, desta forma foi decidido usar o questionário como um roteiro de entrevista e reformular algumas perguntas para melhor compreensão. A entrevista também possibilitou que informações adicionais fossem observadas, para assim descrever a experiência e expectativa dos respondentes quanto a contabilidade na gestão da cooperativa. Algumas das vantagens da entrevista é que ela pode ser utilizada em todos os segmentos da população como no caso a analfabetos e alfabetizados, o entrevistador pode repetir e esclarecer alguma pergunta, reformulando a mesma ou até mesmo especificar algum significado tendo assim uma garantia maior de que o entrevistado compreendeu a pergunta (MARCONI; LAKATOS, 2002).

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na análise dos dados, serão utilizadas técnicas de estatística descritiva nos dados demográficos das cooperativas e dos respondentes, nos procedimentos adotados na tomada de decisão e na utilização dos instrumentos gerenciais. O método de estatística descritiva é utilizado para organizar, resumir e descrever aspectos importantes de alguma variável, ou até mesmo comparar características de duas ou mais variáveis (REIS; REIS, 2001).

Primeiro foi feito a tabulação e resumo dos dados obtidos através da entrevista no Excel, e também no Excel foram feitos os gráficos, tabelas, e análises estatísticas. Uma das formas de análise para ampliar a observação das variáveis foi fazer comparação da frequência de duas variáveis diferentes. Foi usado como base para comparação entre outras variáveis quando necessário, a cooperativa ou função dos cooperados, sendo essa última resumida e dividida em dois grupos. O primeiro grupo está presente os cooperados que disseram na entrevista ter algum cargo na Diretoria da cooperativa, isto é, tem mais proximidade com a gestão e administração da cooperativa, desta forma espera-se que tenha também mais contato com a contabilidade. Já o segundo grupo foram inseridos os outros cooperados que não possuem cargo na Diretoria.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Investigou-se na primeira parte do questionário o perfil dos respondentes, em específico, o gênero, tempo de trabalho na cooperativa, idade, escolaridade, frequência no curso de gestão e também o cargo que estes cooperados ocupam na cooperativa.

Analisando de forma geral considerando o total de 65 entrevistados a maioria 60% é do sexo feminino e os outros 40% são do sexo masculino. Com relação ao tempo que estão trabalhando nas cooperativas a maioria trabalham a menos de 1 ano com 40%, os que estão no empreendimento entre 1 e 5 anos foram 35,38%, e apenas 23,08% trabalham a mais de 5 anos. Observou-se que a faixa etária dos cooperados está bem distribuída entre os intervalos de dez anos propostos no roteiro de entrevista, estando a maioria 29, 23% entre 31 e 40 anos, viu-se também que as cooperativas são uma alternativa para pessoas acima de 60 anos tendo 12,31% dos respondentes.

Com a entrevista constatou-se o que já havia sido indicado no pré-teste, que uma parte dos cooperados são analfabetos, chegou a 15,38% do total de entrevistados, porém grande parte cooperados disseram ter apenas o ensino fundamental incompleto com 44,62%, foi identificado três cooperados quem tem mais do que o ensino médio 1 têm curso técnico em Contabilidade, outro ensino superior em Gestão e Administração incompleto, e por último 1 com ensino superior completo em Direito.

Foi feita ainda uma pergunta para constatar o grau de frequência que estes cooperados fazem curso na área de gestão, o resultado foi que a maioria não fez nenhum tipo de curso nesta área e apenas 8% disse fazer com frequência cursos de gestão.

A divisão de trabalho dentro de uma cooperativa é de extrema importância para o seu funcionamento como foi encontrado no estudo de caso de Canan et al (2010) em uma cooperativa agropecuária mista no norte mato-grossense. Na Tabela 1 está simplificada as diversas funções que os cooperados exercem nos empreendimentos estudados, sendo ainda possível dividir em dois grupos as funções que os cooperados exercem na cooperativa para as próximas análises: Diretoria (Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e Diretor Comercial) e os cooperados que atuam apenas na produção (Delegado e Fiscal, Produção e Motoristas). Entende-se que os cooperados que possuem cargo na Diretoria tem mais acesso

as informações contábeis e possuem maior conhecimento sobre a área, o que pode diferir suas respostas das dos outros cooperados.

**Tabela 1 – Frequência da função na cooperativa**

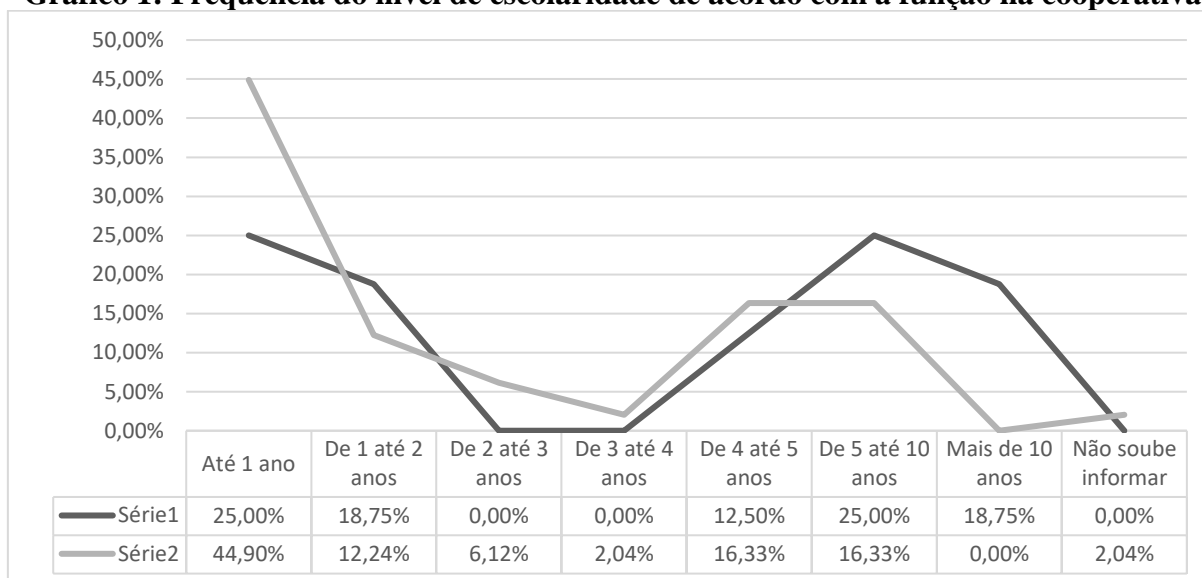
	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
Presidente	7	10,77%
Diretor Administrativo	3	4,62%
Diretor Financeiro	3	4,62%
Diretor Comercial	3	4,62%
Delegado e Fiscal	3	4,62%
Produção	44	67,69%
Motorista	2	3,08%
<b>Total Geral</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Investigou-se então a partir da divisão de função dentro da cooperativa em dois grupos o perfil dos cooperados separadamente. A análise comparou as repostas desses dois grupos para as perguntas feitas nessa primeira parte do roteiro de entrevista, sexo, faixa etária, tempo de trabalho na cooperativa, escolaridade e frequência no curso de gestão.

Do total de 16 respondentes que disseram ter cargo na diretoria 68,75% são do sexo feminino e 31,25% do sexo masculino, já dos 49 respondentes que dizem trabalhar apenas na produção essa diferença é um pouco menor sendo as mulheres ainda a maioria com 57,14% e os homens com 42,86%. Na análise da relação da faixa etária com a função na cooperativa obteve-se que a maior parte dos componentes da diretoria estão na faixa etária entre 51 a 60 anos com 31,25% e dos de produção a faixa etária que consta a maior parte dos respondentes é menor ficando entre 31 e 40 anos com 32,65%, esse resultado pode estar relacionado com o que foi encontrada durante as entrevistas pelas repostas de alguns cooperados que disseram que os mais velhos tem papel importante na gestão das cooperativas.

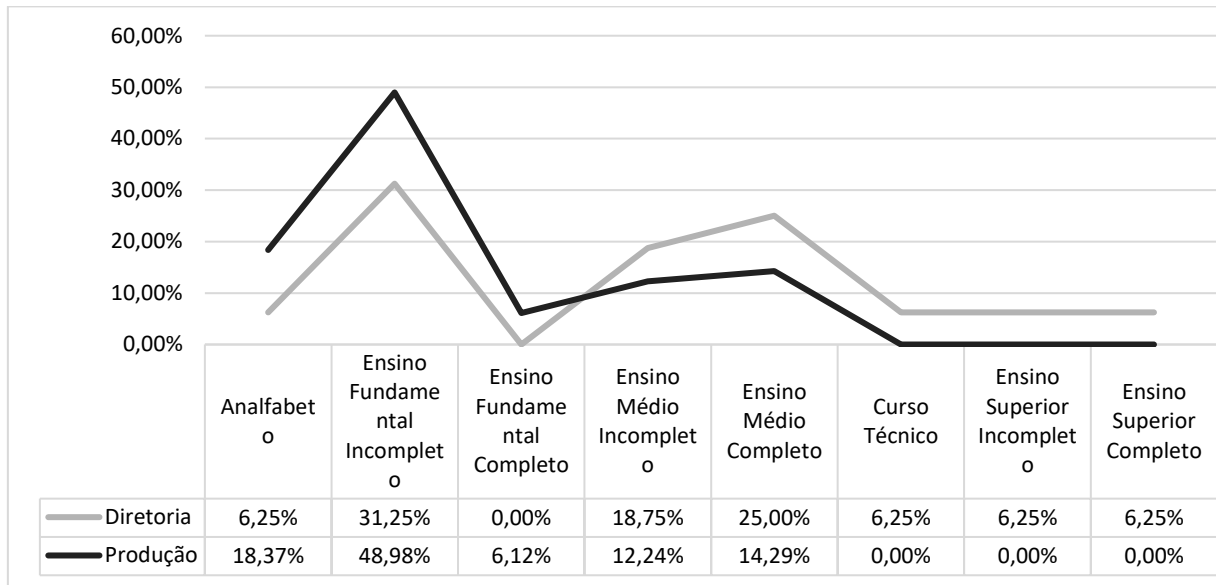
O Gráfico 1 mostra a relação de frequência da função exercida pelos respondentes e o seu temo de trabalho na cooperativa:

**Gráfico 1: Frequência do nível de escolaridade de acordo com a função na cooperativa**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Com relação ao tempo de trabalho dos respondentes na cooperativa, a situação encontrada é que no caso dos diretores houve o mesmo número de respostas para até 1 ano e de 5 até 10 anos com 25% para ambos, e para a produção o tempo de trabalho até um ano obteve a maior parte das respostas com 44,9%. Observa-se aqui também que a rotatividade dentro das cooperativas é muito grande e que apenas pequenos grupos permanecem por mais tempo trabalhando nas cooperativas, e até mesmo a diretoria é afetada por essa rotatividade.

No Gráfico 2 está simplificado a relação entre as variáveis função na cooperativa e escolaridade. Observou-se que tanto para a Diretoria quanto para a produção a maioria tem apenas o ensino fundamental incompleto com 31,25% e 48,98%, sendo que na produção esse nível de escolaridade é ainda maior. O índice de analfabetos é maior para os cooperados da produção e os únicos 3 respondentes que nível de escolaridade maior do que ensino médio completo são membros da Diretoria. Apesar de a diferença ser pequena entre os dois grupos nota-se que os membros da diretoria possuem um nível maior de conhecimento formal em relação aos cooperados que trabalham apenas na produção.

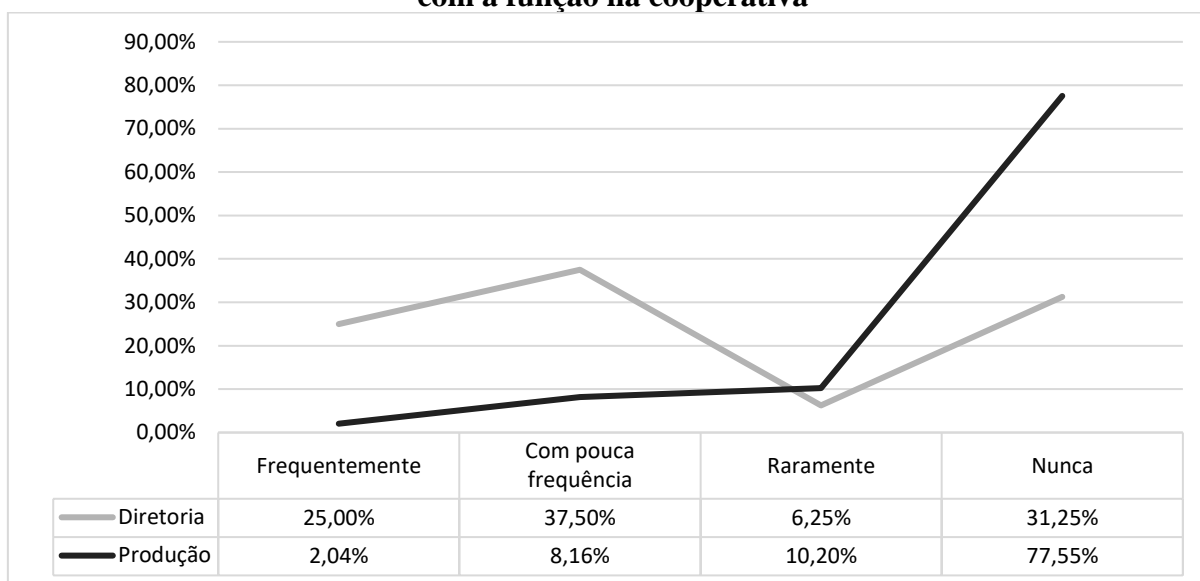
**Gráfico 2 - Frequência do nível de escolaridade de acordo com a função na cooperativa**

**Fonte: Dados da pesquisa**

A baixa escolaridade dos cooperados é corroborada pelos estudos que apontam como sendo o objetivo desses empreendimentos solidários dar oportunidade de trabalho a essas pessoas que por algum motivo não possuem o perfil que o mercado pede, e tendem a ficar desempregadas e a margem da sociedade (MORAIS et al, 2011; SINGER, 2001). A escolaridade também é um ponto que diferencia essas entidades das outras convencionais, seus associados possuem baixo grau de conhecimento sobre a contabilidade e até mesmo o conhecimento formal (NASCIMENTO, 2016).

No Gráfico 3 identificou-se o nível de frequência em cursos de gestão dos cooperados respondentes levando em consideração se tem cargo na diretoria ou não:

**Gráfico 3: Frequência em que os cooperados realizam algum curso de gestão de acordo com a função na cooperativa**



**Fonte: Dados da pesquisa**

A maior parte dos respondentes que possuem cargo na Diretoria disseram fazer curso de gestão com pouca frequência com 37,5% seguido pelos que disseram nunca ter feito com 31,25%, já para os cooperados sem cargo na Diretoria quase todos 77,55% disseram nunca ter feito cursos de gestão. Observa-se mais uma vez que os indivíduos que fazem parte da diretoria têm maior acesso a cursos de gestão, isso pode acontecer por serem os que mais tem conhecimento formal e também por estarem mais tempo trabalhando nas cooperativas, como foi demonstrado nos dados anteriores.

Em seus estudos Nascimento (2016) mostra que se considerar a grande rotatividade que existe dentro das cooperativas, o nível baixo de escolaridade e conhecimento sobre gestão esses cursos deveriam ser ofertados com maior frequência nas cooperativas tanto para os diretores quanto para os outros cooperados, de forma a atender as necessidades encontradas nesses empreendimentos. Através do acesso a informação e o entendimento delas é possível existir uma maior interação entre todos os cooperados para a efetivação da autogestão, e todos serem capazes de tomar melhores decisões para as cooperativas que trabalham. Rezende (2009) em seu estudo sobre incubação também destaca como atividades que visam o aperfeiçoamento profissional e a educação fazem parte do processo autogestionário.

## 4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

A segunda parte do questionário ficou responsável por identificar e caracterizar as cooperativas trabalhadas nesta pesquisa. Na Tabela 2 observa-se a quantidade de respondentes de cada cooperativa:

**Tabela 2 – Frequência de respondentes por cooperativas estudadas**

	Quantidade	%
Cooper Rama	19	29,23%
Crescer	10	15,38%
Cooperfami	9	13,85%
Acop	8	12,31%
Cooprec	8	12,31%
Coopermas	7	10,77%
Coocamare	4	6,15%
<b>Total Geral</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de 65 respondentes, em média obteve-se 9 para cada cooperativa, tendo a Cooper Rama com um número bem maior do que a média de respondentes representando 29,23% do total de entrevistados, e a Coocamare que obteve um número de respondentes bem menor do que a média apresentada tendo representatividade apenas de 6,15% do total.

Quando perguntados sobre a classificação do desempenho econômico da cooperativa em que trabalha comparada com outras cooperativas que trabalham no mesmo ramo, a maioria 43% dos cooperados respondentes não souberam informar, alegando desconhecer o desempenho de outras cooperativas, 37% disse que está dentro da média e 14% como abaixo da média. Fazendo uma análise separada de cada cooperativa obteve-se que a Cooprec, a Coocamare e a Coopermas demonstraram maior porcentagem de respondentes que disseram considerar o desempenho econômico delas na média comparando com outras cooperativas foram. As que tiveram mais respostas dizendo estar abaixo da média foram a Crescer e a Cooperfami. Na Acop e Cooper Rama a maioria dos entrevistados não souberam avaliar o desempenho da cooperativa por não conhecer ou desconhecer a situação de outros empreendimentos. Poucos cooperados responderam que o desempenho econômico da cooperativa em que trabalha está acima da média dentre as outras cooperativas que conhece.

A respeito de reuniões feitas com o intuito de discutir sobre os resultados econômicos

das cooperativas constatou-se que para os respondentes essas discussões são realizadas com frequência com 35% dos respondentes, as mesmas quantidades de respondentes disseram que essas reuniões nunca são feitas nos empreendimentos que trabalham, seguido por com pouca frequência 14% e raramente 12% do total de respondentes. Essas reuniões também são denominadas de prestação de contas onde as informações gerenciais são divididas com todos, de forma a obter clareza e auxiliar na tomada de decisão (NASCIMENTO, 2016). Segundo Michels (1995) é necessária uma frequência pelo menos mensal de comunicação sobre os resultados da cooperativa de forma que todos associados tenham acesso, o que não acontece na maior parte das cooperativas estudadas.

Entretanto quando perguntados se tinham conhecimento do resultado mensal da cooperativa a resposta obtida é que 61,54% disseram que tinham acesso a informação e 38,46% relataram não ter conhecimento destes resultados. Analisando em comparação com a função essas frequências mudam, Diretores 75% disseram conhecer e apenas 25% disseram não conhecer os resultados obtidos pela cooperativa mensalmente, os cooperados sem cargo na diretoria aumenta a frequência dos que disseram não ter conhecimento, indo para 42,8%. Infere-se que apesar de não existir reuniões com frequência mensal dentro das cooperativas os seus resultados são de conhecimento da maioria, provavelmente através de relatórios que ficam à disposição de todos. Nesse ponto viu-se mais uma vez que a diretoria tem mais acesso as informações do que os outros cooperados, alguns pontos como a diferença no nível de conhecimento (apresentado no tópico anterior) e até mesmo a interesse pelo assunto podem fazer com que haja essa diferença.

Procurou-se ainda identificar os responsáveis pela administração, pelo controle do setor financeiro e pelo controle da produção, sendo que os entrevistados poderiam marcar mais de uma opção mostrando todos os responsáveis por essas áreas perguntadas. Primeiramente observou-se que tanto na parte administrativa quanto na financeira na maioria das respostas o responsável foi apontado como sendo o Presidente da cooperativa, 49% em ambos os casos. No segundo lugar as duas áreas também obtiveram o mesmo resultado apontando como responsável um diretor específico da área (como diretor financeiro) tendo 40 % das respostas. Por último neste tópico, foi questionado quem seria o responsável pelo controle da produção da cooperativa. Pelas repostas observou-se que a maioria 29% dos respondentes disseram não existir controle de produção. Seguido de algum tipo de Diretor 16% e por todos os cooperados 15%.

Analisando agora pelas cooperativas separadamente viu-se que a função de Diretor Administrativo apresentado apareceu apenas na Cooper Rama com 26,23% das respostas indicando esse cargo como responsável pela administração da cooperativa. Em quase todas as cooperativas as respostas demonstraram que o Presidente é um dos responsáveis por administrar a cooperativa, com exceção apenas da Cooperfami e da Cooprec. A Diretoria como um todo também é muito citada como responsável pela administração da cooperativa, exceto para a Coopermas.

Na Cooperfami e na Cooprec a função de Diretor Financeiro foi apontada pela maioria dos seus respondentes com 88,89% e 100% respectivamente. Nas outras cooperativas o Presidente mais uma vez foi apontado como um dos responsáveis por essa função na maior parte das respostas.

A maior parte dos respondentes quando perguntados sobre quem seria o responsável pelo controle da produção da cooperativa disseram não ter este tipo de controle na cooperativa, e isso ocorreu em quase todas as cooperativas exceto na Coopermas, na Crescer e na Cooper Rama. Na Coopermas grande parte apontou o presidente com 42,86%, na Crescer a maioria diz ser o Diretor Comercial o responsável por controlar a produção, e na Cooper Rama as respostas foram bem distribuídas tendo a maior porcentagem indicando o Presidente como o responsável com apenas 21,05% das respostas.

Diferente do que foi apresentado na pesquisa de Cana et al. (2010) com relação a responsabilidade do presidente de uma cooperativa e dos demais diretores, o que se observou nesta pesquisa foi que o presidente destas cooperativas tem uma acumulo de funções, ficando responsável na maior parte pela produção, pelo financeiro e até mesmo pelo controle da produção quando ele existe. Isso ocorre, pelo o que foi visto no primeiro tópico dessa análise em que foi caracterizado os respondentes, devido a existência de poucos diretores, tem cooperativas que nem mesmo existe diretoria formada tendo apenas o presidente para fazer essas funções. Além da falta de interesse dos indivíduos que pode ser observada durante as entrevistas por não enxergarem a cooperativa como eles sendo donos e responsáveis pela sua gestão, o que pode responder esse acontecimento é a grande rotatividade dentro dessas cooperativas que dificulta a propagação de conhecimento e interação desses cooperados com a gestão da entidade.

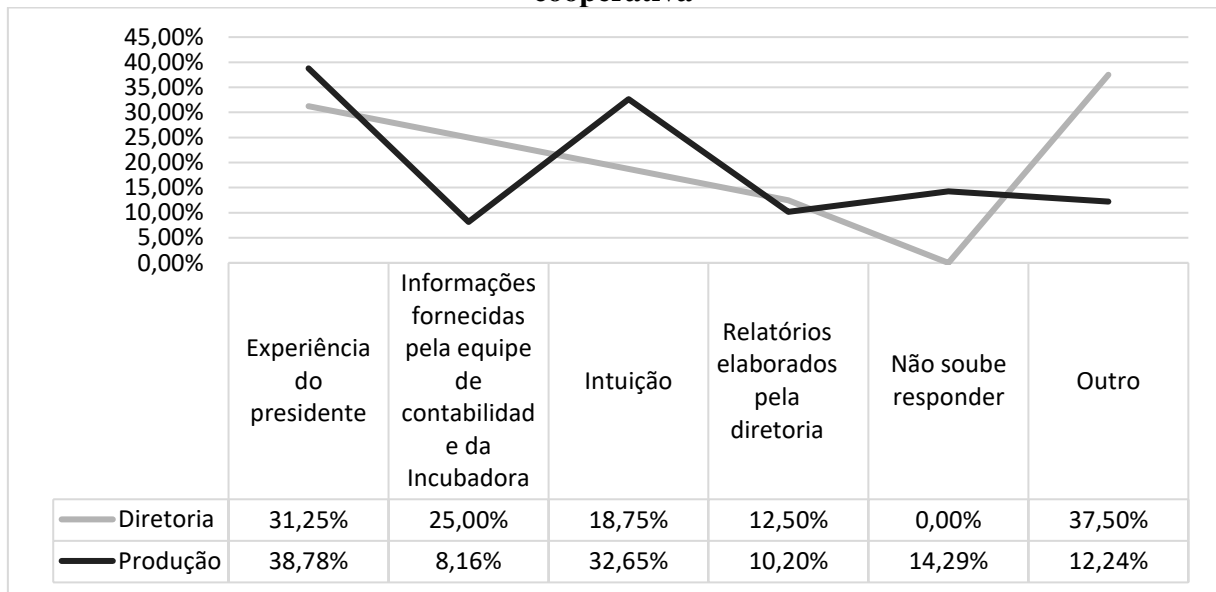
#### 4.3. PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÃO

O objetivo deste tópico é verificar quais procedimentos são adotados no processo de tomada de decisão pelas cooperativas pesquisadas, foi perguntado os recursos utilizados, a quem consultam, e como os relatórios são elaborados para a tomada de decisão.

Analisando pelo total de respondentes observa-se que os recursos mais utilizados para a tomada de decisão é a experiência do Presidente e a intuição do cooperado ambos com 37% cada. Seguido da opinião de todos os cooperados 14%. Sobre a quem consultam para tomar decisão evidenciou-se que uma grande parte 71% busca saber a opinião de todos os cooperados, seguido de especialistas na área 17% que geralmente buscavam ser orientados pelos profissionais da Incubadora Social da UFG, em terceiro lugar como resposta está que o cooperado não consultam ninguém 14% e 12% não souberam responder. Quanto ao instrumento que utilizam para elaborar relatórios para a tomada de decisão 43,08% disseram utilizar papel com anotações, fazendo tudo de forma manual, seguido dos que disseram utilizar planilha no excel com 26,15%, grande parte 50,77% disseram não ser elaborados relatórios nas cooperativas em que trabalha ou então não souberam responder.

Outra análise feita foi relacionando a função que o cooperado respondente exerce na cooperativa com os recursos que utiliza para tomar decisão e a opinião de quem consultam para tomar decisão. Esses dados estão apresentados nos Gráficos 4 e 5 respectivamente:

**Gráfico 4: Recursos utilizados para tomada de decisão de acordo com a função na cooperativa**



Fonte: Dados da pesquisa

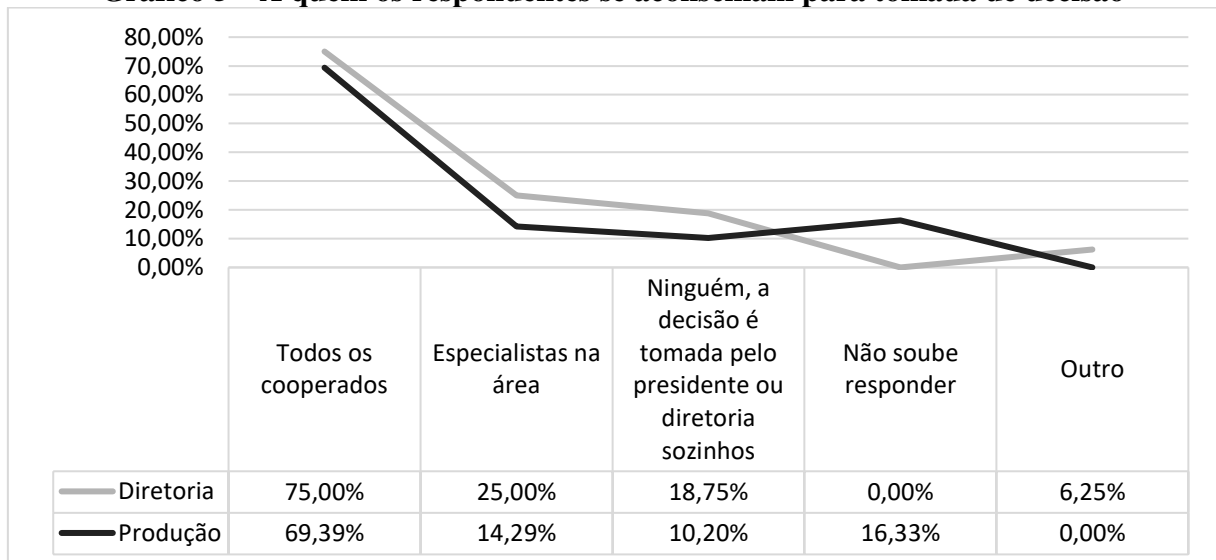
Na análise do Gráfico 4 observa-se que tanto para os cooperados que tem cargo na cooperativa quanto para os que não tem a experiência do presidente é significativa para o momento de tomar decisão, o que faz sentido levando em consideração que eles desempenham papel importante e quase que total na gestão desses empreendimentos. Para os diretores a opção outros, que na entrevista foi identificado como sendo a expectativa que o grupo tem sobre a cooperativa, foi muito apontado com 37,50% de suas respostas, isso demonstra a busca coletiva pelos interesses em comum. Os membros da Diretoria utilizam mais a informação fornecida pela contabilidade do que os outros cooperados, tendo a diretoria apontado essa alternativa por 25% dos seus respondentes e os cooperados de produção em apenas 8,16%. Os cooperados que não possuem cargo na Diretoria utilizam muito a sua própria intuição para tomar decisão com 32,65%, esse resultado ressalta que a Diretoria tem mais acesso as informações contábeis e que existe um déficit entre os outros cooperados fazendo com que suas decisões fiquem focadas na sua intuição.

Apesar da baixa escolaridade e pouco conhecimento contábil, identificou-se que alguns respondentes utilizam relatórios que são elaborados pela diretoria para tomar decisão, como mostrou o Gráfico 4. Verificou-se ainda como são elaborados esses relatórios, e do total de 7 cooperativas 4 disseram com mais frequência que fazem seus relatórios manualmente, 2 disseram com mais frequência utilizar o excel e 2 tiveram a maior parte dos seus respondentes

dizendo que não é feito nenhum tipo de relatório na cooperativa. Assim como no resultado da pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016) com micro e pequenas empresas, as cooperativas desta pesquisa tem o processo de tomada de decisão muito centralizado na experiência de um indivíduo, que neste caso é representado pela figura do presidente, e também levam muito em consideração sua própria intuição. Sobre os relatórios elaborados para tomada de decisão o resultado também foi parecido com a pesquisa em micro e pequenas empresas, sendo feito em maior parte manual ou pelo excel.

No Gráfico 5 fica claro que não importa que função ocupem na cooperativa, os respondentes consultam mais para tomar as decisões da cooperativa os seus companheiros de trabalho sendo essa porcentagem ainda maior para os membros da Diretoria, seguido em menor índice para especialistas na área de gestão para ambos os grupos de função. Falta comunicação entre os contadores e os membros desses empreendimentos.

**Gráfico 5 – A quem os respondentes se aconselham para tomada de decisão**



Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados ficou evidenciado o que disse Sículli (2007) e Singer (2008), sobre a tomada de decisão autogestionária nas cooperativas, em que cada cooperado tem sua voz, apesar de o presidente ter uma grande influência nesse processo, tudo é decidido pelo coletivo. Martins (2011) também fala dessa especificidade das cooperativas em que não existe patrão e funcionário, todos os cooperados participam da construção dos objetivos e auxiliam com a força de trabalho, e desta forma estão sujeitos a participação dos processos decisórios e

também aos riscos vindos com eles. Esse processo decisório é uma habilidade básica que um gestor precisa ter (SANTOS; GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Apesar das decisões serem compartilhadas entre todos as informações não alcançam da mesma forma. Almeida (2006) defende que para viabilizar a autogestão, os empreendimentos sociais devem aprimorar suas informações para o alcance de todos os associados, permitindo que eles visualizem a real situação financeira e administrativa da entidade e assim tomem decisões de forma mais confiável.

#### 4.4. IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS GERENCIAIS NA VISÃO DOS COOPERADOS

As informações contábeis para os cooperados são importantes por ajudar principalmente no acompanhamento do negócio e entendimento da parte legal 29%, em segundo lugar com 17% do total de respondentes ficou evidenciado que as informações contábeis auxiliam a cooperativa nas decisões diárias, porém a maioria não soube responder se a contabilidade é importante para a continuidade da cooperativa com 38% do total dos respondentes.

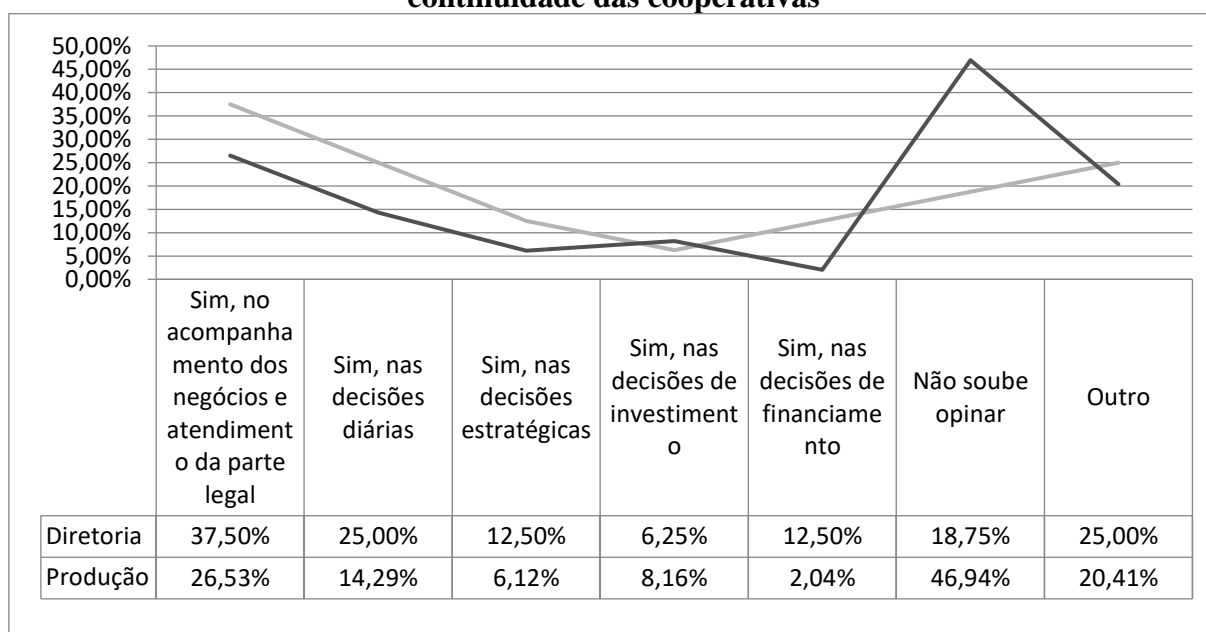
Algumas informações que podem ser fornecidas através da contabilidade podem ser de extrema importância para a continuidade de uma entidade. Quando questionados sobre quais seriam essas informações mais da metade 52% não souberam responder, o restante que disseram que uma informação importante para a continuidade da cooperativa é conhecer o valor de mercado dos seus produtos com 35% do total de respondentes, seguido de conhecer o mercado com 31%, possuir um bom planejamento também 29%, conhecer o custo dos produtos 28%, conhecer a demanda do produto 22%, saber analisar balanço patrimonial e conhecer o fluxo de caixa futuro com 14%.

Foi perguntado para os cooperados se eles conseguem ver a contabilidade sendo usada na gestão da cooperativa, identificou-se que 48% responderam que utilizam a contabilidade para gestão e administração da cooperativa e 23% disseram que não usam. Alguns cooperados não souberam dizer se a contabilidade é usada ou não para a gestão e administração da cooperativa 29%. Dos 31 que disseram ver a contabilidade sendo usado na cooperativa foi questionado foi perguntado como e onde, 11 não conseguiram responder de que forma utilizam a contabilidade e dos 20 que responderam a maior parte disse que é usada para fazer o pagamento, para trazer clareza de como anda as finanças também aos outros

cooperados que não tem cargo na Diretoria e que de certa forma não tem acesso direto a estas informações. Os que responderam que a contabilidade não é utilizada na para gestão e administração da cooperativa foi perguntado o que estaria dificultando ou impedindo que ela fosse utilizada, a maioria também não soube responder, os que responderam disseram que seria pela falta de conhecimento deles, a complexidade das informações fornecidas pela contabilidade e a pouca comunicação com os profissionais desta área.

Neste bloco também foi feita uma análise para diferenciação das respostas entre cooperados com cargo na Diretoria e cooperados que não possuem esses cargos. Como resultado foram elaborados os Gráficos 6, e 7:

**Gráfico 6: Respostas obtidas sobre como as informações contábeis contribuem para a continuidade das cooperativas**

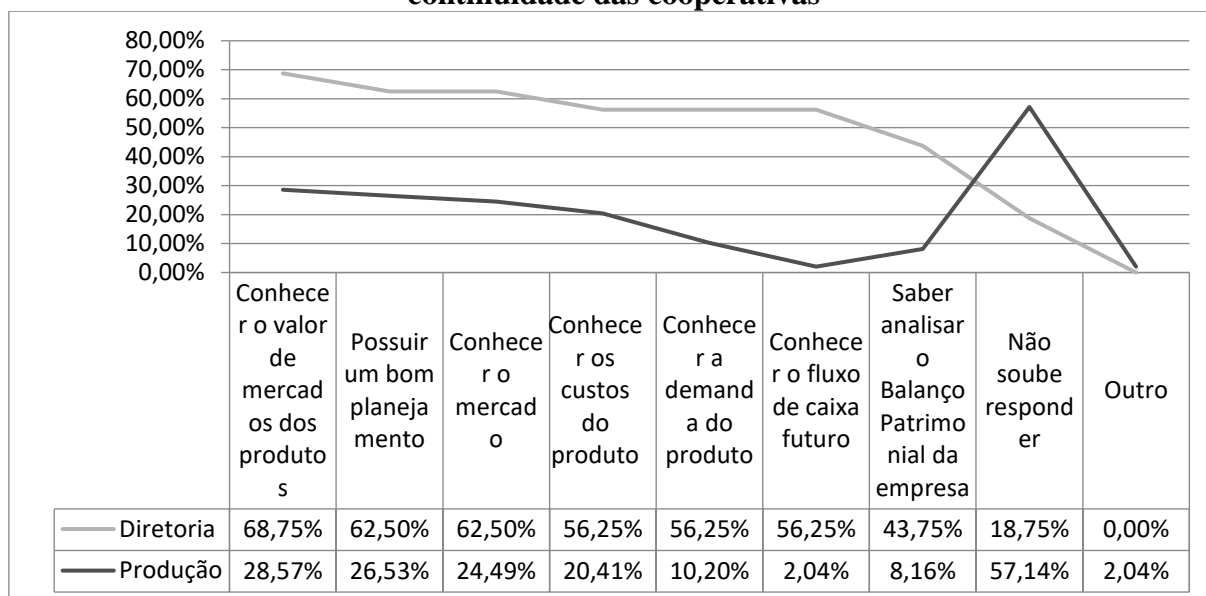


**Fonte: Dados da pesquisa**

Na visão dos integrantes da Diretoria a informação contábil é importante para o acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal com 37,5%, seguido das decisões diárias, já os cooperados sem cargo na diretoria a maioria 46,94% não soube opinar demonstrando novamente seu afastamento com a contabilidade, e dos que responderam a maior parte disse ser importante para as decisões de financiamento 26,53%. Uma boa parcela respondeu algo diferente do que foi apresentado no roteiro, e durante a entrevista identificou-se que a maioria que respondeu outros disse que as informações contábeis são importantes

para trazer clareza dentro da cooperativa, do que os cooperados responsáveis mais diretamente pela administração estão fazendo e de como está situação financeira da mesma.

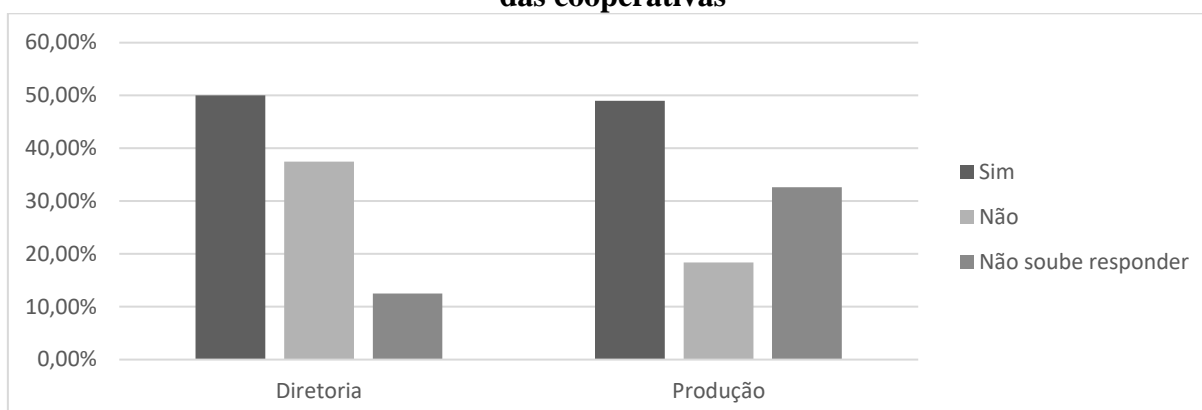
**Gráfico 7: Respostas obtidas de quais são as informações importantes para a continuidade das cooperativas**



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar também nesta pergunta como os cooperados sem cargo Diretoria estão afastados das informações geradas pela contabilidade e em sua maior parte não soube responder com 57,14%. Para os diretores a informação com maior frequência de respostas foi conhecer o valor de mercado dos produtos com 68,75%, possuir bom planejamento e conhecer o mercado com 62,5% cada e conhecer os custos do produto, conhecer a demanda do produto e conhecer o fluxo de caixa futuro com 56,25%. Aqui nota-se o interesse maior da diretoria com as informações que a contabilidade pode fornecer, é possível também explicar o porquê a diretoria quando perguntados no primeiro bloco da entrevista souberam analisar melhor o resultado da cooperativa em relação a outras, pois eles se interessam mais sobre o mercado em que a cooperativa está inserida.

**Gráfico 8: Visão dos respondentes a respeito da utilização da contabilidade na gestão das cooperativas**



Fonte: Dados da pesquisa

A frequência de entrevistados que não souberam responder se a contabilidade é usada no processo de gestão da cooperativa foi maior novamente para os cooperados sem cargo na Diretoria. Entretanto a maior parte dos respondentes disseram ser utilizadas tanto no grupo que possui cargo na Diretoria quanto no grupo dos que não possuem, uma resposta inesperada já que no decorrer de toda a pesquisa os cooperados sem cargo na diretoria demonstraram menos interesse e conhecimento da contabilidade e sua utilização na cooperativa do que os diretores e presidente.

Foi perguntado para os cooperados que disseram utilizar a contabilidade na gestão da cooperativa onde exatamente ela era utilizada. As respostas obtidas foram: para o rateio das vendas, prestação de contas e controle de caixa (do dinheiro que entra e sai da cooperativa). A contabilidade gerencial tem como principal objetivo fornecer informações para os usuários internos, ajudando no planejamento, controle e por fim na tomada de decisão (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2013). Nas cooperativas pesquisadas a contabilidade é utilizada no controle, mas falta planejamento e também que ela sirva para os cooperados tomarem suas decisões sem depender unicamente da experiência do presidente e sua intuição.

Para os que responderam que não utilizam a contabilidade na gestão e administração da cooperativa foi questionado o que faz com que isso aconteça. Observou-se que três pontos principais: falta de conhecimento formal, dificuldade de compreensão dos instrumentos contábeis, e a pouca comunicação com os profissionais da área. Singer (2000) afirma que todas as informações que são importantes para os empreendimentos solidários devem ficar

disponível e com fácil acesso a todos os interessados, possibilitando que todos participem da gestão, a inserção de todos os trabalhadores nesse processo traz a transparência e a democracia.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo investigou qual o papel da contabilidade gerencial nas cooperativas de materiais recicláveis de Goiânia atendidas pelo projeto de extensão Incubadora Social UFG. Os resultados da pesquisa mostraram que no processo de tomada de decisão é feito através de reuniões em que cada um tem um voto, entretanto, os cooperados levam muito em consideração a experiência do presidente e a sua intuição para votar, sendo os profissionais especializados na área, como é o caso do contador, não são procurados com muita frequência. Com relação aos instrumentos gerenciais observou-se que são utilizados controles operacionais, porém na maioria das vezes apenas para prestação de contas não sendo levado em consideração para tomar decisões quanto a gestão da cooperativa.

A informação contábil chega de forma diferente entre os cooperados, aqueles que disseram ter cargo na diretoria da cooperativa em suas respostas demonstraram mais conhecimento, tanto formal quanto o contábil, eles possuem em sua maioria escolaridade superior à dos outros cooperados, fazem mais cursos de gestão e tem acesso maior as informações que a contabilidade oferece. Essa diferença pode ser explicada pelo papel que eles têm na cooperativa, o tempo de trabalho que em geral é maior do que os dos outros integrantes e também pelo interesse desses indivíduos.

Outro ponto importante que foi verificado nesta pesquisa é que a gestão das cooperativas fica muito sobre a responsabilidade apenas do presidente, das três funções que foram abordadas na entrevista, que foram a administração, o financeiro e o controle de produção, o presidente apareceu com um número significativo de respostas o indicando como responsável por estas áreas. Ficou evidente na pesquisa que isso acontece por diversos motivos: não existir diretoria completa em todas as cooperativas; falta de interesse dos outros cooperados que pode acontecer por não compreenderem que também são donos da cooperativa, pela pouca instrução ou pela grande rotatividade dentro desses empreendimentos.

Percebeu-se que sobre a utilização da contabilidade nas cooperativas como instrumento de auxílio a gestão e administração a maior parte respondeu que utiliza para elaboração do rateio e para evidenciar as receitas e as despesas para os cooperados que não trabalham na Diretoria. Sugere-se que esse uso seja ampliado, inclusive levando em consideração as respostas que deram quando perguntados sobre os tipos de informação que acham importante para a continuidade da cooperativa, por exemplo o planejamento e o fluxo de caixa futuro, que pode

ser adaptado para atender as suas necessidades. A função principal da contabilidade gerencial é servir de auxílio para a tomada de decisão de forma mais eficaz e confiável, e ela possui uma flexibilidade que possibilita que as peculiaridades das cooperativas sejam atendidas. Ela poderia ser utilizada de forma mais ampla nas cooperativas, até mesmo para levar aos cooperados a clareza de que precisam para ter autonomia e obter assim maior participação do grupo todo na gestão da cooperativa, e que essas informações possam chegar de forma mais homogênea entre os cooperados.

O que foi apontado pelos respondentes que disseram que a Contabilidade não é utilizada nas cooperativas em que trabalham como instrumento de gestão e administração como motivo para isso, na maior parte dos casos é devido à falta de conhecimento dos mesmos, a complexidade das informações contábeis e a falta de comunicação com os profissionais de contabilidade. Nesses empreendimentos o contador precisa ter seu papel ampliado, extrapolando o fornecimento de informações e tentando entender as necessidades desses grupos, que precisam de informações sucintas e inteligíveis para todos. A diretoria deve colocar à disposição do grupo as informações mais relevantes e que possibilitem que todos possam ter consciência da situação da cooperativa.

Inferi-se que a Contabilidade Gerencial tem um papel baixo dentro das cooperativas pesquisadas, que precisa ser ampliado e adaptado as especificidades que esse tipo de empreendimento apresenta. Os cooperados também enxergam que a Contabilidade é importante para que a cooperativa cresça e possa se fortalecer, mas devido a sua falta de acesso as informações e também a pouca compreensão sobre o uso da Contabilidade ela acaba ficando de lado na administração da cooperativa. Entretanto mesmo com essas limitações e ainda que de forma ainda pequena a contabilidade é utilizada na gestão dessas cooperativas.

Sugere-se que em outras pesquisas possa ser feito um estudo maior sobre os instrumentos de Contabilidade Gerencial que possam ser usados nas cooperativas, e até mesmo processos de tomada de decisão que levem em consideração a autogestão.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edir Antônio de. **Contabilidade e autogestão: um estudo sobre a dimensão contábil no processo de autogestão dos empreendimentos de economia solidária.** 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CANAN, Ivan; FEDATO, Geovana Alves de Lima; CAETANO, Altaíres Aparecido. **Controle Gerencial em cooperativas:** Estudo de caso em uma cooperativa agropecuária mista no norte matogrossense. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10. São Paulo. Anais. São Paulo: FEA - USP, 2010.

FAZOLIN, Patricia de Meira. **Revisão da literatura sobre controle gerencial:** perfil das publicações do congresso USP de controladoria e contabilidade e congresso Anpcont. 44 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Social:** Traçando fronteiras conceituais. Bahia Análise e Dados, Salvador, v. 12, n. 1, p.9-19, jun. 2002.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial:** Planejamento e Controle Gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 248 p.

FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de. **Diferenciação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial:** uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. Contabilidade Financeira: USP, São Paulo, n. 44, p.9-22, mai/ago. 2007.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.. **Contabilidade Gerencial.** 14. ed. Mcgraw Hill, 2013. 776 p.

GONÇALVES, César Schmidt. **Uma contribuição à estruturação dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas:** aplicação em uma cooperativa de trabalho. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. **Sistema de Informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência.** Ciência da Informação, Brasília, v. 33, n. 1, p.72-80, jan/abr. 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial.** Tradução: Elias Pereira. 2004.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade.** Caderno de estudos, São Paulo, n. 15, p. 01-23, jan/jun. 1997.

LECHAT, Noelle Marie Paule. **Trajetórias intelectuais e o campo da economia solidária no Brasil.** 393p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Campinas, São Paulo, 2004.

LUCONI, Wilson Junior; KARLING, Maila Vieira: **Globalização e Economia Solidária: uma análise em uma Cooperativa Popular.** Trabalho apresentado no XVI Encontro Nacional de Psicologia Social da Abrapso. Recife PE, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade et al. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P. G. **Teoria do reconhecimento e economia solidária: uma proposta de composição entre redistribuição, sustentabilidade e emancipação.** 116f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas. Belo Horizonte, 2011.

MICHELS, V. **Contabilidade e gestão em cooperativas agrícolas.** Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

MORAIS, Edson Elias de et al. **Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil.** Revista Serviço Social e Sociedade, São Paulo, n. 105, p.67-88, jan/mar. 2011.

NASCIMENTO, Letícia Maria Faleiro. **Ensino contábil para empreendimentos econômicos solidários: um estudo na Incubadora Social da Universidade Federal de Goiás.** 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; BENINI, Elcio Gustavo; BENINI, Edi Augusto. **Economia Solidária e autogestão: Limites e Possibilidade.** In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande. Anais, 2010.

PIVA, Regiane de Souza. **A prática da Controladoria nas maiores sociedades cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná.** 173 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Controladoria Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2013.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. **Análise Descritiva de Dados-Tabelas e Gráficos.** 64 f. Relatório Técnico (RTE04/2001). Belo Horizonte: Departamento de Estatística–ICEX/UFMG, 2002.

REZENDE, Laura Vilela Rodrigues. **Incubadoras Sociais: Gestão da informação e do conhecimento na construção de Tecnologia Social.** 216 f. Tese (Doutorado) – Ciência da Informação. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SANTOS, Auremy Rodrigues. **Contabilidade nas cooperativas de materiais recicláveis do Distrito Federal: uma análise sobre a importância das informações contábeis no processo de tomada de decisão dos cooperados.** 2012. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

SANTOS, Vanderlei dos et al. **Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23, 2016, Porto de Galinhas. Natal, 2014.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **PRÁTICAS GERENCIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Revista Ambiente Contábil, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan/jun. 2016.

SÍCOLI, Juliana Lordello. **Potencialidades e limites da autogestão ao nível da organização do trabalho e suas repercussões à saúde dos trabalhadores: estudo etnográfico da Coopermape-Cooperativa de Reciclagem de Matéria-Prima de Embu.** 2007. 280 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SINGER, Paul. **Economia solidária versus economia capitalista**. Revista Sociedade e Estado, São Paulo, v. 16, n. 1-2, p.100-112, dez. 2001.

SINGER, Paul. **Economia solidária**. Revista Estudos Avançados, São Paulo, v. 22, n. 62, p.289-314, abr. 2008.

SINGER, Paul. **Cooperativas de trabalho**. SENAES,[sd].(mimeo). Disponível em, 2004.

VERARDO, Luigi. **Economia solidária e autogestão**. Revista Proposta, v. 30, p. 56-61, 2003.

## APENDICE A) ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>1) Perfil do Respondente:</b>	
<b>1.1) Gênero:</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
<b>1.2) Qual a função que você ocupa na cooperativa?</b>	_____
<b>1.3) Quanto tempo trabalha na cooperativa?</b>	_____
<b>1.4) Faixa de idade do entrevistado:</b>	<input type="checkbox"/> Inferior a 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 50 e 60 anos <input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos <input type="checkbox"/> Superior a 60 anos
<b>1.5) Escolaridade:</b>	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ Se assinalado ensino superior, qual a sua formação? _____ Se assinalado pós-graduação, qual sua área de especialização? _____
<b>1.6) Com que frequência você costuma realizar cursos de gestão?</b>	<input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Com pouca frequência <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____
<b>2) Perfil de gestão da cooperativa:</b>	
<b>2.1) Em qual cooperativa trabalha?</b>	_____
<b>2.2) Como você classifica o desempenho financeiro (retorno que a cooperativa tem sobre o material que separa para venda ou sua remuneração final) da cooperativa em relação às outras que você conhece?</b>	<input type="checkbox"/> Acima da média <input type="checkbox"/> Na média <input type="checkbox"/> Abaixo da média <input type="checkbox"/> Não sei informar
<b>2.3) Atualmente, a administração da cooperativa é exercida por quem?</b>	<input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Pela Diretoria <input type="checkbox"/> Por todos os cooperados através de assembleia <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
<b>2.4) Quem é o responsável pela área financeira (contas a receber e contas a pagar)?</b>	<input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Outro cooperado sem cargo em diretoria <input type="checkbox"/> Diretor Financeiro <input type="checkbox"/> Outro. Quem? _____
<b>2.5) Quem é o responsável pelo controle da produção da cooperativa?</b>	<input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Outro cooperado sem cargo em diretoria <input type="checkbox"/> Diretor de Produção <input type="checkbox"/> Outro. Quem? _____
<b>2.6) Você tem conhecimento do resultado (o valor que é gerado pelo serviço que é feito na cooperativa) mensal da cooperativa?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>2.7) Qual a frequência que o grupo discute sobre o resultado da cooperativa?</b>	<input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Com pouca frequência <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____

### 3) Tomada de decisão:

**3.1)** Quais os recursos que são mais utilizados para a tomada de decisão (para decidir qualquer assunto com relação a parte administrativa da cooperativa)? (Marque todas que se aplicam).

- Experiência do presidente  
 Informações fornecidas pela equipe de contabilidade da Incubadora.  
 Relatórios elaborados pela diretoria  
 Intuição  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**3.2)** Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na cooperativa? (Marque todas que se aplicam)

- Manual (papel)                       Planilha Excel                       Nenhum  
 Pacote multiusuário               ERP                                       Outro: \_\_\_\_\_

**3.3)** Quem vocês consultam para tomar decisões financeiras? (Marque todas que se aplicam)

- Especialistas na área (Contadores, Economistas, Administradores)  
 Família  
 Todos os cooperados  
 Gerente do banco  
 Ninguém, a decisão é tomada pelo presidente ou diretoria sozinhos  
 Outro. Quem? \_\_\_\_\_

### 4) Importância da informação contábil:

**4.1)** Informações contábeis contribuem para a continuidade da cooperativa? (Marque todas que se aplicam)

- Sim, nas decisões diárias               Sim, nas decisões estratégicas  
 Sim, nas decisões de financiamento       Sim, nas decisões de investimento  
 Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal  
 Não quero opinar                       Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**4.2)** Quais informações a cooperativa em que você trabalha considera importantes para garantir a continuidade do negócio? (Marque todas que se aplicam)

- Conhecer os custos do produto               Conhecer o fluxo de caixa futuro  
 Conhecer o mercado                       Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa  
 Conhecer o valor de mercados dos produtos       Conhecer a demanda do produto  
 Possuir um bom planejamento               Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**4.3)** A contabilidade da cooperativa é utilizada como instrumento de apoio à gestão/administração?

- Sim               Não

**4.4)** Se a resposta anterior for sim, explique de que forma é utilizado na sua cooperativa a contabilidade no apoio à gestão/administração? \_\_\_\_\_

**4.5)** Se a resposta para a pergunta 3.4 for não, quais os fatores que dificultam/impedem a utilização da contabilidade no apoio à gestão/administração? (Marque todas que se aplicam)

- Desconhece as utilidades                       Falta de comunicação com o contador  
 Dificuldades para interpretar os relatórios       Desacredita na contabilidade  
 A informação contábil não reflete a real situação da empresa  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_