UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

AVALIAÇÃO DOS MÉTODOS DE CONTROLE FINANCEIRO NAS COOPERATIVAS DE PRODUTORES RURAIS; DAS REGIÕES DO PLANALTO MÉDIO, ALTO URUGUAI, MISSÕES E CAMPOS DE CIMA DA SERRA.

AUTOR: PEDRO CARLOS SCHENINI *

* FORMADO EM ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UFRGS.
PROFESSOR DA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO I, NO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO/UFRGS.
PROFESSOR DAS DISCIPLINAS ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS, CHEFIA E GERÊNCIA, NO CURSO DE COOPERATIVISMO DA FIDENE/IJUI.
TRABALHO DE DISSERTAÇÃO FINANCIADO PELA FDRH-FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO RS.

APRESENTAÇÃO

O frequente contato com cooperativas através do trabalho, como técnico do INCRA ou do BNCC, tornou evidente a necessidade de encontrar soluções mais adequadas para os problemas enfrentados pelos dirigentes e executivos na gestão Administrativa/Financeira dessas organizações.

A existência de problemas ou conflitos na administração de um empreendimento, além de ser uma preocupação constante aos dirigentes, tornou-se, particularmente grave para as cooperativas de produtores de trigo e soja do RGS, pelas repetidas frustações de safras e o alto endividamento junto aos Bancos.

O estudo em foco foi dirigido, precisamente, no sentido de buscar soluções para os problemas que daí se originaram.

A sistemática da Controladoria Financeira, nas suas variações, já foi aplicada com sucesso nas empresas capitalistas e mostra-se capaz de auxiliar nas questões de qualquer tipo de empresas.

Diante da necessidade de reduzir a incidência de problemas, e considerando que a Controladoria já obteve aplicação nas mais diversificadas situações, foi proposição desta pesquisa aplicá-la nas empresas cooperativistas.

Todo trabalho ou estudo, entretanto, requer o envolvimento e a contribuição de pessoas e/ou instituições, para que os objetivos propostos se concretizem.

A presente pesquisa foi levada a efeito graças à colaboração das seguintes pessoas e instituições, às quais expressamos nossos agradecimentos.

. Dr. Antônio Carlos Fraquelli - Orientador da tese
. Ms João Carlos Gonzales - Prof. Faculdade Veterinária
. Dr. Eugênio Giovenardi - Técnico do BNCC
. Ms Adelar Baggio - Diretor - CECA-FIDENE-IJUI
. FDRH-Fundação Desenvolvimento de Recursos Humanos-RGS -Financiadora da Pesquisa-Porto Alegre.
. FECOTRIGO-Federação das Cooperativas de Trigo e soja Porto Alegre.
. Cooperativas do RGS e seus Dirigentes.
. BNCC-Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A-Brasília-IJUI.

. Fidene - Fundação Desenvolvimento do Ensino no Noroeste do Estado - Ijui.
. INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.
. A todas as pessoas que, no anonimato, contribuíram para realização deste trabalho.

SINOPSE

O presente trabalho tem como propósito principal mostrar e analisar o uso da controladoria financeira em empresas cooperativas.

A pesquisa foi realizada nas organizações que comercializam trigo e soja nas regiões do Planalto Médio, Alto Uruguai, Missões e Campos de Cima da Serra no Rio Grande do Sul.

As empresas submetidas foram 68 filiadas à Federação das Cooperativas de trigo e soja-FECOTRIGO, das quais selecionou-se uma amostra homogênea de 40 cooperativas para constituir o grupo experimental.

O experimento envolveu a aplicação de questionários e observação de formulários em utilização, durante as visitas realizadas no grupo em estudo.

Os resultados gerais revelaram, que as empresas estão bem estruturadas funcionalmente e apresentam-se as maiores com maior número de controles financeiros, as médias possuem algumas empresas com maior e algumas com menor controle e finalmente as menores que na sua maioria mostram carência de fiscalização através da controladoria financeira.

Outro resultado alcançado foi comprovar a desvinculação entre o número de controles adotados pelas cooperativas e sua correspondente capacidade de armazenagem, número de funcionários e volume de produção recebida.

Verificou-se na oportunidade a dependência total das empresas cooperativas, em termos estruturais e organizacionais, ao volume de produção recebida.

Conforme modelo de controladoria financeira desenvolvido e adotado na pesquisa foram obtidos também os seguintes resultados:

-As cooperativas apresentam-se com um índice de 54% de utilização de controles do balanço, salientando-se o controle dos disponíveis e estoques.

-Nos controles do "Sobras e Perdas", baixa sensivelmente o nível do uso de controles de custos e receitas para um índice de 28% de ocorrências.

-E com um índice de 10% de utilização dos controles orçamentários, caracteriza-se a pouca atenção dedicada ao planejamento financeiro ou ao acompanhamento do orçamento.

Concluiu-se finalmente que a adoção de controles Financeiros está vinculado à intenção e experiência dos administradores da organização em implantar uma sistemática de controladoria financeira.

SUMMARY

The main purpose of this thesis is to demonstrate and analyze the use of financial control in cooperatives.

The research was carried out among organizations which commercialize wheat and soy beans in the Planalto Médio, Alto Uruguai, Missões and Campos de Cima da Serra regions in the State of Rio Grande do Sul.

The 68 firms were all members of the Wheat and Soy Bean Cooperative Federation - FECOTRIGO. Of these, 40 cooperatives,were selected as a homogenons sampling to comprise the experimental group.

The experiment involved the filling out of question naires and the observation of the forms being utilized when visits were made to the group being studied.

The general results revealed that the firms are functionally well structured and the largest possess the greater number of financial controls. The medium-size group comprises some with greater and some with lesser controls. Finally, the smallest group, for the most part, lacks fiscalization of any financial control.

Another result obtained was the proof that there in no relationship whatever between the number of controls adapted by the cooperatives and their corresponding storage capacity, number of employees and volume of production received.

At the same time, the total dependence of the cooperatives, in structural and organizational terms, on the volume of production received, was observed.

In accordance with the financial control model form developed and adapted during the research, the following results were also obtained:

- The cooperatives presented a rate of 54% of utilization of balance sheet controls, especially the stock controls and for merchandise available.

- In the "Surplus and Loss" controls area, the rate decreases considerably in the use of cost and income controls to 28%.

- And the 10% rate of utilization of budgetary controls, characterizes the little importance given to economic planning or budgetary control.

Finally, it can be conclued that the adoption of financial controls is linked to the organizations' administrators' experience and their intention to implant financial control systems.

SUMÁRIO

	PÁG.
Sinopse	03
Relação de Tabelas	07
Relação de Figuras	08
Relação dos Anexos	09
1 - EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL E NO RGS	
1.1 - Evolução histórica do cooperativismo no Brasil	13
1.2 - Evolução das exportações	18
1.3 - Aspectos doutrinários e Corpo Associativo	22
1.4 - Evolução do Cooperativismo no RGS	25
1.5 - Conflitos de gestão cooperativa	28
2 - METODOLOGIA UTILIZADA	
2.1 - Definição de um modelo de controladoria para cooperativas de trigo e soja	32
2.2 - Determinação do universo investigado	35
2.3 - Métodos utilizados na pesquisa	40
3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	
3.1 - Subdivisão do universo investigado	41
3.2 - Análise dos controles financeiros das cooperativas em função da capacidade de armazenagem, número de funcionários e produção recebida	43
3.3 - Análise das ocorrências dos ítens do balanço	46
3.4 - Análise das ocorrências dos itens do "sobras e perdas"	50
3.5 - Análise das ocorrências dos controles orçamentários	52
4 - CONCLUSÕES	54
5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
6 - ANEXOS	58

RELAÇÃO DE TABELAS

Nº	TÍTULOS	PÁGINA
01	Cooperativas no Brasil 1902 a 1963.	
02	Demonstrativo das Cooperativas Existentes no Brasil - Ano 1978.	
03	Exportação Brasileira dos Principais Produtos Agrícolas e Total-1969-76.	
04	Movimento Cooperativo no R.G.S.-1947	
05	Demonstrativo das Cooperativas Existentes no RS - 1977.	
06	Volume de Produção Cooperativa/Estado-Anos 1977 a 1978.	
07	Evolução das Exportações de Graõs(T) -Anos 1975/76/77.	
08	Cooperativas de trigo/Soja das regiões: Planalto Médio,Alto Uruguai,Missões e Campos de Cima da Serra.	
09	Classificação das cooperativas por volume (T) recebido de trigo e soja 1978.	
10	Total de controles, capacidade de armazenagem, número de funcionários e produção recebida das cooperativas selecionadas.	
11	Resumo de Controles Financeiros dos ítens do Balanço.	
12	Resumo de Controles Financeiros dos ítens do "Sobras e Perdas".	
13	Resumo de Controles Orçamentários.	

RELAÇÃO DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
01	Mapa com localização Geográfica das Cooperativas de Trigo e Soja do Alto Uruguai, Missões, Planalto Médio e Campos de Cima da Serra.	

RELAÇÃO DOS ANEXOS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
01	Questionário aplicado nas pesquisas em Cooperativas.	
02	Modelo da Folha de Ocorrências levantadas na Pesquisa.	
03	Formulário aplicado no controle de movimento de caixa.	
04	Formulário utilizado para reconciliação bancária.	
05	Formulário de controle de emissão de cheques.	
06	Boletim de disponibilidades diárias.	
07	Formulário de Pedido de Mercadorias no Controle de Repasses.	
08	Proposta para financiamento no controle de repasse.	
09	Cédula Rural Pignoratícia.	
10	"Borderô" de encaminhamento dos títulos para repasse.	
11	Formulário de controle por associado de empréstimos para aquisição de insumos.	
12	Mapa Mensal de aplicações no repasse.	
13	Contrato de abertura de crédito sob penhor Mercantil.	
14	Formulário para controle de empréstimos para investimentos contraídos pela cooperativa.	
15	Modelo de contrato de compra e venda com preço reajustável.	
16	Modelo de contrato de compra e venda a preço fixo.	
17	Controle do faturamento e movimentação de títulos em cobrança.	
18	Formulário de controle de venda de produtos agrícolas.	
19	Formulário de controle de venda de sementes.	
20	Boletim diário de venda de produtos agrícolas a clientes diversos.	
21	Controle do fornecimento a prazo para associados.	
22	Controle das vendas mensais por linhas de mer	

Nº	TÍTULO	PÁGINA
23	Modelo de cartão de crédito para associados.	
24	Controle de cartão de crédito.	
25	Formulário de controle associados conta corrente.	
26	Controle de vencimento de ingressos.	
27	Posicionamento mensal dos títulos a receber.	
28	Controle de estoques de sementes por produtor e variedade.	
29	Controle de estoques de produtos agrícolas por associado.	
30	Formulário de controle de resultados físicos e financeiros de movimentação prod. agrícolas.	
31	Formulário para controle de recebimentos e transferências de produtos agrícolas.	
32	Ficha de controle de expedição de prod. agrícolas.	
33	Mapa de estoques físico de prod. agrícolas por unidades e depositários da cooperativa.	
34	Formulário "Kardex" para controle de estoques.	
35	Mapa de controle de estoque de adubos.	
36	Formulário de controle de estoques de produtos fabricados pela cooperativa.	
37	Boletim diário de estoques de matérias-primas e material auxiliar na fabricação de ração.	
38	Formulário de controle de seguros.	
39	Formulário de controle patrimonial.	
40	Controle de contratos, adiantamentos e liquidação de câmbio.	
41	Formulário para controle de exportação e importação de soja.	
42	Controle de contratos para entrega futura.	
43	Controle de contratos para entrega futura posição acumulada.	
44	Previsão semanal de contas a pagar.	
45	Previsão mensal de contas a pagar.	
46	Controle de vencimentos de compromisso.	
47	Formulário de comunicação de pagamento.	
48	Formulário de controle de desconto de duplicatas.	
49	Proposta para admissão e registro de associados.	
50	Controle do capital subscrito e integralizado.	

Nº	TÍTULO	PÁGINA
52	Mapa demonstrativo de pagamentos mão-de-obra.	
53	Mapa apuração de custos de estocagem e de serviços a associados.	
54	Mapa apuração de custos de ordens de serviço.	
55	Formulário de controle da movimentação da frota de veículos.	
56	Mapa resumo de custos administrativos.	
57	Mapa de registro diário dos custos diretos em fábrica.	
58	Mapa de registro mensal dos custos por centros de custos.	
59	Boletim semanal de custos de comercialização.	

1. EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL E RIO GRANDE DO SUL

Com o intuito de atingir aos objetivos deste trabalho , desenvolve-se este primeiro capítulo, abordando a evolução do Cooperativismo no Brasil e no Rio Grande do Sul, o qual, para um melhor entendimento da matéria a ser exposta, subdividiu-se em cinco tópicos. Nos três primeiros vê-se a evolução histórica, econômica, e social das cooperativas no Brasil. Para tanto, no primeiro procura-se mostrar históricamente como surgiu e se manteve até nossos dias o movimento cooperativo.

Baseando-se em que na atualidade econômica agrícola do país prevalece o modelo exportador, desenvolve-se um segundo tópico, onde são detalhadas as posições ocupadas pelos diversos produtos agrícolas e empresas cooperativas nas exportações.

Encerrando os esclarecimentos a respeito da evolução do movimento cooperativista no Brasil, vê-se a importância dos aspectos doutrinários e do corpo associativo.

Finalmente, atendo-se a problemática regional, desenvolvem-se mais dois pontos. Um, caracterizando a evolução histórica e econômica atingida pelas cooperativas no Rio Grande do Sul.O outro, propiciando uma visão dos problemas ou conflitos enfrentados pelos dirigentes, na gestão da empresa cooperativa.

1.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

Históricamente, o Brasil caracterizou-se por uma série de ciclos econômicos, desde as especiarias até a fase industrial. Em decorrência, foi marcado por períodos nitidamente prósperos, resultantes da exportação de certos produtos, e subsequente depressão, quando da perda do mercado.

As principais explorações que marcaram o desenvolvimento do país foram, de acordo com Simonsen (1969 p.325) as seguintes:

A - Exploração do Pau-Brasil (1500)

B - Exploração da Cana-de-açúcar (1530)

C - Exploração das Jazidas Auríferas (1698 a 1699)

D - Exploração das Jazidas Diamantíferas (1729)

E - Exploração do algodão, Fumo, Pecuária.

F - Exploração da Cultura do Café (a partir de 1760)

G - Exploração da Borracha (a partir de 1890)

De uma forma ou de outra, ciclos marcaram a formação econômica do país. Como exemplo, pode-se citar principalmente a cultura da cana-de-açúcar, que formou o sistema constitutivo da economia agrária brasileira, referido por Prado Júnior (1953 p.117) e a cultura do café, que propiciou, através da canalização dos recursos poupados nessa atividade, o surgimento da industrialização do país.

Pretende-se através desta abordagem histórica, fundamentar o surgimento do cooperativismo. Assim sendo, coincidindo com a abolição da escravatura em 1888, a Doutrina Cooperativista teve sua primeira tentativa de introdução no Brasil.

Conforme Pinho (1966.p.95), intelectuais da época manifestaram-se na Revista Financeira do Rio de Janeiro, dizendo:

> "O Brasil entrando agora em nova fase de existência, que lhe impõe novos deveres, carece de imediatamente organizar sociedades cooperativas, destinadas à produção e ao consumo que venham auxiliar o desenvolvimento de sua riqueza, atenuar as dificuldades em todas as épocas inerentes às grandes reformas sociais, ao passo que utilizarão os pequenos capitais esparsos que, no isolamento atual, nenhuma força produtiva determinam."

As primeiras tentativas de organização de tais sociedades foram marcadas pela fundação das seguintes cooperativas:

a) 1891 - Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira - São Paulo.
b) 1894 - Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro.
c) 1895 - Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe, em Pernambuco.
d) 1897 - Cooperativa dos Empregados da Cia. Paulista , em Campinas, São Paulo.

Neste estudo, encontrou-se divergência entre autores , quanto à data de fundação da Cooperativa dos Empregados da Cia Paulista. Pinho (1966.p.95) dá como ano de fundação o de 1897,enquanto Maurer Júnior (1966.p.64-5), afirma ser em 1911.

Às voltas com problemas de mão-de-obra para dar continuidade do desenvolvimento da agricultura, principalmente na expansão cafeeira, o país começou a receber imigrantes alemães e italianos que trouxeram a experiência do Cooperativismo na Europa.

Em 1902, adaptando o modelo Raiffeisen, o jesuíta Theodoro Amstadt fundou a primeira Caixa Rural de Crédito, no interior do Rio Grande do Sul. Oliveira, 1972.p. 9).

No estado de Minas Gerais, surgiram sob o patrocínio de João Pinheiro, algumas cooperativas de plantadores de café e laticínios, de 1908 a 1911. No Rio de Janeiro, 1980, Plácido de Melo realizou significativa campanha em prol do cooperativismo, o que resultou na fundação de mais algumas cooperativas.

Em 1913 foi fundada a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea, em Santa Maria-RS.

De um modo geral, as cooperativas agrícolas se desenvolveram mais tarde. Pode-se destacar entre elas: as Vinícolas, as Tritícolas Mistas, as Madeireiras, as de Laticínios no RS, as de Cafeicultura e de Laticínios em SP. Um bom exemplo, seria a citação da Cooperativa Agrícola de Cotia, que foi constituída em 1927 com o nome de "Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores de Batata."

Segundo Pinho (1966.p.96), dois fatos principais deram impulso ao cooperativismo a partir de 1932:

Em primeiro lugar, o poder público viu no Movimento Cooperativista uma das mais eficientes soluções para os graves problemas da conjuntura mundial (Primeira Grande Guerra, Crise de 1929), e para nossa própria estrutura econômica, tão fragilmente assentada sobre a monocultura extensiva do café, que vinha

enfrentado graves crises.

Em segundo lugar, a lei básica do cooperativismo, conforme decreto nº 22.239, de 19.12.1932, que veio desfazer muitas dúvidas existentes entre as empresas cooperativistas e outras sociedades.

Afora isso, o cooperativismo recebeu um grande incremento na década de 1950/60, conforme pode-se observar na tabela 1, apresentada a seguir.

TABELA 1

COOPERATIVAS NO BRASIL 1902 a 1963

ANOS Categorias	1902/45	1950	1955	1960	1963
CONSUMO	1.002	1.702	1.726	2.228	2.703
PRODUÇÃO	1.067	1.461	1.289	1.739	2.040
CRÉDITO	366	452	438	502	531
OUTRAS	58	95	112	158	241
TOTAL	2.493	3.710	3.565	4.627	5.515

FONTE: Pinho, 1966.p.147

O sistema cooperativista representado pelas cooperativas de consumo, de produção, crédito, e outras, qualificadas como de eletrificação rural, escolar, comunicações, cultural, trabalho, editora, e transportes, mostra claramente um crescimento da quantidade e a essa variação pode-se atribuir o incentivo governamental concedido.

Uma visão mais recente desse posicionamento histórico / econômico do cooperativismo no Brasil, nos fornece a tabela 02.

TABELA 2

DEMONSTRATIVO DAS COOPERATIVAS EXISTENTES NO BRASIL - ANO 1978.

CLASSIFICAÇÃO	SUB-TOTAL	TOTAIS
CONSUMO		363
ELETRIFICAÇÃO RURAL		243
ESCOLAR		258
PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA		859
PRODUÇÃO ANIMAL		
Apicultura	1	
Aves	14	
Chinchila	1	
Gado	27	
Inseminação	4	
Lã	10	
Leite	68	
Pesca	25	150
PRODUÇÃO MINERAL		
Pedras	4	
Sal	2	6
PRODUÇÃO VEGETAL		
Cacau	1	
Café	49	
Cana	24	
Cera	1	
Cereais	55	
Floricultura	2	
Fruticultura	5	
Horticultura	1	
Madeira	1	
Erva Mate	3	
Mudas	1	
Sementes	2	
Têxteis	3	
Uvas	18	166
DIVERSAS		
Comunicações	10	
Cultural	11	
Editora	3	
Trabalho	167	
Transportes	27	218

Embora este demonstrativo atualizado apresente-se com uma classificação diferente dos anos anteriores, pode-se observar que algumas destas, como as de consumo, que no ano de 1963 eram 2.703 cooperativas, reduziram-se para 363.

Da mesma forma as de produção, que representavam-se com 2040 cooperativas em 1963, e na atualidade reduziram-se para 1.181 cooperativas, considerando-se nesse valor as cooperativas de produção agropecuária, produção animal, produção mineral, produção vegetal.

Sobressairam-se pela maior quantidade entre esses exemplos; as de leite, cereais, café, cana, gado e pesca.

Finalizando a evolução do cooperativismo no Brasil, nota-se o quanto diversificou-se o sistema, atingindo hoje também as áreas de comunicações, cultural, editora, trabalho, transportes, e eletrificação rural, com 218 cooperativas.

1.2 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES

As boas perspectivas de exportação de produtos agropecuários brasileiros, nos últimos dez anos, animaram o homem do campo a investir maciçamente em suas culturas e rebanhos. Em razão disto, as atividades agropastoris vem passando por um rápido processo de modernização.

Um dos fatores primordiais do sucesso da atividade agropecuária é, sem dúvida, a boa colocação dos produtos no mercado consumidor e segundo dados do "Anuário Rural 1978 - Grupo Visão", o Brasil concorre nas exportações com seus produtos agropastoris, conforme a tabela 3.

As informações dessa tabela não estão atualizadas no ano de 1980 devido ao aumento do período de pesquisa nas cooperativas, porém cumpre função ao apresentar numa determinada época o posicionamento exportador do Brasil.

Baseado na exportação brasileira dos principais produtos agrícolas, pode-se analisar o seguinte: O cacau em amêndoas no ano de 1969, apresentou uma exportação de US$ 105 milhões (FOB),em 1972 exportou-se US$ 59 milhões e em 1976 US$ 218,7 milhões. Com isso tivemos um decréscimo de 17,5% médios anuais, no período 72/69. Porém, no período 76/72 houve um incremento médio de 38,6% ao ano.

Segundo informações da CACEX,as cooperativas que atuam nessa área, como a COPERCACAU-Cooperativa Central do Cacau Resp. Ltda, ou a Cooperativa dos Fazendeiros de Cacau da Bahia Resp. Ltda - COFABA e outras, participaram nas exportações brasileiras em jan/dez de 1977, com um total de US$ FOB 63.833.197.

O Café, cru em grão , que em 1969 apresentou 813 milhões de dólares na exportação, teve um pequeno incremento médio na ordem de 6,7% ao ano, em relação a 1972, quando se exportou US$ 989 milhões. E um aumento mais expressivo em relação a 1976 quando exportou-se US$ 2.172,7 milhões, a uma taxa de 21,7% de incremento médio anual, em relação a 1972.

Outro produto que apresentou um crescimento notável é a soja em grão e seus sub-produtos, como o farelo e a torta de soja.

A soja em grão passou de US$ 29,2 milhões em 1969,para US$ 127,9 milhões em 1972 e US$ 787,3 milhões em 1976, significando isso um incremento médio anual de 60% na relação 76/69.

TABELA 03

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DOS PRINCIPAIS PRODUTOS AGRÍCOLAS E TOTAL, 1969 - 76 (EM US$ MILHÕES FOB)

DISCRIMINAÇÃO	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	Incremento média anual% 1972/1969	1976/1972	1976/1969
Açúcar demerara	115,0	126,5	146,6	314,1	454,9	978,6	769,9	152,4	39,8	-16,5	0,4
Algodão em rama	196,0	154,4	137,1	188,7	218,1	90,9	97,8	6,9	-1,2	-56,3	-38,0
Algodão "linter a"	3,4	3,8	2,8	1,9	1,5	1,4	0,3	0,4	-17,6	32,3	26,4
Amendoim em grão	6,9	12,3	8,8	13,6	19,5	28,2	32,2	13,2	25,4	-0,7	9,7
Arroz	7,8	6,8	11,5	0,2	4,2	18,1	1,2	11,9	-70,5		6,2
Banana	9,6	10,7	10,4	9,6	14.9	22,6	30,7	18,1	-0,7	17,2	9,2
Cacau em amêndoas	105,0	77,7	61,7	59,2	88,5	210,0	220,4	218,7	-17,5	38,6	11,0
Café cru, em grão	813,0	939,3	772,5	989,2	1.244,3	864,3	854,5	2.172,7	6,7	21,7	15,1
Camarão	7,7	6,3	11,1	18,0	8,0	8,6	6,2	11,4	32,7	-10,6	5,8
Carne de bovinos fresca, refrigerada ou congelada	41,6	69,6	98,7	169,2	148,5	29,5	8,5	16,0	59,6	-45,5	-12,8
Carne de eqüinos fresca, refrigerada ou congelada	7,4	8,3	12,9	21,8	44,0	39,6	40,2	40,7	43,3	16,9	27,6
Castanha-do-Brasil(ou do Pará)	12,1	13,6	14,0	20,2	22,8	20,2	24,7	22,0	18,6	2,1	8,9
Castanha-de- caju	4,9	7,3	5,1	8,8	9,8	15,0	18,4	17,5	21,6	18,7	19,9
Chá em folhas	2,1	2,8	4,0	3,3	4,3	4,6	4,7	5,4	16,3	13,1	14,4
Erva-mate	4,9	4,8	5,7	3,2	3,5	7,5	10,0	12,0	-13,3	39,1	13,6
Farelo e torta de amendoim	10,0	15,7	16,7	14,6	14,5	10,2	3,9	10,8	13,4	-7,3	1,1
Farelo e torta de caroço de algodão	9,5	9,7	8,6	11,7	14,5	9,2	2,0	0,4	7,2	-75,8	-36,4
Farelo e torta de soja	23,4	43,6	81,5	152,3	422,6	303,0	465,8	794,6	86,7	51,1	65,5
Laranja	3,6	3,5	4,1	4,7	4,1	5,8	11,8	5,3	9,3	3,0	5,7
Fumo em Folhas	26,5	31,2	36,6	46,7	53,5	99,0	141,9	161,0	20,8	36,3	29,4
Lã (exclusivo fios)	22,0	17,3	15,3	15,9	45,2	43,8	46,4	44,5	-10,3	29,3	10,6
Lagosta	10,2	10,0	12,8	16,4	18,0	27,9	21,5	26,8	17,1	27,3	14,8
Melaço comestível e não comestível	6,8	7,7	8,6	13,5	31,0	58,8	45,5	41,0	25,7	32,0	29,3
Milho em grão	32,9	80,6	75,4	9,6	3,1	139,0	150,9	164,7	-33,7	103,5	25,9
Pimenta em grão	9,1	8,2	15,0	12,7	17,0	26,1	29,1	32,9	11,7	26,9	20,1
Sisal	16,9	16,5	15,3	22,5	59,4	114,0	30,1	35,9	10,0	12,4	11,4
Soja em grão	29,2	27,1	24,3	127,9	494,2	586,3	684,9	787,3	63,6	57,5	60,1
Produtos básicos(origem agropecuária)	1.538,2	1.715,3	1.617,1	2.209,5	3.468,9	3.762,0	3.753,5	4.824,5	13,8	20,7	17,7
Outros produtos de orgiem agrop. (A)	1.911,5	2.109,0	2.091,6	2.990,7	4.529,6	5.359,4	5.315,7	6.622,3	16,1	22,0	19,4
Exportação não-agropecuária	399,7	629,9	812,3	1.000,5	1.669,6	2.591,6	3.354,2	3.503,4	35,8	36,8	36,3
Total das exportações (B)	2.311,2	2.738,9	2.903,9	3.991,2	6.199,2	7.951,0	8.669,9	10.125,7	20,0	26,2	23,5
(A) (B) x 100	82,7	77,0	72,0	74,9	73,1	67,5	61,3	65,4	-4,0	-3,3	-4,3

(A) Exportação agropecuária compreende os itens: agrícola, Pecuária, alimentar, pesqueiro e florestal.

FONTE: Dirigente Rural - Grupo Visão - Anuário Rural 1978
Setembro/Outubro 1977
Volume XVI - nº 9/10

De acordo com informações prestadas pela CACEX, cooperativas como A COTRIJUI- Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda, ou a COTRISA-Cooperativa Tritícola Regional Santo Ângelo Ltda ou a Cooperativa Central Regional Iguaçu-COTRIGUAÇU, juntamente com numerosas outras cooperativas que operam com a soja , responderam com um volume de US$ FOB 377.277.990 em exportação de grãos no ano de 1977.

Quanto aos derivados dessa leguminosa baseando-se na tabela 3, observa-se que em 1969, o farelo e a torta ocupavam uma posição de US$ 23,4 milhões de dólares nas exportações. Em 72 passaram para US$ 152,3 milhões e em 76 para US$ 794,6 milhões ocasionando com isso, um aumento médio em sua exportação, na ordem de 65,5% ao ano na relação 76/69.

As cooperativas concorrem menos nesse segmento do mercado, tendo em vista que, embora detendo a maior parte da produção, falta-lhes a industrialização. Todavia, outros produtos como a carne bovina, o açúcar, o algodão e seus derivados, diminuiram suas exportações. A carne bovina, por exemplo, que apresentou, na tabela 3 uma exportação de US$ 41,6 milhões de dólares em 1969, e que em 72 chegou a atingir a US$ 169 milhões,em 1976 baixou para US$ 16 milhões, dando sua média anual incremento negativo de 45,5% no período de 76/72.

Nos anos posteriores a essa informação, continuou de maneira igual o comportamento dos importadores de carne e algodão: pouco interesse demonstraram. O reflexo do comportamento desse mercado (Jan/dez-77) foi a pequena exportação desses produtos pelas cooperativas de carne que atingiram a cifra de US$ FOB 4.647.283.

Nos anos de 1972/73, essas cooperativas alcançaram melhores posições no mercado exportador.

Outro produto que diminui sua participação na pauta de exportações, é o algodão em palma, de que em 1969 se exportou US$ 196 milhões. No transcorrer do período 69-76, a exportação caiu muito e apenas em 73 manifestou, uma melhora atingindo a cifra de 218 milhões de dólares. Os restantes dos anos apresentou-se em queda, até atingir em 76 a inexpressiva cifra de US$6,9 milhões exportados.

Na exportação do algodão, representando as cooperativas, a Central agropecuária Campinas ou a Cooperativa Agrícola Cotia, são os dois únicos nomes que aparecem no quadro de expor

tadores/77 pesquisado junto a CACEX-Rio de Janeiro.

O farelo e a torta do caroço do algodão, também perderam substancial participação na pauta de exportações, com um incremento médio negativo no período 76/72 da ordem de 75,8% anuais e no período 76/69 da ordem de 36,4%. Isto significa dizer,que em 69 exportava-se US$ 9,5 milhões e em 1976 somente US$ 0,4 milhões.

Referindo-se ainda às exportações de janeiro/dezembro de 1977, a recuperação de preços no exterior para o café e o cacau vem, juntamente com a diminuição da importação de trigo e exportação do soja, formar um volume nas exportações, que muito influi para se obter os resultados positivos na balança comercial em 1977.

Conforme as mesmas fonte, as exportações agropecuárias atingiram um total de US$ 6.622,3 milhões em 1976, quando em 1969 atingiam a US$ 1.911,5 milhões, em contrapartida nos informa a CACEX que o somatório de todas as exportações das cooperativas dedicadas a agropecuária, atingiram a US$ FOB 583.207.035.

Quanto à exportação de produtos não agropecuários, em 1969 estavam em US$ 399 milhões, marcando em 1976 um total de US$ 3.503,4 milhões.

Embora a agropecuária representasse, em 1976, 65,4%das exportações totais, o incremento médio anual tem sido maior nos produtos de origem não-agropecuária. Mesmo considerando-se os fatores positivos, da evolução agropecuária, cumpre lembrar que as últimas safras de trigo e a safra de soja 1978 apresentaram considerável quebra em suas colheitas. Devido a isso, criou-se um sério impasse econômico e social, que trouxe reflexos negativos,tanto para as cooperativas, como para os agricultores.

1.3 - ASPECTOS DOUTRINÁRIOS E CORPO ASSOCIATIVO

1.3.1 - A Busca de modelos próprios

A cooperação, em sentido amplo, surgiu na sua forma elementar no momento preciso em que o homem, compreendendo a precariedade das ações isoladas e distintas entre si, na busca de elementos indispensáveis à satisfação de suas necessidades, procurou a colaboração de um semelhante para juntos enfrentarem as dificuldades cada vez maiores e conquistar um meio diferente, empregando métodos diversos e desconhecidos, para realizarem, assim, o benefício comum.

Monserrat (1949.p.43) afirma que embora tenham surgido muitas controvérsias e disputas em torno do berço onde se originou e se consolidou toda a imensa fertilidade de utopias, a "Rochadale Equitable Pioneer's Society" (2.12.1844) é reconhecida hoje como o marco inicial das realizações e expansão do Cooperativismo.

Pode não ter sido a cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochadale quem imaginou este sistema, porém, cabe-lhe a honra de ter sido a primeira a estruturá-la e traçar-lhe os princípios fundamentais.

Desde o surgimento do sistema cooperativista, em meados do século passado, sempre se procurou estabelecer o aspecto da justiça social colocado em franca evidência.

O sucesso da Cooperativa de Consumo dos Pioneiros, assim como de outros tipos constituídos em outros países, como as "Caixas Rurais Raiffeisen" e os "Bancos Schulte-Dellitz" na Alemanha ; as "Caixas Rurais Hollemborg" e os "Bancos Luzzatti" na Itália; as "Cooperativas de Produção-Trabalho" na França, passou a ser considerado como decorrente da ausência de fins lucrativos e de sua forma associativa. E principalmente através da gestão democrática que norteia suas atividades.

As idéias de Rochadale, para sua propagação e aceitação em todos os quadrantes da Terra, necessitam de uma codificação,por meio de uma síntese capaz de estruturar o movimento que se ampliava, dando-lhe a unidade necessária à sua corporificação doutrinária.

A necessidade de dar feição orgânica do movimento, através de um centro de irradiação e disciplinamento cooperativo, pela propaganda e o incentivo de intercâmbio de relações entre as cooperativas levou à criação da "Aliança Cooperativa Internacional", em

Conforme Monserrat(1949.p.51) frente ao crescimento da Organização Cooperativa com o seu desenvolvimento nos mais varia - dos setores da atividade humana, a A.C.I. - Aliança Cooperativa Internacional, no congresso realizado em Paris à 07.09.1937, aprovou através de 500 delegados os "Princípios Fundamentais do Cooperativismo."

São eles:

a) Adesão livre

b) Devolução de resultados proporcionais às operações

c) Juro limitado ao capital

d) Neutralidade política e religiosa

e) Vendas a dinheiro

f) Fomento ao ensino

Assim, o cooperativismo tornou-se um movimento pacífico de reinvidicação social na ordem econômica, que reúne, coordena e disciplina os agrupamentos humanos, que se abrigam a sua sombra. E através do sistema que decorra da adoção de seus princípios, organiza a economia em bases realmente democráticas, e oferece oportunidade ao desenvolvimento das relações de produção, em consonância com as necessidades de consumo e das inteligências nacionais, em sua constante evolução.

No Brasil, embora o cooperativismo tenha atravessado altos e baixos no seu desenvolvimento, pode-se afirmar que este tem sido a "pedra angular" da política social de vários governos.

Normalmente, o maior incremento recebido coincide com as épocas de crise econômica e social. Como exemplo, cita-se o período problemático de 1927 a 1936, com a "crack" da Bolsa de Nova York, ou período pós-guerra na década de 1940, e para fazer frente à ameaça do comunismo e ao impacto da revolução cubana ao redor de 1960, quando sómente do Rio Grande do Sul foram fundadas 24 cooperativas em um ano.

Orlando Fals Borda (1970.p.135.65) identifica duas justificativas sociológicas para esse renascimento cíclico:

-A primeira seria a suposição de que o cooperativismo,como é apresentado, constituiria uma "modernização" de formas tradicionais e populares de "cooperação" - como o "mutirão",que podem colocar-se em um momento crítico dado, a serviço do bem-estar coletivo;

-A segunda seria o fato de até agora ter-se buscado que a dominação não siga canais culturais autóctones, mas

apenas os impostos por modelos estranhos à história e à idiossincrasia dos latino-americanos.

Dessa forma, ao invocar-se as regras clássicas do cooperativismo, reforçam-se as estruturas sociais e econômicas existentes, dando-lhes uma nova aparência - a da modernização que recebem assim o reforço da técnica e a sofisticação do que se considera "avançado" ou "racional". As pessoas dizem que estão a dar um passo para frente ao se cooperativarem; em realidade, ficam no mesmo círculo de poder, que continua inalterado, apesar da inovação.

Porém, estas imcompatibilidades entre o mito Rochdaliano e a realidade sócio-econômica brasileira não constituem por si só, provas para atestar-se que o cooperativismo seja impossível no país. Completando esse assunto afirma ainda Gilvando Rios (1972.p. 33-41) que de experiências sem parâmetro conhecido, que surgem da realidade dinâmica da sociedade, poderiam derivar-se alguns modelos apropriados, sem o perígo das incompatibilidades produzidas pela dependência intelectual e pelas tendências de imitação, que levaram a tantas frustações, desperdícios e leis inócuas em nosso país.

1.3.2 - O Corpo associativo

Marcada pela representatividade econômica, o cooperativismo no Brasil possui um corpo associativo bastante numeroso.

Embora expressivo em números, qualitativamente deixa a desejar. Caracterizam-se por faltas qualitativas a ausência de lideranças e a falta de capacitação e educação cooperativista dos associados. Nem todos os dirigentes que se encontram à frente de cooperativas, entidades representativas ou órgãos de apoio, são realmente líderes representativos da vontade do corpo associativo.As revelações profissionais nem sempre são coincidentes com o surgimento de líderes capazes.

Muitas vezes, dirigentes bons administradores não se afirmam como líderes, pois carecem do conjunto de atribuições que a posição exige.

Um dos principais problemas é o de conciliação da liderança entre o movimento representativo dos associados e os objetivos pessoais oportunistas promocionais.

Para evitar situações desagradáveis,acredita-se que através da atenção sistemática à capacitação e educação do corpo asso-

Encontra-se por exemplo, a OCEPAR, a FECOTRIGO, a FIDENE a ASSOCENE,que são organizações que vem desenvolvendo trabalhos junto a dirigentes e associados, no intuito de aprimorar o movimento. A responsabilidade maior porém, cabe sem dúvida ao próprio movimento, que ainda não cuidou com seriedade de organizar em todas as cooperativas, o setor de comunicação e educação cooperativista.

1.4 - EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL

O Cooperativismo no Rio Grande do Sul tem com seus setenta e sete anos de existência o mais forte movimento associativista do país. Foi no início deste século (1902 a 1907) que se implantaram as primeiras cooperativas no estado e na atualidade notícia publicada pelo Coojornal (dezembro 77), afirma que na população gaúcha encontram-se 2(dois) milhões de cooperativados. O movimento nasceu através da doutrina semeada pelo suíço Theodor Amstad, que baseando-se no modelo "Raiffeisen" criou as "Caixas Econômicas e de Empréstimo", comumente conhecidas por "caixas Rurais". As primeiras que surgiram, por ordem de criação, situam-se em Nova Petrópolis, Bom Princípio, Lajeado e São José do Herval, cabendo ressaltar que todas estas encontram-se em zona de colonização alemã.

No período de 1907 a 1913, não houve nenhum acréscimo nessas organizações. Mas Paulo Onófrio (apud Oliveira, 1972.p.9)afirma no "Anuário Brasileiro de Cooperativas", que de 1913 a 1962 foram criadas em média duas caixas rurais por ano.

Posteriormente na região nordeste do estado, zona de colonização italiana, o Dr. José Paternó procurou criar e difundir cooperativas, seguindo o modelo Luzatti.

Paternó criou, de 1911 a 1913, cooperativas vinícolas , chegando a fundar dez ao todo. Mais tarde fundou outras de banha e suinocultores, em Antônio Prado, Guaporé e Veranópolis. Na mesma época fundava também quinze cooperativas de queijo e manteiga, localizadas em vários municípios rio grandenses.

Ainda, segundo Oliveira (1972 p.10) foi a partir da iniciativa de Paternó que criou-se a primeira comercialização unificada, pois 42 serrarias reuniram-se na época, em uma venda em comum.

Evoluiram as cooperativas no estado e de acordo com Waldiki Moura (1958.p. 34) funcionavam em 1947, 13 cooperativas de madeireiros com 251 associados compostos em sua maioria por firmas coletivas proprietárias de serrarias, cuja produção atingia a 25% do total da produção de madeira do estado.

Poder-se-ia ainda abordar o setor de produção animal, onde, também em 1947, existiam 42 cooperativas de produção animal, com cerca de 12 mil associados. Dentre estas, salientavam-se as cooperativas dos suinocultores num total de sete, com 6 mil associados.

Com ilustração desse período, apresenta-se a tabela 4 , que nos permite visualizar o movimento cooperativista do Rio Grande do Sul, no final da década de 40.

TABELA 4

"MOVIMENTO COOPERATIVO NO RGS - 1947"

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO	
	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS
CONSUMO		
Doméstico	43	34.835
Universitário	1	597
PRODUÇÃO		
Animal	40	10.471
Vegetal	104	10.589
Mineral	-	-
DIVERSAS	2	2.321
CRÉDITO		
Luzzatti	9	8.035
Raiffeisen	39	20.033
TOTAL	238	94.881

FONTE: Monserrat-1949.

Observa-se na tabela acima que o estado do Rio Grande do Sul possuía 238 cooperativas em funcionamento no ano de 1947. Montserrat em seu estudo de cooperativismo e cooperativas escolares , classificou-as em consumo, produção e crédito, fornecendo a quantidade de cooperativas e seus associados.

Dentro do movimento cooperativo, as que sobressairam em maior número foram as de consumo doméstico, com 41 cooperativas,as de produção vegetal com 104 e as de crédito, segundo o modelo Raiffeisen, com 39 cooperativas.

Mais recentemente, na década de 50, a cultura do trigo recebeu notável apoio governamental, gerando com isso, expressivo aumento das cooperativas agrícolas. Em pesquisa efetuada junto ao

Departamento de Estatística do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, constatou-se que nessa década foram fundadas 40 cooperativas para operar com trigo.

Já na década de 60, segundo Diva Pinho (1966.p.128), as cooperativas de produtos de lã incrementaram expressivamente sua produção, fazendo-se representar em cerca de 30 cooperativas e seis mil sócios, na Federação das Cooperativas de lã-FECOLAN.

O extraordinário incremento do cultivo da soja mostrava os primeiros sinais de desenvolver-se em 1966 e mais tarde viria contribuir decisivamente para o crescimento do cooperativismo. Tal fato deve-se principalmente, aos altos preços recebidos por este produto no mercado internacional e aos incentivos dados pelo governo ao plantio da soja.

Como exemplo significativo tem-se a Federação das Cooperativas Brasileiras de Trigo e Soja-FECOTRIGO, pois no ano de 1967 contava com 33 filiadas e 55.958 sócios e atualmente tem 68 filiadas e 200 mil produtores associados.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS, o cooperativismo neste estado embora tenha participação ímpar na exportação, expandiu-se para outros setores também.

Na tabela 5, estão relacionadas as cooperativas existentes no estado gaúcho em 1977, por ramos de cadastramento.

TABELA 5

"DEMONSTRATIVO DAS COOPERATIVAS EXISTENTES NO RIO GRANDE DO SUL 1977"

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO
Coop. habitacionais	20
Coop. de crédito	53
Coop. eletrificação rural	20
Coop. agropecuária	213
Diversas	
Jornalistas	
Secretárias	
Aviação agrícola	
Odontologistas	30
Coop. de consumo	86
TOTAL	422

FONTE: OCERGS-Relatório 1977.p.13

Analisando o demonstrativo das cooperativas existentes, observa-se que a maioria, ou 213 cooperativas, são voltadas para a agropecuária, e em segundo plano estão as de consumo, com 86 cooperativas. Mostrando sua capacidade de adaptação ao mercado e aos incentivos, criaram-se cooperativas habitacionais, eletrificação rural e diversas outras, como as cooperativas dos jornalistas, médicos, transportes, secretárias, etc, atingindo a um número de setenta empresas.

Como medida complementar para situar a evolução do cooperativismo no RS, lembra-se a criação da Cooperativa Central Gaúcha de Leite-CCGL, operando na industrialização e comercialização do leite e de seus derivados. Outro exemplo são as cooperativas de prestação de serviços, como a UNIMED, COOTRABALHO, SECRETÁRIAS ,pelo seu crescimento e envolvimento social. Como último exemplo,aborda-se a evolução das cooperativas dos produtores de lã, que levam avante a idéia de beneficiamento, criando uma fábrica em Uruguaiana.

As restantes, embora em funcionamento, não estão tendo expressão significativa, pois vêm mantendo o mesmo ritmo de crescimento observado nos últimos anos.

1.5 - CONFLITOS DE GESTÃO COOPERATIVA

1.5.1 - A tomada de decisão

O comportamento das cooperativas como empresas é fundamental, tendo em vista suas exportações, o elevado número de associados e a expressiva infra-estrutura que possuem.

Ao constatar um expressivo encerramento de atividades pelas cooperativas, traça-se um paralelo entre estas e outras organizações ou sociedades que também são susceptíveis a falhas e erros. De acordo com Waldiki Moura (1973.p.89) na busca de fatores que causam as falhas ou até mesmo liquidação de uma organização, verifica-se que tudo está originado no despreparo generalizado dos que praticam o sistema, desde sua concepção doutrinária e jurídica até a mecânica de funcionamento.

Excessão faz-se às cooperativas mais desenvolvidas, ou que melhor adaptam-se ao meio. Afirmação esta, caracterizada por aquelas cooperativas que dedicam maior atenção ao aspecto empresarial.

Independente da boa vontade e honestidade dos dirigentes, muitos deles técnicamente encontram-se impossibilitados de realizar

uma programação condizente para levar a cooperativa ao pleno êxito.

Costumeiramente ocorrem problemas ou falhas estruturais ou funcionais nas empresas cooperativistas. Os poucos esclarecidos ou mal intencionados costumam creditar os problemas surgidos, às deficiências do movimento. Triste engano, pois da mesma forma temos bancos, indústrias e empresas comerciais cerrando as portas com grande frequência. O que falta aos dirigentes e seus críticos é reconhecer que o comportamento empresarial, tanto cooperativista como das empresas capitalistas, deve seus fracassos a erros profundos de organização e administração.

Valdiki Moura (1973.p.93) exemplifica bastante bem estes aspectos, quando diz:

> "Há administradores que desconhecem os associados, e que até costumam não frequentar suas sedes".

Para concluir, aborda-se o aspecto de que as cooperativas que operam com grãos, defrontam-se com a ausência sistemática de informações ou dados internos, como por exemplo:

a) Custos e receitas
b) Volumes de estoques
c) Compromissos a pagar
d) Funcionários e atribuições, etc.

Gera-se, dessa forma, um clima de incerteza na hora de tomar decisões, prejudicando aos dirigentes, à empresa cooperativa e aos seus associados.

1.5.2 - Controladoria Financeira como Instrumento de Tomada de Decisão

O trabalho desempenhado pelo administrador em uma organização qualquer, seja ele um supervisor ou um dirigente eleito,é essencialmente o mesmo; o ser administrativo procura a maneira racional ou satisfatória de realizar um trabalho.

Não há neste sentido, distinções entre os executivos como administradores, independentemente do nível ou posição ocupada, quando tem sob sua responsabilidade o desempenho dos funcionários e associados, só poderá alcançar efetivos resultados através

da colaboração dos subordinados e associados.

Dentre os encargos de um executivo, a atividade mais característica é escolha de uma entre várias alternativas. Desvinculado do nível hierárquico, todos desempenham funções decidindo problemas a todo momento, ocorrendo algumas situações de simultaneamente tomar diversas decisões.

Pode-se afirmar que a tomada de decisão representa a ação de administrar uma empresa.

Popularmente sustenta-se que quem melhor decide origina-se de quem possui a melhor informação. E a escola Behavorista através de Simon (1963 p.19) coloca que os processos administrativos são básicamente processos decisórios, pois se fundamentam em determinação de métodos de rotina para selecionar e determinar alternativas decisórias.

As cooperativas que operam num regime de livre concorrência tem como objetivos principais: atingir a melhor remuneração possível para os produtos agrícolas que comercializam, ao mesmo tempo que prestam serviços ao mais baixo preço para seus associados, atendendo suas necessidades.

É tarefa da empresa cooperativa preparar-se com informações dos mercados compradores da produção de seus associados e informações das necessidades e potencialidades produtivas desta mesma coletividade, para o alcance dos objetivos pretendidos.

Conforme afirmação de White (1972 p.88) - as informações podem apresentar-se em forma elaborada ou em estado bruto.

Para poder se utilizar das informações, os executivos preparam através de seus subordinados todo o processo, que vai desde a pesquisa, análise, comparação e avaliação dos fatores ponderáveis e imponderáveis, até a escolha final da alternativa mais conveniente.

Baseando-se em Florozinho Scoss (1974 p.10ell) pode-se afirmar que; em muitos problemas de planejamento existem certos fatores que podem ser avaliados em termos de cruzeiros, homens-hora, máquina-hora, unidades de produção, taxas de amortização, ou qualquer outra unidade que possa ser traduzida em valor quantitativo ; a esses elementos chamam-se de fatores ponderáveis. E como existem elementos de difícil quantificação, como as relações humanas em uma organização, a esses chamam-se de imponderáveis.

A esse respeito Simon (1963 p.19) escreveu o seguinte comentário:

"Ao discutir a complexidade das decisões, deparamos com a necessidade inevitável de substituí-las, para comodidade de estudos em duas diferentes categorias: as decisões programadas e as não programadas."

No âmbito das ponderáveis incluem-se todas aquelas que pela sua repetição rotineira nos dão margem para criar um método definido de abordá-las. As decisões do segundo tipo (ou imponderáveis), caracterizam-se pela impossibilidade de podermos dispor de um processo específico para enfrentar suas exigências.

O sucesso empresarial depende do acerto de decisões que são tomadas pelos dirigentes eleitos e contratados nas cooperativas, entretanto, também é evidente que muitos destes problemas enfrentados pelas direções poderiam perfeitamente ser resolvidos por processos administrativo-financeiros pré-elaborados.

Para atingir esse estágio de administração salienta-se as figuras do gerente e do técnico gerencial como necessidade na evolução do nível atual de desenvolvimento administrativo e financeiro.

Partindo do pressuposto,o qual diz ser possível programar as decisões, lança-se mão da Controladoria Financeira como um dos mais eficientes meios de controlar e preparar as informações de gestão empresarial cooperativa.

A controladoria originou-se de um termo inglês "Controller",que significa controle ou aquele que controla. Conforme TUNG (1976 p.77) no contexto da administração financeira, a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. Ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros, que põe em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Dando encerramento a este capítulo, relembra-se a abordagem dada à evolução do cooperativismo no Brasil e RGS, onde aparece com maiores detalhes os ítens que tratam da evolução histórica das exportações, dos aspectos doutrinários e finalmente os conceitos de gestão na empresa cooperativa.

Com essa abordagem fundamenta-se a necessidade de administrar as cooperativas como empresa, ou seja, adotando controles administrativos/financeiros.

Para dar continuidade ao assunto de controladoria financeira em cooperativas desenvolve-se o próximo capítulo.

2 - METODOLOGIA UTILIZADA

Na busca dos objetivos iniciais de investigar a área de controles financeiros, viu-se no capítulo anterior como introdução, a evolução das cooperativas do Brasil e R.G. do Sul desde o seu surgimento até a atualidade.

Após este embasamento e para dar continuidade ao assunto, elaborou-se este segundo capítulo, onde é abordado os materiais e métodos a serem utilizados na pesquisa a ser efetuada para levantar as ocorrências de controles nas empresas cooperativas e testar a hipótese de existir correlação entre o número de controles e o volume de produção recebida, capacidade de armazenagem e o número de funcionários.

Resolveu-se pois, estruturar este assunto metodológicoem três partes. Na primeira parte cuidou-se de preparar os materiais para serem utilizados, desenvolvendo e definindo um modelo de controladoria para cooperativas de trigo e soja.

Na segunda parte a preocupação volta-se para a determinação de quais empresas deveriam ser visitadas e estudadas,originando com isso um detalhamento na determinação do universo a ser investigado.

Complementando o assunto da metodologiausada, tratou-se através do terceiro e último capítulo dos métodos propriamente ditos, onde se tratou de pormenores das visitas, entrevistas, levantamentos e tabulação realizados.

2.1 - DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA COOPERATIVAS DE TRIGO E SOJA

Apresentou-se no capítulo anterior a importância e validade de controladoria a fim de levantar e elaborar informações. Enfocou-se também da importância como um instrumento administrativo-financeiro que vem em proveito dos dirigentes na tomada de decisão.

As grandes empresas utilizam essa ferramenta, onde é abrangido desde as informações administrativas, até as informações financeiras, propriamente ditas.

Conforme nos afirma KANITZ (1976 p.78) o controlador pode ter várias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes. Básicamente a função do"Controller" consiste em implantar e dirigir os sistemas de:

A - Informação

C - Coordenação

D - Avaliação

E - Planejamento

F - Acompanhamento

Conjuntamente as informações e os dados provenientes desses sistemas é que irão sugerir medidas corretivas aos dirigentes, para melhorar o desempenho da empresa.

De acordo com o mesmo Kanitz(1976.p.9), funcionalmente ao "Controller" estão subordinados os seguintes serviços:

A - Contabilidade Geral

B - Auditoria Interna

C - Sistemas Orçamentários

D - Métodos e Sistemas

E - Sistemas de computação

F - Estatísticas e Análise

Tung (1976.p.81) em sua obra sobre Controladoria Financeira também postula que o "Controller" ou a Controladoria tem a função de acompanhar os fatos administrativos, desde os macroeconômicos até o controle de todos os fatos financeiros da empresa.

Concorda-se com a colocação apresentada por esses autores, quanto às funções do "controller" nas grandes empresas.Porém, como o trabalho que se desenvolve está voltado para o sistema cooperativo de produção agrícola, e essa estrutura não comporta tal amplitude de funções, procura-se apresentar outro critério que possa ser utilizado na avaliação dessas empresas.

Optou-se, portanto, apenas pelo sistema de avaliação dos fatos financeiros.

Adota-se desta forma, o mesmo critério de classificação dos controles financeiros de Tung (1976 p.253), ou seja:

A - Controle dos ítens da demonstração de lucros e perdas;

B - Controle dos ítens do balanço;

C - Controle orçamentário.

Na composição dos ítens que concorrem na formação dos três grandes grupos classificatórios, realizou-se modificações em virtude de existir um Plano Contábil para cooperativas - "PLANCOOP" (1974), que deixado de lado, correria-se o risco de montar um modelo desvinculado da realidade.

Realizou-se também modificação na nomenclatura como por exemplo, o "lucros e perdas", porque nas cooperativas chama-se "sobras e perdas" devido à Lei 5764 específica do sistema.

Outro aspecto importante é considerar que esses controles sejam extra-contábeis, pois basear-se apenas nos registros contábeis não seria válido, pelo fato de as cooperativas estarem com seus registros de lançamentos com, no mínimo, 10 dias de atraso.

Relaciona-se, a seguir, o modelo adotado:

A - CONTROLES FINANCEIROS DOS ÍTENS DO BALANÇO

A.1 - Caixa e Bancos

- Controle de caixa
- Controle de repasse
- Controle de EGF e AGF
- Controle de empréstimos para investimentos
- Controle de empréstimo para pré-comercialização
- Controle de títulos em cobrança e descontos

A.2 - Dos a Receber

- Controle de venda de produtos agrícolas
- Controle de venda de sementes
- Controle de vendas - setor de consumo,peças e ferramentas
- Controle de conta corrente(conta movimento do associado)

A.3 - Dos Estoques

- Controle do estoque dos grãos industriais
- Controle do estoque de sementes
- Controle do estoque do setor de consumo
- Controle do estoque de insumos
- Controle do estoque de materiais de escritório
- Controle do estoque da seção depeças,ferramentas e equipamentos
- Controle do estoque dos produtos industrializados.

A.4 - Do Imobilizado

- Controle dos seguros
- Controle dos bens da cooperativa

A.5 - Dos a Pagar

- Controle dos contratos de câmbio
- Controle dos contratos de entrega futura
- Controle dos fornecedores

A.6 - Do Patrimônio

- Controle do capital subscrito e integralizado
- Controle de participação em outras empresas

B - CONTROLES FINANCEIROS DOS ÍTENS DA DEMONSTRAÇÃO DE "SOBRAS E PERDAS".

- Controle dos custos dos produtos agrícolas
- Controle de custos de estocagem
- Controle de custos de veículos
- Controle de custos de prestação de serviços e associados
- Controle de custos administrativos
- Controle de custos industriais
- Controle de custos de vendas e comercialização
- Controle de receitas
- Controle das obrigações fiscais e trabalhistas

C - CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS

- Orçamento de investimentos
- Orçamento operacional
- Orçamento de caixa

Optou-se portanto, por um critério classificatório baseado em modelo adotado por Tung e adaptado às leis e plano contábil específicos do cooperativismo.

A classificação nesses 3 grupos com suas respectivas subdivisões forma a seqüência de todos os fatos financeiros econômicos e patrimoniais da empresa, o que virá proporcionar um controle financeiro integral.

2.2. - DETERMINAÇÃO DO UNIVERSO A SER INVESTIGADO

Após a estruturação do ponto anterior de um modelo de controladoria, procura-se agora a determinação do universo a ser estudado.

Escolheu-se as cooperativas que trabalham com trigo e soja para serem pesquisadas, pelo motivo de se comporem em um grupo homogêneo em relação às regiões produtoras, e também por apresentarem alta representatividade econômica e política no estado, em razão

de operarem com produtos como trigo e soja.

Pode-se demonstar a representatividade econômica dessas entidades, através do volume de soja, milho, trigo e sorgo produzidos e que a tabela 6 ilustra muito bem:

TABELA 6

VOLUME DE PRODUÇÃO (T) COOP/ESTADO - 1978

PRODUTOS	PRODUÇÃO		% PRODUÇÃO RECEBIDA COOP/ESTADO 1978
	COOPERATIVAS 1978	ESTADO 1978	
Soja	2.157.012	4.567.800	47,22
Trigo	1.205.000	1.505.000	80,06
Milho	13.356	2.150.800	0,62
Feijão	15.693	132.300	11,86
Sorgo	18.875	125.500	15,04

FONTE: Fecotrigo-DETEC. 1979

Salientam-se no RGS as cooperativas que trabalham com trigo/soja com 3.362.012 T pelo alto volume de produção, atingindo a 47% da produção de soja e 80% do trigo recebido no estado em 1978.

Outra forma para caracterizar a importância econômica ocupada pelas empresas cooperativas nos é fornecido pela tabela 7, que trata da evolução das exportações de grãos.

TABELA 7

EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE GRÃOS (T)

ANOS 1975/76/77

DISCRIMINAÇÃO	1975	1976	1977
Cooperativas filiadas a Fecotrigo e Cotriexport	1.168.786	1.327.640	1.154.990
Estado	2.342.102	4.405.752	3.676.350
% Participação Coop/estado	49,9	30,1	31,4

FONTE: Fecotrigo - DETEC-1979

Como se pode observar de 1976 para 1977, embora tenha diminuído as exportações de grãos no estado em 729.402 (T). As Cooperativas mantiveram sua participação em torno de 31% dessas vendas ao exterior.

A entrada em funcionamento de novas fábricas de esmagamento de grãos de propriedade das cooperativas e capitais particulares, juntamente com a frustação das últimas safras, leva-nos a afirmar serem estes os motivos principais das diminuições no volume exportado.

Um outro aspecto bastante importante na apresentação do mercado investigado, além dos aspectos econômicos de produção e exportação diz respeito aos fatores sociais. De acordo com as informações da Fecotrigo, o número de produtores associados atingiu cerca de 215 mil em 1978, que com seus dependentes diretos e indiretos formam, social e politicamente, uma estrutura bastante representativa.

As sociedades cooperativas filiadas à Federação das cooperativas de trigo e soja - Fecotrigo, em número de 68 entidades, serviram como ponto de partida para definir uma amostra a ser investigada. Vale ressaltar a Coop. Regional Tritrícola Serrana Ltda-Cotrijui, que embora não esteja mais filiada à federação, merece destaque e inclusão na pesquisa, tendo em vista sua importância econômica e social.

Como nem todas as cooperativas filiadas a federação tem como seus principais produtos o trigo/soja, optou-se por separar-se uma amostra que apresentasse uma homogeneidade quanto aos produtos que operam e sua localização geográfica.

Para atingir esse objetivo selecionou-se as empresas cooperativas filiadas à Fecotrigo situadas nas regiões do Planalto Médio, Missões, Alto Uruguai e Campos de Cima da Serra, as quais pode-se visualizar com clareza através da figura 1.

Obteve-se dessa maneira a tabela 8, que apresenta um grupo homogêneo de 40 cooperativas totalizando-se em trigo/soja, um volume recebido de 2.905.606 T, enquanto que as restantes distribuídas noutras regiões do estado somam a 221.984 T .

FIGURA 1

MAPA COM LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS COOPERATIVAS DE TRIGO E SOJA DO ALTO URUGUAI, MISSÕES, PLANALTO MÉDIO E CAMPOS DE CLIMA DA SERRA.

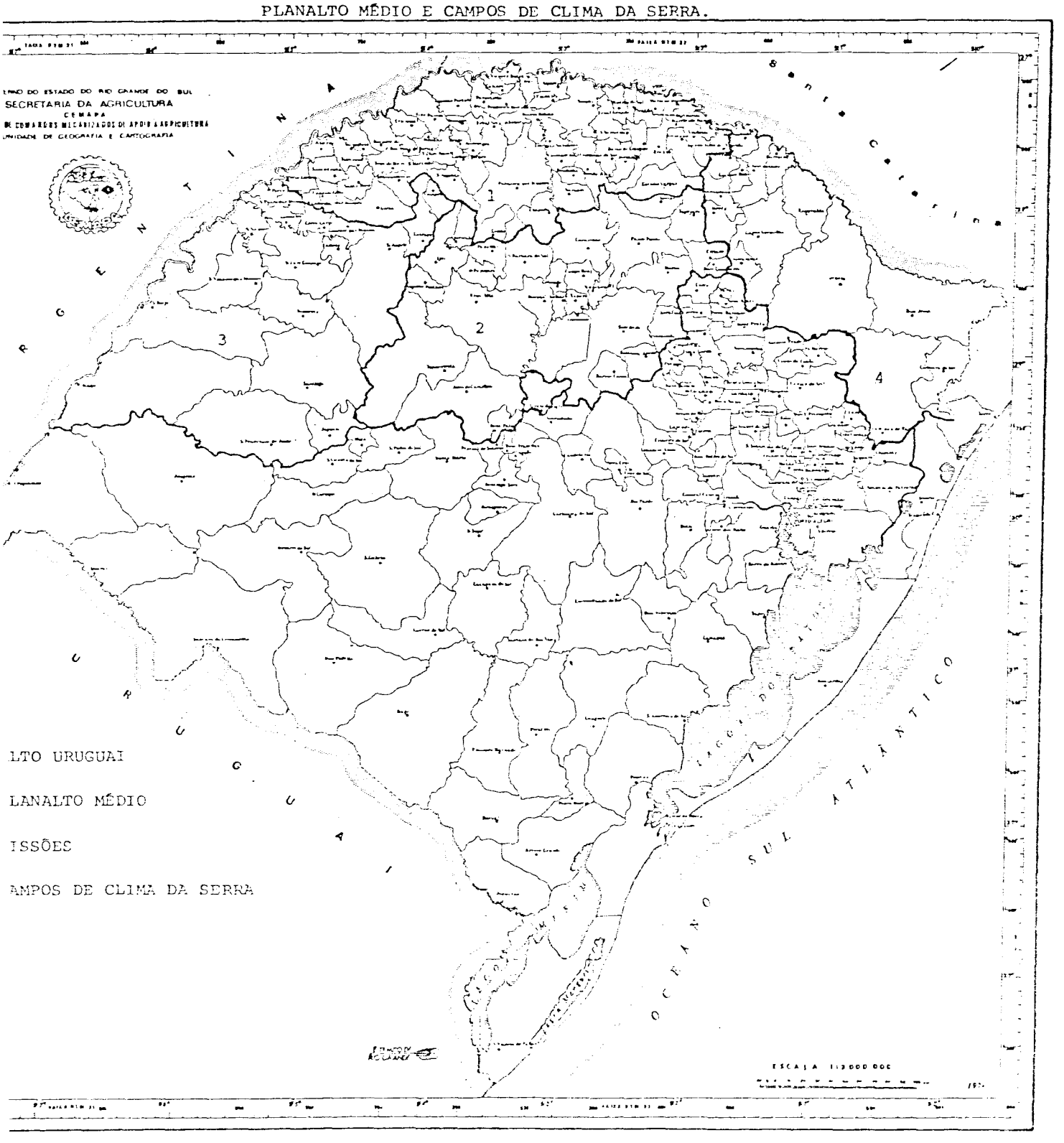

TABELA 8

RELAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE TRIGO E SOJA DAS REGIÕES: PLANALTO MÉDIO, MISSÕES, ALTO URUGUAI E CAMPOS DE CIMA DA SERRA.

COOPERATIVAS
Coop. Regional Tritícola Serrana
Coop. Tritícola Regional Santo Ângelo
Coop. Tritícola Produtores Cruzaltense
Coop. Tritícola Carazinho
Coop. Tritícola Sarandi (Cotrisal)
Coop. Regional Tritícola Santiaguense
Coop. Agropecuária Alto Uruguai
Coop. Alto Jacui (Cotrijal)
Coop. Tritícola Regional São Luizense
Coop. Tritícola Palmeirense (Copalma)
Coop. Panambi
Coop. Agrícola Tupanciretã
Coop. Tritícola Taperense
Coop. Tritícola São Borgense (Cotrisal)
Coop. Tritícola Santa Rosa (Cotrirosa)
Coop. Tritícola Santa Bárbara do Sul
Coop. Tritícola de Passo Fundo (Coopasso)
Coop. Agrícola Mista Gal. Osório (Cotribá)
Coop. Tritícola e Agropastoril Giruá
Coop. Tritícola Getúlio Vargas
Coop. Tritícola Espumoso
Coop. Agrícola Mista Itaquiense (Camil)
Coop. Tritícola Campos Borges (Cotricel)
Coop. Tritícola Campo Novo
Coop. Mista Charrua
Coop. Tritícola Erechim
Coop. Tritícola Frederico Westphalem
Coop. Tritícola Júlio de Castilhos (Cotrijuc)
Coop. Agrícola Mista Ibirairas
Coop. Agrícola Mista Lagoense
Coop. Agrícola Mista Marauense
Coop. Agropecuária Rodeio
Coop. Tritícola Sananduva
Coop. Agrícola Soledade
Coop. Mista Vacariense
Coop. Mista Tucunduva (Comtul)
Coop. Mista São Luiz (Coperluiz)
Coop. Agropecuária Mista Assisense (Camal)

2.3 - MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Após ver-se nos dois primeiros tópicos deste capítulo, a definição de um modelo de controladoria e a determinação do universo a ser investigado, complementa-se neste ponto com a descrição da metodologia seguida no desenvolvimento deste trabalho.

Para tanto, se passará a abordar os métodos utilizados nos levantamentos de informações nas cooperativas estudadas.

Primeiramente com base no modelo de controladoria desenvolvido no ponto 2.1, elaborou-se um questionário para ser aplicado nas 40 cooperativas escolhidas.

Este documento, vide anexo 1, foi levado às cooperativas em viagens realizadas no interior do RGS, apurando-se os dados através de entrevistas pessoais com os dirigentes das entidades.

Para uma maior segurança e fidelidade nas informações prestadas, coletou-se formulários e examinou-se os controles efetivamente em uso.

Com o intuito de resumir as informações levantadas montou-se cinco tabelas. Na primeira encontra-se a classificação das cooperativas por volume (T) recebido de trigo e soja, o que permite determinar o tamanho das organizações. Na segunda lista-se o total de controles constatados, a capacidade de armazenagem, o número de funcionários e a produção recebida, o que propicia uma correlação desses aspectos com os totais de controles em uso. As três tabelas restantes ocupa-se em resumir as ocorrências de controles nos ítens do balanço, nos ítens do "Sobras e Perdas" e acompanhamento orçamentário.

De posse dos questionários, transcreveu-se os resultados destes para a folha de ocorrências conforme modelo anexo 2.

Através da análise destas informações, é que se poderá traçar um perfil da situação vivenciada pelas empresas cooperativas na utilização ou não de controladoria financeira.

Para um melhor esclarecimento se desenvolverá exclusivamente o próximo capítulo onde através da análise dos resultados da pesquisa se poderá mostrar e comentar os resultados finais.

3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Todas as observações levantadas em pesquisa nas cooperativas são caracterizadas neste capítulo sob a forma de cinco tópicos.

Primeiramente, se divide o universo investigado em função da produção recebida em maiores, médias e menores. Após segmentar-se asempresas objeto de estudo, desenvolve-se mais um tópico onde após tabulação observa-se a importância da armazenagem, número de funcionários e produção recebida na incidência de controles financeiros.

Finalmente os três últimos são dedicados a analisar as ocorrências de uso de controles financeiros, com base nos ítens do balanço, do "Sobras e Perdas" e dos controles orçamentários nas empresas cooperativas.

Através dessa abordagem mostra-se um retrato fiel da utilização de ferramentas administrativas e financeiras nas cooperativas comercializadoras de trigo e soja do Rio Grande do Sul.

3.1 - SUBDIVISÃO DO UNIVERSO INVESTIGADO

Com a intenção de facilitar o diagnóstico de ocorrências de controles financeiros nas empresas cooperativas, dividiu-se as 40 empresas selecionadas em função da produção recebida de trigo e soja em maiores,médias e menores.

Através da tabela 09 pode-se observar, a divisão final da amostra com o respectivo volume em produção.

Utilizou-se como variável o volume de produção recebida e foram consideradas "maiores" aquelas que possuiam mais de 100mil toneladas de recebimento, "médias" aquelas que apresentaram mais de 50 mil e menos de 100 mil toneladas e as "menores" foram caracterizadas por terem um volume de produção menor ou igual a 50 mil toneladas.

De posse destes indicadores constatou-se, que sete empresas ou seja 17,5% da amostra são maiores, que 17 ou 42,5% são cooperativas médias e finalmente que as 16 restantes são pequenas que atingem 40% da amostragem.

TABELA 9

CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS POR VOLUME(T) RECEBIDO DE TRIGO/SOJA. (1978)

COOPERATIVAS MAIORES	VOL.RECEBIDO DE PRODUÇÃO
Coop. Regional Trit. Serrana	420.707
Coop. Trit. Regional Santo Ângelo	240.000
Coop. Trit. Produtores Cruzaltense	151.633
Coop. Trit. Carazinho	138.403
Coop. Trit. Sarandi (Cotrisal)	102.000
Coop. Reg. Trit. Santiaguense	105.804
Coop. Agropecuária Alto Uruguai	104.638
COOPERATIVAS MÉDIAS	
Coop. Alto Jacui (Cotrijal)	58.439
Coop. Trit. Reg. São Luizense	75.829
Coop. Trit. Palmeirense (Copalma)	62.780
Coop. Panambi	98.039
Coop. Agric. Tupanciretã	97.253
Coop. Trit. Taperense	94.901
Coop. Trit. São Borgense (Cotrisal)	63.083
Coop. Trit. Santa Rosa (Cotrirosa)	65.516
Coop. Trit. Santa Bárbara do Sul	66.838
Coop. Trit. de Passo Fundo (Coopasso	91.119
Coop. Agrícola Mista Gal. Osório (Cotribá)	88.135
Coop. Trit. e Agropastorial Giruá	88.956
Coop. Trit. Getúlio Vargas	57.189
Coop. Trit. Espumoso (Cotriel)	55.140
Coop. Agric. Mista Itaquiense (Camil)	59.128
Coop. Trit. Campos Borges (Cotricel)	67.560
Coop. Trit. Campo Novo	63.147
COOPERATIVAS MENORES	
Coop. Mista Charrua (Cocharrua)	35.456
Coop. Trit. Erechim	16.631
Coop. Trit. Frederico Westphalem	16.631
Coop. Trit. Júlio de Castilhos (Cotrijul)	46.600
Coop. Agric. Mista Ibiraiaras	4.253
Coop. Agric. Mista Lagoense	12.751
Coop. Agric. Mista Marauense	31.203
Coop. Trit. Sananduva	16.115
Coop. Agrícola Soledade	47.962
Coop. Mista Vacariense	13.373
Coop. Mista Tucunduva (Comtul)	36.381
Coop. Mista São Luiz (Coperluiz)	31.188
Coop. Agrop. Mista Assisense (Camal)	48.281
Coop. Agric. Mista Ourense	4.552
Coop. Agric. Jaguari	26.358
Coop. Agropec. Rodeio	1.634
TOTAL	2.905.606

FONTE: Pesquisa direta nas Cooperativas.

3.2 - ANÁLISE DOS CONTROLES FINANCEIROS DAS COOPERATIVAS EM FUNÇÃO DA CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM, NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E PRODUÇÃO RECEBIDA.

Neste tópico inicia-se as observações abordando o número de funcionários existentes nas organizações investigadas relacionado com os controles adotados. Constatou-se que três empresas sobressaem-se apresentando em seus quadros 2.409, 764 e 500 funcionários respectivamente e que das restantes as que mais se aproximam dessas quantidades estão com 387 e 378 funcionários.

Ao se analisar a incidência de controles, pode-se afirmar que a quantidade de funcionários não está correlacionada com a quantidade de controles, com excessão da Cotrijui, que embora detenham o maior número de funcionários também possuem um elevado número de controles financeiros em utilização.

Outra cooperativa que também apresenta-se com a maioria dos controles estipulados em operação é a Cotrisa, a qual situa-se com 764 empregados e o segundo maior contingente de mão-de-obra.

Para fundamentar a afirmação anterior de que os controles independem do número de empregados, apresenta-se como exemplo a tritícola de Passo Fundo com 500 funcionários e menos da metade da incidência de controles em aplicação e as Coop. de Panambi e Sta. Bárbara com elevado percentual de controles e pequeno número de funcionários, o que poderá ser comprovado em números através da Tabela 10.

Outra maneira de enfocar-se a análise dessa tabela é através da capacidade de armazenagem, onde observa-se que acima de 200.000 T apresentam-se sómente 5 cooperativas. Dentre essas cinco, a Tritícola Serrana e a Tritícola SantoÂngelo possuem mais da metade dos controles em uso e as três restantes não chegam a alcançar a metade desse percentual.

Outras empresas do grupo estudado, como a de Júlio de Castilhos, Taperense e Tritícola Sarandi embora possuam um nível médio de capacidade de estocagem em relação as restantes da amostra, apresentam-se com elevada incidência de uso do ferramental de controladoria.

Desta forma ao estudar-se os controles financeiros incidentes nas organizações escolhidas, nota-se não haver uma regra rígida de relação entre a capacidade de armazenagem e o número de controles levantados na pesquisa.

Finalmente o último aspecto a se levantado, diz respeito

a produção física de trigo e soja recebida e o relacionamento com o uso da controladoria financeira.

Repetem-se os nomes da Cotrijui e Cotrisa como as cooperativas que apresentam os maiores volumes de produção recebida, possuindo estas num total de 40 ítens 36 e 28 controles em utilização.

Para um total de 100.000 a 150.000 T de recebimento existem ainda mais 5 empresas, das quais sómente a Tritícola Santiaguense apresenta-se com um baixo número de uso de controles.

Nas Cooperativas de produtores rurais, todo o funcionamento e desenvolvimento da empresa está vinculado ao volume de produção recebida, pois da cobrança de uma pequena parcela da entrega dos produtos nas moegas é que irá surgir a maior parte do capital que servirá para investimentos e contratação de mão-de-obra.

Como encerramento deste tópico e conforme resultados de cálculo de correlação apresentado em nota de rodapé, salienta-se que a adoção do ferramental de controladoria financeira está mais vinculado à preparação e aplicação destas por parte dos dirigentes e executivos, que propriamente pelos níveis do volume de produção recebida, número de empregados e capacidade de armazenagem.*1

*1. Análise de correlação

C = f (Q,L,A) onde: C = nº de Controles
Q = quantidade produção recebida
L = mão de obra
A = capacidade de armazenagem

Os coeficientes de correlação entre as variáveis dependentes Q, L, A são altas: 0,93 entre Q e L; 0,93 entre Q e A e 0,96 entre A e L.

Os coeficientes de correlação entre o Controle (C) e as variá

TABELA 10

TOTAL DE CONTROLES, CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM, NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E PROD. RECEBIDA PELAS COOP. SELECIONADAS

COOPERATIVAS	Nº TOTAL DE CONTROLES	PROD.FÍSICA(1978)	Nº DE EMPREGADOS	CAP. ARMAZENAGEM
	C	Q	L	A
Coop. Regional Trit. Serrana	36	420.707	2.409	1.020.800
Coop. Trit. Regional Santo Ângelo	28	240.000	764	343.000
Coop. Trit. Produtores Cruz Altense	18	151.633	387	262.780
Coop. Trit. Carazinho	19	138.403	375	115.500
Coop. Trit. Sarandi	25	102.000	310	126.961
Coop. Regional Trit. Santiguense	13	105.804	360	108.900
Coop. Agropecuária Alto Uruguai	21	104.638	313	140.000
Coop. Alto Jacui	18	58.439	271	150.600
Coop.Trit. Regional São Luizense	17	75.829	181	215.555
Coop. Trit. Palmeirense	21	62.780	232	139.000
Coop. Panambi	32	98.039	339	189.326
Coop. Agrícola Tupanciretã	9	97.253	186	115.800
Coop. Trit. Taperense	39	94.901	226	132.000
Coop. Trit. São Borgense - COTRISAL	34	63.083	249	113.400
Coop. Trit. Santa Rosa	10	65.516	272	197.700
Coop. Trit. Sta. Bárbara do Sul	31	66.838	128	105.000
Coop. Trit. de Passo Fundo	15	91.119	500	220.000
Coop. Agric.Mista Gal. Osório	25	88.135	250	101.200
Coop. Trit. e Agropastoril Giruá	15	88.956	245	138.000
Coop. Trit. Getúlio Vargas	40	57.189	378	59.670
Coop. Trit. Espumoso	24	55.140	250	98.000
Coop. Agric. Mista Itaguiense	18	59.128	275	96.000
Coop. Trit. Campos Borges	9	67.560	320	89.600
Coop. Trit. Campo Novo	18	63.147	290	128.375
Coop. Mista Charrua	13	35.456	132	36.000
Coop. Trit. Erechim	12	16,631	102	26.000
Coop. Trit. Frederico Westphalen	5	16.631	89	29.060
Coop. Trit. Júlio de Castilhos	28	46.600	149	87.000
Coop. Agric. Mista Ibiraiaras	9	4.253	56	9.000
Coop. Agric. Mista Lagoense	13	12.751	50	45.000
Coop. Agric. Mista Marauense	20	31.203	120	85.260
Coop. Agropecuária Rodeio	19	1.634	38	1.600
Coop. Trit. Sananduva	3	16.115	46	31.300
Coop. Agric. Soledade	21	47.962	214	84.300
Coop. Mista Vacariense	12	13.373	64	47.000
Coop. Mista Tucunduva	11	36.381	13	8.800
Coop. Mista S. Luiz (Sta. Rosa)	14	31.188	101	57.600
Coop. Agropecuária M. Assiense	6	48.281	198	51.300
Coop. Agric. Mista Ourense	10	4.552	49	30.600
Coop. Agric. Jaguari	11	26.358	61	29.000

NTE: Pesquisa direta nas Cooperativas.

3.3 - ANÁLISE DAS OCORRÊNCIAS DOS ÍTENS DO BALANCO

Fundamentado no modelo preparado anteriormente para a pesquisa, relata-se neste tópico as constatações da aplicação de controle nos grupos de ítens do Balanço Patrimonial.

Em cada grupo abordado, o seu desdobramento explicativo apresenta-se com aspectos referentes a porcentagem de cooperativas da amostra que se utilizam dos controles em estudo, controles que sofrem maior ou menor utilização e participação de aplicação conforme segmentação de empresas maiores, médias e menores.

Com a Tabela 11 que resume todas as ocorrências de controles, juntamente com os detalhamentos redigidos e em anexo os formulários observados em uso, forma-se uma boa perspectiva da situação enfrentada pelos administradores no acompanhamento de suas rotinas administrativas e financeiras.

A seguir comenta-se os grupos e seus ítens individualmente, de forma tal que permita deixar uma visão clara do comportamento da controladoria adotada nas cooperativas de trigo e soja.

3.3.1 - Caixa e Bancos

A partir de análise das porcentagens desse grupo, permitiu-se concluir que 58% das cooperativas se utilizam desse controle.

O item de maior representatividade inserido neste controle é o de "caixa", confirmado pelo índice de 98% sobre o total das cooperativas.

Através dos formulários nos anexos 3,4,5,6, sugere-se a viabilização de implantar controles para "movimento de caixa", "reconciliação bancária", "cópia de cheques" e "boletim de disponibilidade diária".

Com menor expressão de utilização nas cooperativas apresenta-se também os controles de repasses nos anexos 7,8,9,10,11, e 12.

Para controlar "EGF e AGF" o formulário do anexo 13 cumpre suas finalidades, como também o anexo 14 presta-se para controlar empréstimos para investimentos.

Na pré-comercialização seja com contratos de compra e venda a preço fixo ou reajustável, controla-se com os anexos 15 e 16.

A utilização do controle de "Títulos em cobrança" representou o mais baixo grau de aplicação pelas cooperativas no grupo

TABELA 11.

RESUMO DE CONTROLES FINANCEIROS DOS ÍTENS DO BALANÇO

A - ÍTENS DO BALANÇO	COOPERATIVAS							
	MAIORES		MÉDIAS		MENORES		TOTAL	
	S	%	S	%	S	%	S	%
A.1 - Caixa e Bancos								
1 - Caixa	7		16		16		39	98
2 - Repasse	7		15		14		36	90
3 - EGF AGF	5		12		6		23	58
4 - Empréstimo p/ investimentos	6		8		2		16	40
5 - Pré-comercialização	5		8		5		18	45
6 - Títulos em cobrança	4		6		5		15	38
7 - Outros controles	4		8		3		15	38
Total A.1	38	78%	73	61%	51	45%	162	58%
A.2 - Dos a Receber								
1 - Venda Produtos Agrícolas	6		15		12		33	83
2 - Venda de Sementes	7		15		15		37	93
3 - Venda de Consumo	6		8		3		17	43
4 - Conta corrente	6		14		16		36	90
5 - Outros controles	2		6		4		12	30
Total A.2	27	77%	58	68%	50	63%	135	68%
A.3 - Do Estoque								
1 - Estoque de Grãos industr.	6		15		15		36	90
2 - Estoque de Sementes	6		15		15		36	90
3 - Estoque de Sec. de Cons.	6		11		3		20	50
4 - Estoque de Insumos	6		12		12		30	75
5 - Estoque de mat.de escritór.	3		10		1		14	35
6 - Est.da sec.Peças e Ferram.	3		11		6		20	50
7 - Est.dos Prod.industriais	3		4		3		10	25
8 - Outros controles	2		4		1		7	18
Total A.3	35	62%	82	60%	56	44%	173	54%
A.4 - Do Imobilizado								
1 - Controle dos seguros	5		11		5		21	53
2 - Bens da Cooperativa	4		8		3		15	38
Total A.4	9	64%	19	56%	8	25%	36	45%
A.5 - Dos a Pagar								
1 - Contratos deCâmbio	7		14		5		26	65
2 - Contratos de entrega futura	4		13		2		19	48
3 - Fornecedores	4		8		4		16	40
4 - Títulos Descontados	3		7		3		13	33
Total A.5	18	64%	42	62%	14	22%	74	46%
A.6 - Do Patrimônio								
1 - Capital Subscr.e Integral.	7		15		12		34	85
2 - Participação Outras Empres.	3		4		2		9	23
Total A.6 -	10	71%	19	56%	14	44%	43	54%
TOTAL PERCENTUAIS		69%		62%		30%		54%

FONTE: Pesquisa direta nas Cooperativas.

do "caixa e bancos", por este motivo reservou-se também um formulário no anexo 17.

No referido controle de "caixa e bancos", as empresas maiores detém 78% da aplicação deste. Já as médias e menores possuem 61% e 45%, respectivamente.

3.3.2 - Dos a Receber

Cabe salientar o alto posicionamento ocupado por este tipo de controle em relação aos demais ítens integrantes da Controladoria Financeira. O seu índice de participação apresenta- se em 68%.

Observou-se que 93% das empresas cooperativistas tem controle sobre a fiscalização de sementes e 83% sobre outros produtos agrícolas e que o realizam através de formulários como os dos anexos 18, 19 e 20.

Por outro lado, o controle de vendas de consumo apresentou o mais baixo desempenho operacional dentro do contexto analisado, pois seu grau de utilização fica em 43%. Através do anexo 21 pode-se acompanhar os "fornecimentos a prazo" para os associados e pelo anexo 22 e controle das vendas mensais por linhas de mercadorias.

Outro item com bons controles diz respeito às "contas correntes" dos associados, que observou-se em utilização conforme os formulários nos anexos 23, 24, 25.

Como medida complementar junta-se os anexos 26 e 27 que tratam de controlar o vencimento dos ingressos e posicionar mensalmente os títulos a receber.

Tomando-se as empresas de grande, médio e menor padrão, cabe relevar os índices de controle que são: 77%, 68% e 63%, respectivamente.

3.3.3 - Do Estoque

Este grupo apresenta na pesquisa, um desempenho de nível médio em relação aos outros tipos de controle, caracterizado por 54% das cooperativas operarem com este controle.

Observa-se o relevante controle de estoque de grãos industrializáveis e de sementes com o índice de 90% e viabilizados através de formulários como nos anexos 28, 29, 30, 31, 32,33 que cuidam de fornecer informações detalhadas sobre as posições procuradas.

Em contrapartida, o controle de estoque de material de escritório mostra-se em uso deficiente relevado pelo índice de utilização de 35%.

Para efetivar os controles da seção de consumo, insumos, peças, ferramentas, equipamentos, materiais de escritório, conclui-se que a fórmula operacional mais adequada é o "kardex" e que é apresentado para melhor apreciação no anexo 34.

No anexo 35 uma outra forma encontrada também para controlar adubos.

Finalmente através dos anexos 36 e 37 subsidia-se a forma de controlar os produtos industriais, que nas empresas investigadas estão com 25% de utilização, cumprindo salientar que nem todas essas organizações possuem instalações fabris.

As empresas de maior porte evidenciam maior controle do estoque com 62% de participação, seguidas pelas de médio porte com 60% e de menor porte com 44%.

3.3.4 - Do Imobilizado

Vale destacar o controle Do Imobilizado que é respondido por 45% do universo investigado, valor este de pequena influência em relação aos demais apresentados.

O controle dos seguros demonstrou ser aplicado por 53% das empresas, enquanto que, o controle dos bens da cooperativa fica descaracterizado em relação ao primeiro, por obter um grau de 38%.

Com os anexos 38 e 39 visualiza-se duas formas boas de trazer sob controle os bens e seus respectivos seguros.

Confirma-se a posição das empresas de grande porte neste item pois sua participação demonstra o índice de 64%.

Por sua vez, as de médio porte representam 56% e pequeno porte 25% do controle do imobilizado.

3.3.5 - Dos a Pagar

Considerando este grupo, observou-se que 46% das cooperativas responderam pelo funcionamento deste controle.

O maior índice de controle na sub-divisão deste grupo ficou com os contratos de câmbio revelado por 65% das empresas utilizarem este controle e representados nos anexos 40 e 41. Outras operações também controladas são os contratos de entregas futuras e que aparece modelo no anexo 42 e 43.

A fiscalizacão de títulos descontados e fornecedores representa um baixo desempenho, refletido pelo fato das empresas operarem com este controle abaixo de 40%, mesmo assim coletou-se formulários adequados e que estão nos anexos 44, 45, 46, 47 e 48.

As empresas consideradas maiores demonstraram 64% de utilizacão do controle dos A Pagar, enquanto as cooperativas de médio porte revelam um índice de 62%. Por outro lado, as de menor porte evidenciam um índice de 22%.

3.3.6 - Do Patrimônio

Examinando este tipo de controle, observa-se que sómente 54% das empresas possuem fiscalização do Patrimônio.

A partir disto, constata-se que o controle do capital subscrito e integralizado repercute em maior grau de aplicação ou 85%, enquanto que, o controle de participação em outras empresas representa uma baixa utilização caracterizado por 23% sobre o total de cooperativas.

Como a maioria das cooperativas de trigo e soja são médias e menores e não participam substancialmente de outras empresas, fica pois prejudicado o acompanhamento de incidência de controles nas participações em outras organizações. Como modelos foram anexados dois formulários sob o nº 49 e 50 e que tratam de proposta da admissão de associados e ficha do capital subscrito e integralizado.

As empresas de maior porte apresentam elevado grau de controle do patrimônio respondido por 71% destas. Este mesmo controle demonstra ser utilizado por 56% das cooperativas de médio porte, enquanto que, as menores correspondem com 44%.

3.4 - ANÁLISE DAS OCORRÊNCIAS DOS ÍTENS DO "SOBRAS E PERDAS"

Procedido o exame dos ítens do Balanço, toma-se a seguir informações através da tabela 12 sobre os tipos de controle das contas de resultado.

Neste grupo, observa-se que o maior controle das empresas cooperativas está inserido nas operações de controle das obrigações fiscais e trabalhistas, representado por 82%.

Formulários que são utilizados nas cooperativas para controlar os aspectos referentes a mão-de-obra são mostrados nos anexos 51 e 52.

TABELA 12

RESUMO DE CONTROLES FINANCEIROS DOS ÍTENS "SOBRAS E PERDAS"

B - CONTROLE ÍTENS DO "SOBRAS E PERDAS"	COOPERATIVAS							
	GRANDES		MÉDIAS		MENORES		TOTAL	
	S	%	S	%	S	%	S	%
1 - Custos dos Prod. Agrícolas	2		8		-		10	25
2 - Custos de Estocagem	2		3		1		6	15
3 - Custos de Veículos	5		11		2		18	45
4 - Custos Administrativos	3		6		5		14	35
5 - Custos de Serviços à Associação	1		5		-		6	15
6 - Custos Industriais	-		-		-		-	-
7 - Custos de vendas e comercialização	1		8		1		10	25
8 - Obrigações Fiscais e Trabalhistas	6		16		11		33	82
9 - Receitas	1		6		-		7	18
10- Outros controles	1		5		-		6	15
TOTAL	22	31	68	40	20	13	110	28

FONTE: Pesquisa direta nas cooperativas.

Não obstante, conclui-se que, apenas 15% das cooperativas apresentam controle de custos de estocagem e de custos de serviço à associados, e que no intuito de incentivar a utilização de ferramentas administrativas financeiras anexou-se sob os números 53 e 54 os formulários de apuração dos referidos custos.

As empresas cooperativas na sua maioria dotadas de frota de veículos para movimentação da produção, estão utilizando controles em torno de 45% e viabilizam esse acompanhamento através do formulário no anexo 55.

Como complemento na apuração dos custos administrativos anexa se sob o número 56, o formulário que propicia controlar as despesas de pessoal nas diversas áreas da empresa.

Embora a maioria das empresas investigadas não possuam industrialização dos produtos recebidos, a evolução destas exige que se voltem para a agroindústria e com a intenção de prepará-las para esse campo anexa-se sob os números 57 e 58, formulários de apuração de custos.

Finalmente sugere-se o formulário no anexo 59, para acompanhar os custos de comercialização.

Em referência aos mesmos controles de contas de resultados constata-se que, 31% das grandes empresas destacam a utilização destes controles e as de médio e menor tamanho apresentam, 40% e 13%, respectivamente.

3.5 - ANÁLISE DAS OCORRÊNCIAS DOS CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS

Por fim, examinou-se as informações referentes aos tipos de controles orçamentários. Este grupo foi considerado através do diagnóstico feito, na tabela 13 como o de mais baixo índice de controle em relação aos tomados como instrumento de aplicação da controladoria financeira.

Em sua sub-divisão,pode-se ressaltar que, 15% das cooperativas investigadas possuem orçamento de caixa, controle este salientado em relação aos demais componentes deste grupo.

Devido ao grande número de formulários utilizados no controle orçamentário, deixa-se de apresentá-los em anexo. Porém, explica-se que para efetivar uma controladoria orçamentária seriam necessários:

- Dividir em áreas de responsabilidade ou centros de custos a cooperativa em estudo.
- Estimar as despesas e as receitas nos centros de custos e resumir em mapa geral.
- Analisar as variações entre o orçado e o desembolsado.

Maiores informações a respeito dos controles orçamentários nos fornece Tung em obra já citada anteriormente neste trabalho.

As estimativas de custos e receitas para fins de orçamento podem ser fornecidas por informações contidas nos formulários apresentados anexos, quando em utilização nas cooperativas.

Finalmente apresenta-se que o Controle Orçamentário é respondido por 10% das maiores empresas; 19 das médias empresas e 2% das menores empresas.

TABELA 13

RESUMO DE CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS

C - CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS	COOPERATIVAS							
	MAIORES		MÉDIAS		MENORES		TOTAL	
	S	%	S	%	S	%	S	%
1 - Orçamento de Investimento	1		2		-		3	8
2 - Orçamento Operacional	1		2		-		3	8
3 - Orçamento de Caixa	-		5		1		6	15
TOTAL	2	10	9	19	1	2	12	10

FONTE: Pesquisa direta nas cooperativas.

4 - CONCLUSÕES

As cooperativas de produtores de trigo e soja do Rio Grande do Sul, em virtude das repetidas frustações de safras e ao alto endividamento junto aos bancos, defrontaram-se com a existência de problemas ou conflitos na gestão administrativa e financeira.

No sentido de buscar soluções para os problemas que daí se originaram, desenvolveu-se o presente trabalho onde é mostrado e analisado a utilização da controladoria nas organizações cooperativas.

Através das pesquisas obteve-se uma série de informações que após tabulação e análise, serviu como material a ser apresentado nas conclusões a seguir relatadas.

Os resultados gerais revelaram primeiramente que as cooperativas de produtores embora possuam estrutura em serviços aos associados e forma organizacional, dependem totalmente do volume de produção recebida. Explica-se o fato ao analisar-se que são minoria as cooperativas com fábricas ou outras fontes de renda que não seja a usual taxa sobre os serviços prestados pela movimentação da produção do associado pela cooperativa.

Outro aspecto que ficou caracterizado foi a desvinculação entre o número de controles adotados e a capacidade de armazenagem, o número de funcionários ou o volume de produção recebida.

Encontrou-se cooperativas com alto número de funcionários e grande capacidade de armazenagem com baixa incidência de fiscalização, juntamente com ocorrências elevadas de controle em empresas menores, o que leva-nos a creditar ao empenho dos administradores a maior ou menor utilização da controladoria.

Para a revelação de maiores detalhes fundamenta-se a explanação a seguir, no modelo de controladoria elaborado em capítulos anteriores e que possibilita a análise das ocorrências dos ítens do balanço do sobras e perdas e dos controles orçamentários.

Utilizando-se as tabelas 11, 12 e 13 constatou-se que de todos os ítens escolhidos como referência para a pesquisa sobressaíram-se, "dos a Receber"com 68%, seguido de "caixa e Bancos" e do "Estoque" ambos com 58% e 54% respectivamente, como os ítens que demonstrara possuir maior controle em relação aos demais. Na situação oposta encontra-se os controles de orçamento deficientemente utilizados e observados em uso sómente na Cotrijui, Cotrisa e Cotricruz.

Relacionou-se o tamanho das cooperativas com utilização de controles e observou-se que as maiores apresentam-se com maior

empresas com maior e algumas com menor controle e finalmente as menores que na sua maioria mostram falta de acompanhamento através da controladoria.

Com relação aos levantamentos realizados, foram obtidos também os seguintes resultados:

- Com 54% de utilização nos ítens do balanço as cooperativas apresentam-se com um índice bom de controle, salientando-se o do ativo circulante.

- Com 28% de ocorrências nos ítens do "Sobras e Perdas", baixa sensívelmente o nível de uso de controles de custos e receitas.

- E com 10% de atendimento aos controles orçamentários configura-se uma situação, ressalvada duas empresas grandes e uma média, de inexistência de acompanhamento orçamentário.

Finalizando este trabalho, retoma-se as palavras de Tung (1976 p. 28) que afirma ser a controladoria quem fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar aos dirigentes os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põe em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa. Com intenção de apresentar um modelo de controladoria para ser implantado em cooperativas que operem com grãos e que este esteja vinculado à realidade do ramo, coletou-se e apresentou-se em anexo uma série de formulários representativos das diversas atividades das empresas cooperativas. Com isso demonstrou-se a importância da utilização e acompanhamento desse ferramental para atingir-se uma melhor performance das cooperativas, do movimento cooperativista, como também concorrer para fomentar a criação de uma nova forma de administrar ou gerenciar técnicamente.

5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuário Rural, 1978, Dirigente Rural - Grupo Visão 16 (9-10) Set./out. 1977.

BORBA, Orlando I. - Formación e Deformación de La Política Cooperativa em América Latina. O.I.T. - Genebra Boletim 7 junio 1970 p.135 - 165.

CACEX, Carteira de Comércio Exterior - DIESN - Exportações por firma/mercadoria - jan. a dezembro de 1977.

KANITZ, Stephen C. - Controladoria Teoria e Estudo de Casos. São Paulo - Pioneira, 1976.

KNIGHT, Peter F., Substituição de importações na agricultura brasileira, produção de trigo no RGS.Volume 1, nº 3, 1971.

MAURER, Júnior, Theodoro H. O Cooperativismo na economia humana São Bernardo do Campo, Imprensa Metodista, 1966.

MONSERRAT, J.A. Cooperativismo e cooperativas escolares, Seção Assistência ao Cooperativismo. S.A.I.C. Porto Alegre RS, 1949.

MOURA, Valdiki. Caráter e Tendências do Movimento Cooperativista no Brasil, In "Problemática Cooperativista no desenvolvimento econômico - Art. Gráfica S.Paulo. Bonn/Alemanha/Fundação Friedrich Newmann. 1973.

MOURA, Valdiki. ABC da Cooperação uma iniciação doutrinária. Serviços de Informações Agrícolas M. Agric. - Estudos e Ensaios nº 23, 1958.

M. AGRICULTURA. Incra, Porto Alegre, Departamento de Estatística.

OLIVEIRA, Jorge G. Cooperativismo - Publicação do curso realizado de 25.07 a28.08.1972, UFRGS - IEPE.

PINHO, Diva B. O que é o Cooperativismo? São Paulo, Editora, 1966.

PRADO JÚNIOR, C. Formação do Brasil Contemporâneo. São Paulo, Editora Brasiliense, 1953.

na América Latina. Coop. e Nordeste. Recife 7(1) Jan/Abr. 1972.

SIMONSEN, R.C. História econômica do Brasil: 1500/1820. Rio de Janeiro, Nacional.1969.

SIMON, H.A. A Capacidade de decisão e liderança. São Paulo, Editora Fundo de Cultura 1963.

SCOSS, Florozinho. Processo decisório para executivos. Coleção de Administração e Gerência Vol. 14 Livros técnicos e Científicos, Editora S/A, Rio de Janeiro e INC. Brasília, 1974.

TUNG, Nguyen H. Controladoria Financeira das empresas: uma abordagem didática. São Paulo, Editora Univ. Empresa 1976.

WHITE, D.J. Teoria de La Decision. Alianza Editorial S/A. Madri, 1972.

6 - ANEXOS

ANEXO I

2 - IDENTIFICAÇÃO DA COOPERATIVA:

2.1 Nome da Cooperativa: _____

_____

2.2 Data de fundação desta Cooperativa: _____

2.3 Tipos dos produtos agrícolas recebidos e volume:

	VOLUME EM SACOS	
	02.77	02.78
Em trigo		
Em soja		
Outros: Milho		
Feijão		
Cevada		
Ou outros		

OBS.: Os produtos que não recebem deixem em branco.

2.4 Número de associados em 02.78 _____

2.5 Número de funcionários em 02.78: _____

2.6 Capacidade de armazenagem em 02.78(toneladas) _____

2.7 Capital total em 02.78: _____

2.8 Quantos Diretores eleitos exercem funções em horário integral: _____

2.9 Número de Diretores ou assessores ou gerentes contratados:

_____

2.10 Tipos de Diretores ou Gerentes contratados e formação em em 02.78:

	Anos de Experiência	Formação Escolar
Diretor/Gerente Comercial		
Diretor/Ger.Financeiro		
Diretor/Ger.Administrativo		
Diretor/Ger.Industrial		
Diretor/Gerente Técnico		
OUTROS:		

_____

OBS.: No caso de não existir, deixar em branco.

2.11 Data de preenchimento deste formulário: _____

3 - INFORMAÇÕES SOBRE O TIPO DE CONTROLES FINANCEIROS DOS ITENS DO BALANÇO:

Como medida de esclarecimento, salienta-se que os dados pesquisados não se tratam da contabilidade da Cooperativa e sim de controles extra-contábeis.
Portanto, quando houver o controle, pede-se anexar um modelo em branco do formulário utilizado.
No caso de não existir, deixe em branco a questão.

3.1 - CAIXA E BANCOS:

	SIM	NÃO
3.1.1 - Possuem controle de caixa		
3.1.2 - Possuem controle de repasse		
3.1.3 - Possuem controle do EGF e AGF		
3.1.4 - Possuem controle de empréstimos p/ invest.		
3.1.5 - Possuem controle de pré-comercialização		
3.1.6 - Possuem controle de títulos em cobrança		
3.1.7 - Possuem outros controles de caixa e bancos		

3.2 - Dos a receber:

	SIM	NÃO
3.2.1 - Possuem controle de venda de prod.Agríc.		
3.2.2 - Possuem controle de venda de sementes		
3.2.3 - Possuem controle de vendas de consumo		
3.2.4 - Possuem controle da conta corrente(assoc.)		
3.2.5 - Possuem outros controles dos a receber		

3.3 - Do Estoque:

	SIM	NÃO
3.3.1 - Possuem controle do est.de grãos industr.		
3.3.2 - Possuem controle do estoque de sementes		
3.3.3 - Possuem controle do estoque da sec.consumo		
3.3.4 - Possuem controle do estoque de insumos		
3.3.5 - Possuem controle do estoque de mat.de esc.		
3.3.6 - Possuem controle do estoque da seção de peças, ferramentas, equipamentos,etc...		
3.3.7 - Possuem controle do est.dos prod.industr.		
3.3.8 - Possuem outros controles de estoque		

3.4 - Do Imobilizado:

	SIM	NÃO
3.4.1 - Possuem controle dos seguros		
3.4.2 - Possuem controle dos bens da Cooperativa		

3.5 - Dos a Pagar:

	SIM	NÃO
3.5.1 - Possuem controle dos contratos de câmbio entrega futura		
3.5.2 - Possuem controle dos contratos de ent.fut.		
3.5.3 - Possuem controle dos fornecedores		
3.5.4 - Possuem controle dos títulos descontados		

3.6 - Do Patrimônio

	SIM	NÃO
3.6.1 - Possuem contr.do capital subscr.e integral		
3.6.2 - Possuem contr. de participação em outras Empresas.		

4 - INFORMAÇÕES SOBRE OS TIPOS DE CONTROLES DAS CONTAS DE RESULTADO

	SIM	NÃO
4.1 - Possuem controle dos custos dos prod.Agric.		
4.2 - Possuem controle dos custos de estocagem		
4.3 - Possuem controle dos custos de veículos		
4.4 - Possuem controle de custos administrativos		
4.5 - Possuem controle de custos de serv.à Assoc.		
4.6 - Possuem controle de custos industriais		
4.7 - Possuem contr. de custos de vendas e comercial.		
4.8 - Possuem contr.das obrigações fiscais e trab.		
4.9 - Possuem controle das receitas		
4.10- Possuem outros contr.das contas de resultado		

5 - INFORMAÇÕES SOBRE OS TIPOS DE CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS

	SIM	NÃO
5.1 - Possuem orçamentos de investimento		
5.2 - Possuem orçamento operacional		
5.3 - Possuem orçamento de caixa		

6 - OPINIÃO OU SUGESTÕES

Favor opinar, em rápidas palavras, sobre a qualidade ou utilidade no uso de formulários controle.

Apresente seu ponto de vista quanto a vantagem ou desvantagem, ou sua experiência, na utilização de controles financeiros.

ANEXO 2

FOLHA DE OCORRÊNCIAS LEVANTADAS NA PESQUISA

TIPOS DE CONTROLES	COOPERATIVAS					TOTAL SIM	%	TOTAL NÃO	%
	1	2	3	4	40				
A - ÍTENS DO BALANÇO									
A.1-Caixa e Bancos									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
A.2-Dos a Receber									
1									
2									
3									
4									
5									
A.3-Do Estoque									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
A.4-Do Imobilizado									
1									
2									
A.5-Dos a Pagar									
1									
2									
3									
4									
A.6-Do Patrimônio									
1									
2									
B - ÍTENS DO"SOBRAS E PERDAS"									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

TIPOS DE CONTROLES	COOPERATIVAS					TOTAL SIM	%	TOTAL NÃO	%
	1	2	3	4	40				
C - CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS 1 2 3									
TOTAL DE "SIM"P/COOP.									
TOTAL DE "NÃO"P/COOP.									

ANEXO 03

MOVIMENTO DE CAIXA N.º .....

Data: ..... **Local:** .....

Documentos		RECEBIMENTOS	
Espécie	Nº		
C. Cheque		Retirada(s) Banco(s)	
Recibos		JÓIA	
"		REPASSE	
Romaneios		REPASSE	
Recibos		DÉBITOS - C/C	
Romaneios		DÉBITOS - C/C	
Rec. e Rom.		adiantam. - SOJA	
Recibos		FRETES	
Romaneios		FRETES	
Recibos		adiant. SALÁRIOS	
NF.		Loja - Vendas ISENTAS	
NF.		Loja - Vendas TRIBUT.	
NF. e Outros		Outros Recebimentos Loja	
Recibos		RETENÇÕES: IRF S/FRETES e Outros	
"		IRF S/SALÁRIOS	
"		INPS	
"		IMP. SINDICAL	
"		I. S. T. R.	
Romaneios		FUNRURAL	
Recibos		FL. PAGTO: Seguro de vida em grupo	
"		Adiantam. Férias	
"		Conta Corrente	
"		A. F. C.	
"		Financ. C. E. F.	
Rom. e Rec.		JUROS	
Rec.		Adiant. Viagem	
		Transferência Numerário	
		Outros recebimentos:	
		.....	

		PAGAMENTOS	
Recibos		Depósito(s) Banco(s)	
Romaneios		SOJA	
Recibos		SOJA - Adiant.	
"		FRETES	
"		Verbas REPASSE	
"		Saldos C/C	
Guias		Recolhimentos:	
Rec.		Luz/Água/Telefone	
Dupl.		DUPLICATAS	
"		JUROS de mora	
NF.		Compras MERCADORIAS	
NF. e Rec.		M/OBRA/ABAST/CONS. (Desp. Veic.)	
Rec.		SALÁRIOS mês	
"		SALÁRIOS FAM. mês	
"		Férias e Avisos Prévios	
"		Adiantamentos SALÁRIOS	
NF. e Rec.		Despesas de Viagem (MOTORISTAS)	
" "		Despesas de Viagem (FUNC./ADM.)	
Rec.		Adiantamentos Viagem	
"		Serviços de terceiros	
NF.		Desp. Diversas - NF.	
		Reconhecimento firma, Fotocopia	
		Transferência Numerário	
		Outros Pagamentos	
		.....	

+	RECEBIMENTOS	
—	PAGAMENTOS	

.....
CAIXA

ANEXO 04

	RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA		
CO:	MÊS	DE 197	N.º

DO CONFORME EXTRATO EM DATA DE _____ Cr$ _____

Cheques não apresentados pelos favorecidos _____ Cr$ (_____)

Créditos não escriturados pela empresa _____ Cr$ (_____)

Débitos não escriturados pelo banco _____ Cr$ (_____)

Débitos não escriturados pela empresa _____ Cr$ _____

Créditos não escriturados pelo banco _____ Cr$ _____

DO CONFORME RAZÃO EM DATA DE _____ Cr$ _____

HISTÓRICO	VALOR	REGULARIZADO EM	DATA	HISTÓRICO	VALOR	REGULARIZADO EM

ABORADA POR	DATA	CONTADOR	OBSERVAÇÕES

DEBITE

CAIXA

ANEXO 05

CÓPIA DE CHEQUE Nº .....

NOMINAL ☐ SIM ☐ NÃO CRUZADO ☐ SIM ☐ NÃO

CREDITE o BANCO: .....

UTILIZADO PARA: .....

VISTOS			CAIXA	
		Contador	C/Corrente	
			Talão	

CHEQUE ASSINADO POR :

.....

.....

RAF - 10.000 - 2/78

ANEXO 06

Boletim de Disponibilidade Diária

1 - MOVIMENTO FINANCEIRO DA DATA

	EM CHEQUE	EM DINHEIRO	EM DOCUMENTO	SOMA
Recebimentos				
Pagamentos				
Diferença (+ ou —)	±	±	±	±

2 - DISPONIBILIDADE EM CAIXA

	EM CHEQUE	EM DINHEIRO	EM DOCUMENTO	SOMA
Do dia anterior				
Da Data				
Diferença (+ ou —)	±	±	±	±

3 - DISPONIBILIDADE EM BANCOS

BANCO	SALDO ANTERIOR	ENTRADA		SAÍDAS		SALDO DA DATA
		Depósitos	Av. Crédito	Saques	Av. Débito	
B. Brasil						
B. B. (C/Espec.)						
Est. R. G. Sul						
Sul Brasileiro						
Est. Guanabara						
Bradesco						
Crédito Real						
Itaú						
Banco Real						
Unibancos						
Cxa. Econômica						
Nacional						
TOTAL						

4 - COMPROMISSOS IMEDIATOS

Discriminação	Vencto.	Valor

Tesouraria

Depto. Financeiro

ANEXO 07

PEDIDO N. .....

1.ª Via - CLIENTE

Data ...../...../ 19.....

Cooperado: ..... C/C .....

Residência: ..... Mun. .....

Financ. Banco do Brasil ☐ Repasse Cooperativa ☐ À Vista ..... ☐

NOTA GERAL N.º ..... SERIE ..... DATA ...../...../.....

Quant.	Unid.	Especificação	Variedade-Fórm	P. Unit.	T O T A L

Para fazer a retirada da mercadoria, é obrigatório a apresentação desta via, juntamente com o contrato de financiamento.

TOTAL

BALCONISTA

COOPERADO

ANEXO 08

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO AGRÍCOLA

PROPOSTA PARA FINANCIAMENTO

ONENTE: _____ C/C: _____

eço: _____ Município: _____

_____

total do financiamento pretendido Cr$ _____

dade: a) Custeio de trigo _____ scs. _____ ha

b) Custeio de cevada _____ scs. _____ ha

c) Custeio de Soja _____ scs. _____ ha

d) Custeio de milho _____ scs. _____ ha

iminação do custeio:

	Lavoura de _____ ha	– Lavoura de _____ ha
ı (Imediatamente)	Cr$	Cr$
(Imediatamente)	Cr$	Cr$
da (Oportunamente)	Cr$	Cr$
da (Oportunamente)	Cr$	Cr$
ı da terra (Imediatamente)	Cr$	Cr$
a (na colheita)	Cr$ _____	Cr$ _____
SUBTOTAL	Cr$ _____	Cr$ _____
		Cr$ _____
	TOTAL	Cr$ _____

RANTIAS OFERECIDAS:

_____ Cr$ _____

_____ Cr$ _____

TOTAL Cr$ _____

SPONSABILIDADE EM SER:

_____

_____

XA DE JUROS: _____ %

ARA USO DO BANCO DO BRASIL S. A.

lastro: _____

idências: _____

_____

9. MANIFESTAÇÃO DE ADESÃO:

Declaramos conhecer o regulamento e as normas do PROAGRO, instituído pela lei n.º 5.969, de 11-12-73, manifesto(amos) o meu(nosso) desejo de que ao programa seja vinculado o financiamento relativo a presente proposta, se afinal deferida.

_____

ASSINATURA

Getúlio Vargas, _____ / _____ / _____

_____

OCALIZAÇÃO DA LAVOURA:

l de _____ ha, pertencente a _____

ROVIDÊNCIAS A SEREM TOMADAS PELO PROPONENTE:

_____

_____

RODUÇÕES:

_____ kg Entr. à Cooperativa _____ a terceiros _____

o _____ kg Entr. à Cooperativa _____ a terceiros _____

_____

ANCIAMENTO: ( ) Deferido

( ) Indeferido

CÉDULA RURAL PIGNORATICIA

N.º_____ Vencimento em_____de_____de 19_____

Cr$.

A_____de_____de 19_____pagarei(emos) por esta Cédula Rural Pignoraticia_____a Cooperativa Triticola de ., com sede em (RS), inscrita no CGC MF sob o n.º 10.155 953/0001-11, ou a sua ordem a quantia de

valor do adiantamento concedido para custeio de minha(nossa) lavoura de_____a ser formada no imóvel sem denominação especial, no periodo agricola de_____a _____cuja produção, logo após a respectiva colheita, será por mim(nós) integralmente entregue à citada Cooperativa, para beneficio, classificação e posterior venda, conforme compromisso assumido em carta desta data, e que será utilizado do seguinte modo:

	Lavoura de TRIGO_____ha	Lavoura de CEVADA_____ha.
Semente (Imediatamente)	Cr$	Cr$
Adubo (Imediatamente)	Cr$	Cr$
Herbicida (Oportunamente)	Cr$	Cr$
Inseticida (Oportunamente)	Cr$	Cr$
Preparo da terra (Imediatamente)	Cr$	Cr$
Colheita (na colheita)	Cr$_____	Cr$_____
SUBTOTAL	Cr$	Cr$_____
		Cr$_____
	TOTAL	Cr$_____

Imediatamente: Cr$_____, em nov./dez. de 19_____ Cr$_____
e oportunamente Cr$_____

COBRANÇA DE JUROS: Os juros, pagáveis em 30 de junho, 31 de dezembro e na liquidação desta Cédula, são devidos às seguintes taxas: I) NIHIL sobre o valor de Cr$_____, destinado a aquisição de fertilizantes constantes do orçamento: II)_____% (_____por cento) ao ano sobre as demais parcelas, no valor de Cr$_____, destinada à compra de bens e/ou pagamento ou custeio de serviços consignados no orçamento, podendo ser capitalizados. Não constituindo cominação moratória, mas compensação pela cessação do subsidio a cargo do Banco Central do Brasil. vencida e não paga esta Cédula, obrigo-me(obrigamo-nos) a pagar a Cooperativa Triticola de Ltda., juros a taxa de_____% (_____por cento) ao ano sobre a verba relativa a aquisição de fertilizantes, exigiveis em 30 de junho, 31 de dezembro e na liquidação deste instrumento, podendo ser igualmente capitalizados.

ADICIONAL DE 1% PARA PROAGRO: Obrigo-me(obrigamo-nos) a pagar a Cooperativa Triticola de o adicional de 1% (hum por cento) ao ano, exigivel juntamente com os juros.

O pagamento será efetuado na praça de Getúlio Vargas - RS

Os bens vinculados são os seguintes: EM PENHOR CEDULAR DE PRIMEIRO GRAU, inscrito sem concorrência, a colheita da lavoura do produto a seguir indicado, estimado a:

AO
BANCO DO BRASIL S/A

ANEXO 10. _____de_____de 19_____

Juntamos e endossamos a esse Banco, os títulos de crédito abaixo descritos, vinculados à Cédula Rural Pignoratícia de _____/_____/_____de nossa emissão vencível em_____/_____/_____inscrita sob o n.º_____fls_____ livro_____do registro imobiliário de

Cooperativa Triticola de

_____ _____

Operação: EAC

PRODUTO:
Relação N.º_____Taxa de Juros_____%

DISCRIMINAÇÃO DOS TÍTULOS					DISTRIBUIÇÃO DAS VERBAS								
					HA		SEMENTES				PREPARO DE TERRA		
N.º	Espécie	NOME DO REPASSADO	Data da Emissão	Valor Total Cr$					Adubo	Defensivos			Colheita

T O T A I

ANEXO 11

EP ...../..... de .....

Limite: Cr$ .....

Vencimento: .....

Juros: ..... % s/Cr$ ..... Ref. Prep./plantio

..... % s/Cr$ ..... Ref. Colheita

Observações: OUTRAS VERBAS

Emprést. a Prod. de para Aquisição de Insumos Modernos

.....

MUTUÁRIO (S)

.....

ENDEREÇO

Nº. Matrícula .... ha

Inscrição	Fls.	Livro

DATA	Cód.	Doc. Nº.	VALORES			DIAS		Número	Contr.
			Débito	Crédito	Saldo	Parc.	Acum.		

Limite: Cr$ ..... VERBA DE ADUBO Juros ..... % Vencimento: .....

CÓDIGOS:

01 Sementes; trigo, soja
02 Adubo
03 Defensivos
04 Outros Produtos
05 Conservação Solo
08 Verba Colheita
09 Juros
10 Liquidação
11 Pagto. p/Cta.
12 Amortizações
13 Retif. do Saldo
16 Estorno Lançam. do dia
17 Estorno Juros
18 Baixa Germinação
19 Devol. Mercadoria
20 Transf. c/Cta. C.
21 Verif. Lanç. a menor
24 Outros
25 PROAGRO
26
27
28
29
30

ANEXO 12

COOPERATIVA TRITICOLA

DEPARTAMENTO DE REPASSE

MÊS DE _____ DE 19

MAPA MENSAL DE APLICAÇÕES

FINALIDADE	SALDO ANTERIOR		CONTRATADAS		ACESSÓRIOS CAPITALIZADOS	TOTAL		LIQUID./AMORTIZADAS		SALDO ATUAL			
	Número	VALOR	Número	VALOR		Número (2+4)	VALOR (3+5+6)	Número liquid.	VALOR	Número (7-9)	s/t Ut. %	VALOR (8-10)	s/t Ut. %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
TOTAL													

— Diretor —

— Chefe do Dept.º de Repasse —

COOPERATIVA TRITICOLA DE

CONTRATO DE ABERTURA DE CRÉDITO SOB PENHOR MERCANTIL

EGF.Nº_____

Pelo presente instrumento particular de Contrato de Abertura de Crédito Sob Penhor Mercantil,_____ _____CPF._____,ora denominado FINANCIADO e COOPERATIVA TRITICOLA DE _____,com sede em Rua Ernesto Dorneles, 2050, inscrita no CGCMF.sob nº 89.677.595/001, ora denominada FINANCIADORA, tem justo e contratado o seguinte:

I-O FINANCIADO recebe da FINANCIADORA um crédito no valor de ₢._____(_____ _____)proveniente ao adiantamento de_____sacos de Feijão SOJA safra_____com_____kilos, ao preço de ₢._____(_____ _____) por saca de 60 kilos.

II-Prazo e forma de pagamento:

Em: / / % no valor de ₢.
Em: / / % no valor de ₢.
Em: / / % no valor de ₢.
Em: / / % no valor de ₢.

III-Os juros são devidos à taxa de 12%(doze por cento) ao ano, sendo a comissão de____%(_____)ao ano, pagáveis no fim de cada semestre civil e na liquidação deste CONTRATO DE ABERTURA - DE CRÉDITO SOB PENHOR MERCANTIL, sendo os juros eleváveis em 1%(um por cento) ao ano em caso de mora-.
O pagamento será efetuado na praça de:

IV-Por ocasião do recebimento das prestações estipuladas à cláusula II, ou se for efetuado, fora dos prazos convencionados, qualquer outro pagamento para amortização ou liquidação antecipada da dívida resultante deste contrato, a FINANCIADORA procederá a liberação parcial e proporcional da garantia constituída, desde que o FINANCIADO faça a prévia cobertura proporcional de todos os encargos existentes, compreendendo juros e outras despesas efetuada pela FINANCIADORA.

V-Em garantia do pagamento do débito que resultar do / presente contrato e do cumprimento das demais obrigações assumidas, oferece o FINANCIADO, em penhor mercantil_____kilos líquidos de _____produzidos na safra_____devidamente classificados.

VI-Vencido o prazo pactuado à cláusula II ou da prorrogação acaso concedida e não sendo liquidado o débito correspondente considerar-se-á automaticamente efetuado a venda da mercadoria apenhada à FINANCIADORA e quitada a dívida,independente de aviso judicial ou extrajudicial, ficando a FINANCIADORA, por esta e melhor / forma de direito, irrevogavelmente autorizada a promover a venda na sua totalidade ou na quantidade proporcional à dívida vencida. Se o crédito objeto do presente contrato houver sido concedido em base / inferior a 100% (cem por cento) do valor do preço mínimo fixado pelo Governo, pagará a FINANCIADORA ainda, ao FINANCIADO, pela compra do produto, em complemento e por saldo, a quantia correspondente à diferença vereficada, proporcionalmente ao débito vencido.

de de 1.97

_____
Financiado
C.P.F.

_____
Financiadora
Presidente Secretário

ANEXO 14

Fls.

CONTRATO N.º_____ de____/____/ 197____ VLR. DO CRÉDITO Cr$_____ VENCIMENTO:_____

JUROS:_____ CORREÇÃO:_____ HIPOTECAS OU PENHORES:_____

FINALIDADE:_____

PRESTAÇÕES:

1.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
2.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
3.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
4.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
5.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
6.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
7.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
8.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
9.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
10.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
11.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
12.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
13.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
14.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
15.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
16.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
17.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____
18.º - Cr$_____ Venc.____/____/ 197____

DATA	HISTÓRICO	MOVIMENTO DO EMPRÉSTIMO			DIAS	NÚMEROS
		DÉBITO	CRÉDITO	SALDO		

ANEXO 15

CONTRATO DE COMPRA E VENDA
(Preço Reajustável)

Pelo presente instrumento particular de contrato de Compra e Venda, _____ C.P.F. _____, ora denominado VENDEDOR, e COOPERATIVA TRITICOLA DE _____ com sede em _____ à rua Ernesto / Dorheles, 2050, inscrita no CGCMF. sob nº 89.677.595/001, ora denominada COMPRADORA tem justo e contratado o seguinte:

I - O VENDEDOR vende a COMPRADORA, (_____) sacos de feijão SOJA, com (_____) quilos líquidos, ao preço de _____ preço este sujeito a reajuste de conformidade com a cláusula III.

II - O VENDEDOR se compromete a entregar à COMPRADORA o respectivo produto até o dia _____ nos seus estabelecimento em _____, assumindo os riscos de fiel depositário.

III - De conformidade com a cláusula I o reajuste/ será feito com base no preço corrente na Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda. até o dia _____.

IV - Relativamente à qualidade do produto, o VENDEDOR garante que o teor de umidade não ultrapassará à 14 (quatorze por cento) e impurezas de 1 (hum por cento). Caso superar estes índeces autoriza a COMPRADORA a descontar proporcionalmente no peso por ocasião do recebimento.

V - O pagamento será efetuado nas seguintes condições: _____

VI - Se a entrega do produto não estiver nas condições ajustadas, o VENDEDOR, deverá pagar em dobro a importância/ recebida, ou em dobro à parte do produto não entregue, bem como juros de mora, cominações e honorários advocatícios.

VII - A COMPRADORA reserva-se o direito de examinar em qualquer época, o produto que estiver em poder do VENDEDOR.

VIII Os juros são devidos à taxa de 12% (doze por cento) ao ano, e mais a taxa de variação cambial da data da emissão, até a liquidação deste contrato de Compra e Venda.

IX - O pagamento será efetuado na praça de Espumoso-RS.

X - CLÁUSULA ESPECIAL. A COOPERATIVA TRITICOLA / DE _____ COMPRADORA, por este contrato é compromissada a respeitar no termo da lei, eventuais direitos pignoratícios, anteriormente firmados sobre a produção em causa.

Os casos omissos serão resolvidos pelas leis vigentes no País e o Foro eleito é o de Espumoso-RS.

E por estarem justos e contratados assinam o presente.

ES, _____ de _____ 197_

ANEXO 16

C O N T R A T O D E C O M P R A E V E N D A
Preço Fixo

Pelo presente instrumento particular de contra-
de compra e venda,_____ CPF.
_____,_____
Qualificação e domicilio
_____, ora denominado vendedor e COOPERATIVA TRITICO
DE LTDA.; com sede em RS, à rua Ernesto Dorne--
s, 2050 inscrita no CGCMF. sob nº 89.677.595/0001, ora denominada
MPRADORA, tem justo e contratado o seguinte:

-I-

O VENDEDOR vende à COMPRADORA(_____
_____) saços de feijão SOJA, com(_____
_____quilos líquidos ao preço fixo de (Cr$_____
_____ por saco de 60 (Sessenta) quilos, para entrega
acordo com a cláusula II.

-II-

O VENDEDOR SE COMPROMETE A ENTREGAR À COMPRADO-
A o respectivo produto até o dia_____

-III-

O preço fixado pela cláusula I. compreende que
produto será ~~posto~~ ou entregue ~~na~~ COOPERATIVA em RS.

-IV-

Relativamente à qualidade do produto, o VENDE -
OR garante que o teor de umidade não ultrapassará a 14% (Quatorze
or cento) e isento de impurezas. Caso superar estes índices autori-
a a COMPRADORA a descontar proporcionalmente no peso por ocasião do
ecebimento.

-V-

O pagamento será efetuado nas seguintes condi-
ões:_____(_____
_____

-VI-

A falta de entrega do produto nas condições a-
ustadas, obriga o VENDEDOR a pagar em dobro a importância recebida
u em dobro da parte do produto não entregue, bem como o pagamento
e juros de mora, cominações legais e honorários.-

-VII-

A COMPRADORA, reserva-se o direito de examinar
em qualquer época o produto que estiver em poder do VENDEDOR.

-VIII-

Se o pagamento for em dinheiro, o vendedor paga
rá os juros equivalentes a despezas bancárias, S/desconto de NPR.;
contando a partir da data inicial do recebimento do numerário, até
a data do acêrto parcial ou total do produto.

CLÁUSULA ESPECIAL: A COOPERATIVA, compradora por este contrato, esta
ra compromissada a respeitar na forma da lei eventuais direitos pig-
noraticios anteriormente firmados sôbre a produção em causa.

E, por estarem justos e contratados, assinam o
presente instrumento.

(RS),_____de_____ del.97

_____
PRESIDENTE (Compradora) SECRETÁRIO

ANEXO 17

	BOLETIM DIÁRIO FATURAMENTO E MOVIMENTAÇÃO DOS TÍTULOS	Nº REF.	LOCAL:	SETOR:	DATA:

FATURAMENTO			APRESENTA-ÇÃO	30	45	60	90	120	VENCIDOS ven	TOTAL
CARTEIRA		POS.ANTERIOR								
	ENTRADAS	FAT.DO DIA								
		TRANS.INTER.								
		DEV.BANCOS								
		DEV.COBRANÇA								
		SUB-TOTAL								
	SAÍDAS	RECEBIMENTO								
		DESC.TÍTULOS								
		TÍTULOS CAUC.								
		COBR.BANCÁRIA								
		COB.SIMPLES								
		TRANS.INTER								
		SUB-TOTAL								
	POS.	ATUAL CART.								
BANCOS	T. EM COBR.	POS.ANTERIOR								
		ENT.DO DIA								
		BAIXAS								
		DEVOLVIDAS								
		TOT.COBR.								
	T.DESC.	POS. ANTERIOR								
		ENT.DO DIA								
		BAIXAS								
		DEVOLVIDOS								
		DESC.								
		TOT T.								
	T. CAUC.	POS.ANTERIOR								
		ENT.DO DIA								
		BAIXAS								
		DEVOLVIDOS								
		TOT.T.CAUC.								

ANEXO 18

COMUNICAÇÃO DE VENDA Nº _____

EPARTAMENTO COMERCIAL

ETOR DE CONTABILIDADE

PRODUTO _____ QUANTIDADE _____ PREÇO P/ _____

MODALIDADE DE PAGTO. _____ PRODUTO POSTO EM _____

DATA DA VENDA ____/____/____ EMBARQUE _____ Nº CONTRATO _____

COMPRADOR _____

ENDEREÇO _____

CIDADE _____ ESTADO _____

C.G.C.M.F. _____ C.G.C.I.C.M. _____

CONSIGNADO À _____

CORRETOR _____ CM.CORRETAGEM _____

OBSERVAÇÕES _____

____/_____/____

_____

D pto. Comercial

1º via-Setor Contabilidade

2º via-Dpto.Comercial

3º via-Setor Transporte

ANEXO 19

COMUNICAÇÃO DE VENDA SEMENTE

) DEPARTAMENTO COMERCIAL
) SETOR DE (CONTABILIDADE)

SEMENTE _____ QUANTIDADE _____ PREÇO P/ _____

VARIEDADES: _____ Scs _____ _____ Scsv _____

_____ Scs _____ _____ Scs _____

_____ Scs _____ _____ Scs _____

MODALIDADE DE PAGTO. _____ PRODUTO POSTO _____

DATA VENDA ___/___/___ EMBARQUE _____ Nº CONTRATO _____

COMPRADOR _____

ENDEREÇO _____

CIDADE _____ ESTADO _____

C.G.C.M.F. _____ C.G.C.I.C.M. _____

CONSIGNADO À _____

CORRETOR _____ CM.CORRETAGEM _____

OBSERVAÇÕES _____

___/_____/___

_____
Dpto. Comercial

1º via-Setor Contabilidade
2º Via-Dpto. Comercial

ANEXO 20

BOLETIM DIÁRIO - CLIENTES DIVERSOS

DAT

NºREF.	LOCAL:	SETOR:
219		

CLIENTE	PROD.	QUANT.	VALOR	DENTRO DO ESTADO				FORA DO ESTADO				EXPORTAÇÃO		
				A VISTA		A PRAZO		A VISTA		A PRAZO		VALOR UNITÁRIO		VAL
				QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	CR$	US$	US$

ANEXO 21

MATRÍCULA
N.º

FORNECIMENTOS A PRAZO

Associado: .....

Endereço: .....

CRÉDITO Cr$ _____ venc. _____/ _____/ _____ Ficha n.º _____

Pessoas autorizadas a comprarem: .....

.....

Transporte da Ficha n.º _____ Cr$ _____

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

ANEXO 22

Cooperativa Triticola

DEPARTAMENTO COMERCIAL

UNIDADE DE:.....

VENDAS DO MÊS DE:..... .....

(em milhares de cruzeiros)

TIPOS DE MERCADORIAS	VEND.Ã VISTA	VEND.Ã PRAZO
Adubos e Corretivos		
Defensivos Agrícolas		
Mercadorias de Super Mercado		
Óleo de Soja		
Ração animal		
Sabão		
Soja Semente		
Trigo Semente		
.. ..		
....		
....		
.....		
....		
.....		
TOTAL PARCIAL		
Gasolina		
Óleo Diesel		
Graxas		
Lubrificantes		
Peças e Acessórios		
Pneus e Baterias		
Querosene		
Serviços		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
- TOTAL PARCIAL		
TOTAL GERAL DAS VENDAS		

ANEXO 23

Parcial Cr$	Acumulado Cr$	Responsável
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
Observação		

CARTÃO DE CRÉDITO

Associado Sr. .....

Cta/Movimento n.º ..... Matric. .....

Crédito aberto Cr$ .....

Validade até ...../ ...../.....

.....
As. Associado

Este cartão é válido sòmente junto as
da e deverá ser acom
de documento de identidade e no cas
ceiros mais autorização de compra.

.....
Aut p/ N.º .....

ANEXO 24

Controle de Cartão de Crédito

Ano .....

Nome: .....

Cta. Movimento N.º ..... Matric. .....

Área Própria ..... Área Cultivada .....

Soja Entregue: Safra: ..... Scs.: ..... Safra: ..... Scs.: .....

Capital Subscrito: .....

Capital Integralizado: .....

Crédito Total: Cr$ .....

TRIM.	VALIDADE ATÉ	CRÉDITO ABERTO	CRÉDITO UTILIZADO	SALDO	D/C

Observações: .....

ASSOCIADOS C/CORRENTE

Matrícula	Nome do Associado	Endereço	Município	N.º CPF	N.º Inscrição	N.º Ficha

					LANÇAMENTOS			SALDOS		NUMEROS	
Matríc.	Data	Dias	N.º Doc.	Ref.	Cod.	Débito	Crédito	Sem Cálculo	Com Cálculo	Acumulados	Controle

Ref.: Sem Cálculo
10 - Sede
11 - Posto 1
12 - Posto 2
13 - Posto 3
14 - Devolução
15 - Estorno
16 - Transferência
17 - Financ. Banco

Com Cálculo
20 - Sede
21 - Posto 1
22 - [illegible] 2
23 - [illegible] 3
[illegible]

25 - Estorno
26 - Transferência
27 - Financ. Banco

CODIGOS DE DEBITO:

01 - Nota semente trigo
02 - Nota semente de soja
03 - Nota semente feijão preto
04 - Nota semente milho
05 - Nota outras sementes
06 - Nota de adubo
07 - [illegible]
08 - [illegible]
[illegible]

10 - Nota de defensivo
11 - Nota de implemento agrícola
12 - Nota secção de combustível
13 - Nota serviço trator
14 - Nota de selecionagem
15 - Nota outros fertilizantes
16 - Nota outros debitos
17 - Serviço de frete e carreto
18 - Retirada em dinheiro
19 - Despesa c/ Análise
20 - Serviço espalhação
21 - Encargos financeiros
[illegible]

25 - Pagto. retorno soja
26 - Pagto. bonificação semente soja
27 - Pagto. bonificação semente trigo
28 - Pagto. bonificação outras sementes
29 - Pagto. a 3.ª pfc. naturização
30 - Pagto. soja
31 - Pagto. trigo
32 - Pagto. outros produtos
33 - Debito de assistência técnica
34 - Outros debitos
[illegible]

CODIGOS DE CREDITO:

51 - Fatura de soja
52 - Fatura de trigo
53 - Fatura de cravos
54 - Fatura de milho
55 - Fatura de farinha
56 - Fatura de bacalhau
57 - Fatura de feijão preto
58 - Bonificação semente trigo
59 - Bonificação semente soja
60 - Bonificação outras sementes
[illegible]

63 - Reposição semente
64 - Fatura outros produtos
65 - Crédito em Conta Corrente
66 - Depósito de terceiros
67 - Transferência, Saldo colona

Mod. 1

ANEXO 26

VENCIMENTO

c/desc. | normal

'TROLE DE VENCIMENTO DE INGRESSOS

ı Emissão:_____ Valor Nominal... Cr$

ıdo_____ Espécie e n.

co Portador_____ Prefixo e n.

conto de_____ até_____ sobre_____

. Fiscal n.º_____ Série_____ Título aceito em

Mercadoria:

ervações:

) em ____/____/____ Cheque N.º_____ _____

Encarregado Setor

	Mapa de Títulos	Mês:	Folha N.º
		Data:	

te ao período:

?	Data Emissão	Data Vencimento	Nome do Sacado	Valor Cr$	Observação
Contas a Receber			A Transportar		

ANEXO 28

COOPERATIVA AGRO-PECUÁRIA

Produtor: .....

Lote: .....

Variedade: .....

Certificado de Vistoria da Lavoura Nº .....

RECEBIMENTO - Armazém Nº ..... Pilha Nº .....

DATA	NOTA RECEBIMENTO	Nº DE SACAS	PESO BRUTO	IMPUREZA	UMIDADE	ESPECIFICO

OBS.: .....

.....

CLASSIFICAÇÃO — ANÁLISE — TRATAMENTO

ANÁLISE Nº	DATA	UMIDADE	GERMINAÇÃO %	SEMENTE PURA	PUREZA			CERTIFICADO DE GARANTIA Nº
					CULTIVADAS		SILVESTRE	
					FEIJÃO MIÚDO	OUTRAS		

Rendimento semente: ..... Kg. ..... Sacos

Quebra: . . . . Kg.

TOTAL. . . .. Kg.

VISTO: .....

Responsável - Técnico

Data:

3.3.1

FICHA INDIVIDUAL

ASSOCIADO	ENDEREÇO	N.º DE INSCRIÇÃO

DATA	NOTA	CÓD.	DEPÓSITO				FINANCIADO				COMPRA			
												ACUMULADOS		
			ENTRADA	SAÍDA	SALDO SOJA	SALDO MILHO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO SOJA	SALDO MILHO	ENTRADA	SOJA	MILHO	TRIG

3.3.1 - 3.3.2

ANEXO 30

FICHA DE RESULTADOS

grupo:

data	c	custos					vendas	
		entrada	acumulado	vendas/custos	acumulado	estoque	vendas merc.	acumulado

ANEXO 31

RECEBIMENTO E TRANSFERÊNCIA DE										SAFRA		
				TRANSFERÊNCIA								
DATA	NOTA	Entrada	ACUMULADO	P. BRUTO	UMIDADE	TARA	IMP.	LÍQUIDO	ACUMULADO	SALDO	FATURAMENTO	TOTAL

3.3.1

FICHA DE EXPEDIÇÃO

Produto		Destinatário								
CGC-MF		FRETES	Por conta comprador CR$		P/Ton. / ou contratou transp./		A CR$		P/T	
CGC-ICM			Por conta cooperativa CR$		P/Ton. / ou contratou transp./		A CR$		P/I	
Endereço		Local de Descarga								
Data	Nota	S/compra	Acumulado	Embarque	Acumulado	Saldo	Débito	Crédito	Saldo	

ANEXO 33

Mapa de Estoque N.º:_____ Acumulado até:____/____/____ (Inclusive)

FISICO: (Em Depósito nas Unidades da Cotrisa + Em Nome de com Depositários)

Produto:_____ Unidade:_____

	CÓDIGOS	NOME DO DEPÓSITO	A) — RECEBIMENTOS (Líquido no recebimento)					B) — EXPEDIÇÕES (Líquido na expedição)				C — ESTOQUE FÍSICO ATUAL (A - B)
			— I — DE ASSOCIADOS	— II — TRANSF. DE UNIDADES	— III — DE TERCEIROS		— IV — TOTAL RECEBIDO	— I — TRANSF. P/UNIDADES OU P/INDUSTRIALIZAÇÃO	— II PARA TERCEIROS —		— III — TOTAL EXPEDIDO	
					1 — DE DEPOSITÁRIOS	— 2 — OUTROS			4 — A DEPOSITÁRIOS	— 5 — OUTRAS		
UNIDADES DA COOPERATIVA	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
	6											
	7											
	8											
	9											
	10											
	11											
	12											
	13											
	14											
	15											
	16											
	(x)	INDUSTRIALIZAÇÃO										
SUBTOTAL												
DEPOSITÁRIOS												
SUBTOTAL												
TOTAL												

OBSERVAÇÕES: Os tipos de operações englobadas nas diversas colunas acima estão discriminadas no verso deste formulário.

EST. 04/12

Lª Vila - Salar

ANEXO 34

Data	Pedido N.º	Quantidade	Recebido	Nota Fiscal N.º	Data	Pedido N.º	Quantidade	Recebido	Nota

ENCOMENDAS

A N O	Jan.	Fev.	Mar.	1.º Trim.	Abr.	Mai.	Jun.	2.º Trim.	Jul.	Ago.	Set.	3.º Trim.	Out.	Nov.	Dez.	4.º Trim.	Total
197																	
197																	
197																	
197																	

FICHA N.º

QUANTIDADE A PEDIR

PONTO DE PEDIDO

VENDAS MENSAIS

Último Custo cr$

N.º DA PEÇA: ______ SUBSTITUI: ______

DENOMINAÇÃO: ______ SUBSTITUÍDO POR: ______

MOVIMENTO DE ESTOQUE

A	DOCUMENTO	CLIENTE	Entrada	Venda	Em Estoq.	Mês	ANOS 19	19	19
						Jan.			
						Fev.			
						Mar.			
						Abr.			
						Mai.			
						Jun.			
						Jul.			
						Ago.			
						Set.			
						Out.			
						Nov.			
						Dez.			
						Total			
						Máximo Estoque ______			
						Mínimo Estoque ______			
						Ficha N.º ______			

cr$ ______ Lista cr$ ______ Grupo ______ Marca ______

ão ______ Localização ______

Nome Usado

ANEXO 35

FOLHA N.º _____

COOPERATIVA TRITÍCOLA

MAPA DE CONTROLE DE ESTOQUE DE ADUBO: FÓRMULA: _____ ANO: _____

MARCA: _____ DEPÓSITO: _____

DATAS			DOCUMENTO FISCAL				QUANTIDADES			ESTOQUE ACUMULADO		SAÍDAS	SALDO EM ESTOQUE	OBSERVAÇÕES	CONFE
			ORIGEM		DESTINO Entrada - Saída										
D	M	A	Série	Número	Série	Número	REMETIDAS	RECEBIDAS	DIF.	REMETIDO	RECEBIDO	Vendas Transf. Remessas			

ANEXO 36

COOPERATIVA TRITICOLA

FÁBRICA DE ÓLEOS, RAÇÕES E SABOARIA

MOVIMENTO DO DIA DE DE 19

MATÉRIA PRIMA_SOJA

ESTOQUE ANTERIOR		ENTRADA	SAÍDAS	ESTOQUE ATUAL
KGS				
SACOS				

FARELO DE SOJA_KGS

EST.ANT.	ENTRADA	SAÍDAS	E

ÓLEO BRUTO_KGS

ESTOQUE ANTERIOR	ENTRADA	SAÍDAS	ESTOQUE ATUAL

RAÇÕES_KGS

ESPÉCIE	EST.ANT.	ENTRADA	SAÍDAS	E
S.ENGORDE				
V.LEITEIRAS				
S.CRESCIMEN				
A.CRESCIMEN				
TERNEIROS				
TOUROS				
A.POSTURA				
CONCENTRADO P/SUINOS				
P.GESTAÇÕES				
S.INICIAL				

ÓLEO REFINADO/ENLATADO

ESPÉCIE	ESTOQUE ANTER.		PRODUÇÃO	SAÍDAS	ESTOQUE ATUAL

OBSERVAÇÕES :

SABOARIA

ESPÉCIE	ESTOQUE ANTER.		PRODUÇÃO	SAÍDAS	ESTOQUE ATUAL

ANEXO 37

BOLETIM DIÁRIO - FÁBRICA DE RAÇÃO
COMPONENTES

Nº

DATA:

DISCRIMINAÇÃO	ENTRADAS			SAÍDA			ESTOQUE
	NO DIA	NO MES	NO ANO	NO DIA	NO MES	NO ANO	
MATERIA-PRIMA							
01 Alfafa							
02 Farelo de Arroz							
03 Farelo de Soja							
04 Farinha de Carne							
05 Farinha de Ossos							
06 Farinha de Ostras							
07 Melaço							
08 Milho							
09 Milheto							
10 Sorgo							
11							
12							
13							
MATERIAL AUXILIAR							
01 Amprol							
02 Bacivit							
03 Furavit							
04 Metionina							
05 Premix Aves							
06 Premix Bovinos							
07 Premix Frango Cresc.							
08 Premix Mineral Aves							
09 Premix Suino Cresc.							
10 Premix Suino Inicial							
11 Premix Mineral Suino							
12 Premix Pinto Inicial							
13 Premix Porca Reprod.							
14 Premix Suino Eng							
15 Sal							
16 TX Selemito							
17 3 Nitro							
18							
19							
20							
21							
22							

OBS.:

Feito por

Visto do Responsavel

Mod. 834

15745—MARCIL Ltda. 2/75. 300

3.4.1

ANEXO 38

CONTROLE DE SEGUROS

FICHA N.º _____

COMPANHIA: _____

COBERTURA: _____

PLANTA N.º _____ PRÉDIO N.º _____ MUN. _____

DENOMINAÇÃO: _____

OCUPAÇÃO: _____

LOCALIZAÇÃO: _____

VIZINHANÇA: _____

ISOLAMENTO: _____

RUBRICA: _____ L. O.

LOCALIZAÇÃO OCUPAÇÃO -

TAXAS: (P) _____ % (C) _____ %

DESCONTO POR EXTINTORE

TAXAS LÍQUIDAS: (P) _____

APÓLICE N.º	ITEM	VIGÊNCIA		VALORES SEGURADOS					PRÊMIO (CUSTO)	
		INÍCIO	TÉRMINO	PRÉDIO	MERCADORIAS	MÁQUINAS	MOV. E UTENS.	TOTAL	LÍQUIDO	BRUTO

ANEXO 39

CONT. CUSTOS

Ficha Técnica de Controle Patrimonial

FL. N.º

UNIDADE :

Descrição .....

N.º

Doc. ..... Data ..... Novo [ ] Usado [ ] Origem .....

Valor de aquisição .....
" do frete .....
" da instalação .....
" do I. C. M. .....
" TOTAL .....

Vida útil provável .....
Início de atividade .....
Vendido .....
Inutilizado .....

REAVALIAÇÃO
Data ..... Cr$ .....
MERCADO
Data ..... Cr$ .....

Data			Ocorrência	Reposição Peças	Acumulado Reposição Peças	Manutenção	Acumulado de Manutenção	Acumulado Reposição + Manutenção	Localização		
									Prédio	CC	Máq.

ANEXO 40

COOPERATIVA TRITÍCOLA

CONTROLE: Contratos, Adiantamentos e Liquidação de Câmbio

TRATO	BANCO	Nº DO BANCO

C O N T R A T O

A	TOTAL US$	TAXA	TOTAL CR$.	VALOR DA CORRETAGEM	
					PRAZO=
					VENC.=

A D I A N T A M E N T O

	% ADTº	TOTAL CR$.	LEV.CRED.BANCO	AVISO Nº	CR$ A CREDITAR

L A N Ç A M E N T O S D O S A L D O C R E D I T A D O

ISO	AVISO Nº	LANÇADO EM	VALOR PARCIAL	VALOR ACUMULADO

L I Q U I D A Ç Ã O

	DOCUMENTO	VALOR UTILIZADO EM DÓLARES		VALOR UTILIZADO EM CR$	
		US$ PARCIAL	US$ ACUM.	CR$ PARCIAL	CR$ ACUM.

OBSERVAÇÕES GERAIS.

ANEXO 41

VENDAS PARA EXPORTAÇÃO - SOJA 19.....

Firma: .....

Endereço: .....

DADOS DO CONTRATO:

nº ..... Data .....

Ton. ..... Embarque .....

US$ ..... Taxa .....

CR$ .....

POOL .....

ICM .....

Juros .....

Líquido .....

COMPRAS:

Data	nº. Bol.	Kgs.	Sc/Cr$
TOTAL COMPRAS			

REMESSAS:

Data	nº Bol.	Kgs.
TOTAL REMESSAS		

ANEXO 42

REL..ÃO .. CO....ATO. PARA ENTREGA FUTURA DATA : ___/___/___

SÉRIE : _____ UNIDADE : _____ FOLHA Nº _

DISPONIBILIDADE VERIFICADA COM BASE EM __/__/

REF.	MATRICULA	NOME	VALORES CR$		SALDO A LIQUIDAR, EM KG		PRAZOS		DISPONIBILIDADE, EM KG			D L D
			CONTRATO	ADIANTAMENTO	DO CEF	TOTAL	ENTREG	PAGTº	UNIDADE	PARCIAL	TOTAL	

Anexo 45

CONTROLE DE CONTRATOS PARA ENTREGA FUTURA

PRODUTO : _____ SAFRA : _____

MOVIMENTO DO PERÍODO: ___/___/____ a ___/___/____

POSIÇÃO ACUMULADA NO ÚLTIMO DIA DO PERÍODO

		REGIÃO DE SANTO ÂNGELO (01/)				CATUÍPE (02/)			
		VALORES EM CR$		QUANTIDADES		VALORES EM CR$		QUANTIDADES	
		CONTRATOS	ADIANTAMENTOS	K G	CON-TRAT	CONTRATOS	ADIANTAMENTOS	K G	CON-TRAT
CONTRATAÇÃO	NO PERÍODO								
CONTRATAÇÃO	ACUMULADA								
LIQUIDAÇÃO (1) NORMAL	NO PERÍODO								
LIQUIDAÇÃO (1) NORMAL	ACUMULADA								
LIQUIDAÇÃO (1) CANCEL.	NO PERÍODO								
LIQUIDAÇÃO (1) CANCEL.	ACUMULADA								
SALDO A LIQUIDAR					(2)				(2)

		REGIÃO DE CERRO LARGO (03/)				TOTAL DA COTRISA			
		VALORES EM CR$		QUANTIDADES		VALORES EM CR$		QUANTIDADES	
		CONTRATOS	ADIANTAMENTOS	K G	CON-TRAT	CONTRATOS	ADIANTAMENTOS	K G	CON-TRAT
CONTRATAÇÃO	NO PERÍODO								
CONTRATAÇÃO	ACUMULADA								
LIQUIDAÇÃO (1) NORMAL	NO PERÍODO								
LIQUIDAÇÃO (1) NORMAL	ACUMULADA								
LIQUIDAÇÃO (1) CANCEL.	NO PERÍODO								
LIQUIDAÇÃO (1) CANCEL.	ACUMULADA								
					(2)				(2)

1) F = Finais
P = Parciais

2) Deduzidos, apenas, Cancelamentos e Liquidações Finais

ANEXOS :

ANEXO 44

BOLETIM C/ANTECEDÊNCIA SEMANAL
CONTAS A PAGAR

DATA:

LOCAL:

SETOR:

LO DOS TITULOS A PAGAR	ACUMULADOS							
ESCONTADOS BRASIL								
JS								
3								
EIRO								
COBR. BRASIL								
US								
3								
EIRO								
OBR. E DESC.								
CUMULADO								

RESPONSÁVEL

CONTADOR

DIVISÃO DE FINANCIAMENTOS

ANEXO 45

Demonstrativo de contas a pagar

MÊS: | ANO: | FOLHA:

DATA	DISCRIMINAÇÃO	ND - NF / FAT./DUPL.	VALOR	LOCAL PAGTO	VENCIMENTO	PAGAMENTO			SALDO	
						DATA	VALOR	CHEQUE / BANCO	DATA	VALOR
	TRANSPORTE									

COOPERATIVA

ANEXO 46

VENCIMENTO

C/Desc. | Normal

CONTROLE DE VENCIMENTO DE COMPROMISSOS

Data Emissão:..... Valor Nominal . . . Cr$

Sacador .....

Espécie e n.º

Banco Portador .....

Prefixo e n.º

Desconto de ..... até ..... sobre .....

Mercadoria rec. em

Nota Fiscal N.º ..... série .....

Título aceito em

Desc. Mercadoria:

Observações:

Pago em...../...../..... Cheque N.º .....

.....
Encarregado Setor

ANEXO 47

Nº Duplicata	Bc. portador	Vcto s/desconto	Vcto. c/desconto
		/ /	/ /

Valor título	Desconto	Líquido
Cr$	Cr$	Cr$

SACADOR:

COMUNICAÇÃO DE PAGAMENTO

Comunicamos-lhes que a duplicata acima referida, foi paga em ..... / ..... / .....

Atenciosamente

DAF - 3.020 - 10-77

ANEXO 48

BOLETIM DIÁRIO
DESCONTO DE DUPLICATAS

DATA

LOCAL:

SETOR:

SCONTOS BANCOS	TÍTULOS DESCONTADOS	VALOR DAS BAIXAS	EM COBRANÇA	VALOR DAS BAIXAS	DEVOLUÇÕES

ANEXO 49

PROPOSTA PARA ADMISSÃO DE ASSOCIADO

MATRÍCULA NOME

ENDEREÇO COD. MUNIC.

MUNICÍPIO INSCR. EST. U. R. C.

N.º QUOTAS CAP. SUBSCRITO CAP. INTEGRALIZADO

DATA ADMISSÃO PRODUTOS QUE COMERCIALIZA: SOJA TRIGO OUTROS

ÁREA TOTAL DO IMÓVEL PRÓPRIA ARRENDADA

CPF TÍT. ELEIT. ZONA CART. IDENT.

CART. MOTORISTA ESTADO CIVIL DATA NASCIMENTO

DATA DE REMISSÃO MOTIVO:

PROPONENTES:

ASSINATURA DO PRESIDENTE

CPD 04

ASSINATURA DO COOPERADO

Cooperativa Triticola Regional Santo Angelo Ltda.

NOME: _____ MATRÍCULA N.º _____ FL. _____

IDO EM: ___/___/___ , PROFISSÃO: _____

ONALIDADE: _____ EST. CIVIL: _____

ICÍLIO: _____ DEMISSÃO: _____

DATA: ___/___/___ ASS. DO DEMISSIONÁRIO: _____

DO ASSOC ADO: _____ ASS. DO PRESIDENTE: _____

DO PRESIDENTE: _____ OBSERVAÇÕES: _____

RVAÇÕES: _____

ANEXO 50

Cooperativa Triticola Regional

	Inscrição Estadual
Quota	Est. Civil
NOME	Profissão
Matrícula	Endereço
Data Nasc.	Data Admiss.
Nacionalidade	Data Demissão
FL.	L.

DATA	HISTÓRICO	CAPITAL SUBSCRITO			CAPITAL INTEGRALIZADO			JUROS E RETORNOS	
		DÉBITO	CRÉDITO	SALDO	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO	DÉBITO	CRÉDITO

ANEXO 51

SALÁRIO BASE			DESCANSO SEMANAL REM.		HORAS EXTRAS								
h NORMAIS	Vlr. HORA	VALOR	Nº HORAS	VALOR	HORAS	%	VALOR	HORAS	%	VALOR	HORAS	%	VALOR

OUTROS VENCIMENTOS E DESCONTOS															
CÓD	VALOR	CÓD.	VALOR	CÓD	VALOR	CÓD.	VALOR	CÓD	VALOR	CÓD.	VALOR	CÓD	VALOR	CÓD	VALOR

SALÁRIO BRUTO	F.G.T.S.	INPS	INPS 13º	IMP. SIND.	BASE I.R.	I. R. R. F.	TOTAL DESC.	SAL.-FAM.	AB	AN	ARR.	SAL. LÍQ. REC.	DATA

COOPERATIVA

DESCONTOS	VENCIMENTOS
01 FALTAS 02 ATRASOS 03 EST. SAL. 10 C/CORRENTE 17 DIVERSOS	21 AD. NOT. 22 AD. INSAL. 23 13º SALÁRIO 24 GRATIF. 25 COMISSÕES 26 FÉRIAS 27 DIF. SAL. 28 SAL. DOEN. 29 DIVERSOS 30 AJ. CUSTO 31 AV. PRÉVIO

CÓDIGO	DPT.	C/C BANC.	FUNCIONÁRIO

RECEBI A IMPORTÂNCIA LÍQUIDA SUPRA CITADA

PANAMBI - RS / /

ASSINATURA _____

ANEXO 52

"MAPA DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTOS – REF. O MÊS_____AND_____DPTO. PESSOAL"

DADOS EXTRAÍDOS DAS FOLHAS DE PAGAMENTOS					DADOS EXTRAÍDOS DAS RESCISÕES DE CONTRATOS DE TRAB. E REC. FÉRIAS (AB. PECUNIÁRIO)							
DISCRIMINAÇÃO	N.º EMPREG.	SALÁRIOS PAGOS	13.º SALÁRIO PAGO	SAL. FAMÍLIA PAGO	EMPREG. DEMET.	AV. PRÉVIO INDENIZ.	13.º SALÁRIO INDENIZ.	FÉRIAS INDENIZ.	F.G.T.S. /	F.G.T.S. /	F.G.T.S. ART. 22	TOTAL
ESCRITÓRIOS												
SEC. CONSUMOS												
DPTO. TRANSPORTES												
DPTO. TÉCNICO												
CALCAREAD. & MÁQUIN.												
DEPS. GRANELEIROS												
ARM. SEMENTES												
SERV. MANUTENÇÃO												
TOTAL SEDE												
UNID.												
UNID.												
UNID.												
UNID.												
UNID.												
TOTAL UNIDADES												
TOTAL "SEDE E UNID."												

ANEXO 53

FL	Nº DE CONT-	DIA	-CONTABILIDADE-DE CUSTOS	SEÇÃO	ANO
	RETIRANTE-				
	ENTREGADOR-		UNIDADE-	CC	

DIA	N O M E	OS	H.HOMEM	SECADOR	MÁQUINAS DE LIMPEZA	TRANSILAGEM

H.AUXILIARES-SECADOR		
N O M E	IN	FI

H.AUXILIARES-MÁ.-LI		
N O M E	IN	F

-M A N U T E N Ç Ã O-

DIA	N O M E	OS	H.HOMEM	SECADOR	MÁQUINA DE LIMPEZA	TRANSILAGEM

CONT -	DIA	CONT. CUSTOS	ORDEM SERVIÇO	ANO	MÊS
NTE -		UNIDADE :	Nº		
ADOR -					

A ORDEM DE SERVIÇO :

D M E	HORAS TRABALHADAS			DIA	N O M E	HORAS TRABALHADAS		
	IN.	FIM	TOT.			IN.	FIM	TOT.

ANEXO 55

cooperativa

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE

Controle de Veículos Nº 044

TERÍSTICAS DO VEÍCULO: Ano: Placa:

N.º TRU: Cr$

N.º Apólice Seg. caminhão: Cr$

r: » » » carreta: Cr$

sis caminhão: Vencimento:

carreta: Despesas emplacamento: Cr$

d. caminhão: N.º Certificado carreta:

Valor do veículo equipado: Cr$

de: Cia. Seguradora:

2-INÍCIO DE VIAGEM		DADOS DE RETORNO		RECEITAS LÍQUIDAS		
Motor.	Km.	Km rodado	Data	De 3.ºs	Próprios	ACUMULADO
SOMAS			→			

DESPESAS VARIÁVEIS						
Mão-Obra	Reposição	Combust.	Óleo/Lubr.	Viagens	Outras	ACUMULADO

DADOS DO MOTORISTA: N.º Veículo

Nome:

N.º Identidade: CPF:

N.º Carteira de Habilitação:

Vencimento:

Ordenado fixo:

CONTROLE DE PNEUS

Nº ORDEM	DADOS INICIAIS			CONTROLE KM	
	Data	Km	N.º Pneu	Rodado	Tempo
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
DURAÇÃO MÉDIA					

APURAÇÃO DO RESULTADO		Mensal	Anual
Total da Receita			
(-) Despesas variáveis			
(-) Despesas Fixas:	DUOD		
Depreciação tx			
Juros tx			
TRU			
Seguro			
Despesas emplac.			
Ordenados			
Encargos sociais			
Lucro líquido			
Prejuízo			
Km. rodado			

Demonstrativo do mês de _____ / 19 _____

_____
VISTO CHEFE DEPTO.

ANEXO 56

cooperativa

Resumo da Folha de Pagamento

Referente: Mês e Ano

/19

DEPTOS	SETORES	Nº Func.	HORAS TRABALHADAS Normais	Extras	Total	VALORES PAGOS Horas Normais	Horas Extras	Total	1 % Extra / Normais	2 Valor Medio Horas Trabalhadas	3 Peso
ADMINISTRATIVO	Chefia										
	Pessoal										
	Contabilidade										
	Serviços Gerais										
	Fat./Estq./Est.										
	Suprim./Impl.										
	SOMA										
FINANCEIRO	Chefia										
	Tesouraria										
	Ctas. Correntes										
	Cred./ Cobr.										
	Repasse										
	Central Custos										
	SOMA										
TÉCNICO	Chefia										
	Prod. Semente										
	Tecnica										
	Cons. Solo										
	Cred. Rural										
	Aviação										
	Setor Custos										
	SOMA										
COMERCIAL	Chefia										
	Rel. Públicas										
	Compras										
	Fretes										
	Vendas										
	Exportação										
	Marketing										
	SOMA										
PRODUTOS	Chefia										
	Arm. Sementes										
	Arm. Insumos										
	Graneleiro										
	Moinho										
	Industrial										
	Setor Custo										
	SOMA										
OPERACIONAL	Chefia										
	Abastecto.										
	Obras										
	Man./Oficinas										
	Tráfego										
	Coord./Filiais										
	Refeitorio										
	SOMA										
APOIO	Gerência										
	Assessoria										
	SOMA										
TOTAL GERAL											100

IMPORTANTE: Para obtenção dos resultados:

1) Dividir dentro de cada linha, Total Horas Extras ÷ Total Horas Trabalhadas = Res. x 100
2) Dividir dentro de cada linha, Total de Valores Pagos ÷ Total Horas Trabalhadas.
3) Dividir dentro de cada linha, Total Valores Pagos ÷ Total Geral de Valores Pagos.

IMPO. 47 — 09/76 - 100

1a. Via - PESSOAL

UNIDADE:

MAPA DE REGISTRO DIARIO DOS CUSTOS DIRETOS DATA ____/____/____ 00____00

MÃO DE OBRA PRODUÇÃO			PRODUÇÃO		EMBALAGEM			MATERIA PRIMA			MAT.A.DIR	outros custos	
DIA	HORAS	Cr$	QUANTIDADE	UND	QTD.	UND	Cr$	QUANTIDAD	UND	Cr$	Cr$	ESPECIF.	Cr$
01													
02													
03													
04													
05													
06													
07													
08													
09													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													

ANEXO 57

ANEXO 58

CONTABILIDADE DE CUSTOS

UNIDADE:

MAPA DE REGISTRO MENSAL DOS CUSTOS POR CC, COM DISTRIBUIÇÃO NAS O.S.

CC: _____

DATA: _____

		H.P. INSTALADOS — FORÇA	
		H.P. INSTALADOS — LUZ	
CUSTOS FIXOS	01	Depreciação dos edifícios	
	02	Depreciação das máquinas e equipamentos	
	03	Depreciação dos motores	
	04	Depreciação dos móveis e utensílios	
	05	Depreciação dos veículos	
	06	Salários e ordenados	
	07	Previsão para encargos e Previdência Social	
	08	Honorários de Administração	
	09	Previsão para encargos e Previdência Social	
	10	Honorários do Conselho e terceiros	
	11	Aluguéis	
	12	Energia elétrica e água	
	13	Prêmios de seguro (bens imóveis)	
	14	Impostos e taxas	
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21	Outros custos diversos	
	1 — TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		
CUSTOS VARIÁVEIS	30	Salários e ordenados de produção	
	31	Previsão p/encargos e Previdência Social	
	32	Salários e ordenados auxiliares	
	33	Previsão p/encargos e Previdência social	
	34	Salários e ordenados de manutenção	
	35	Previsão p/encargos e Previdência Social	
	36	Serviços de terceiros	
	37	Combustíveis e lubrificantes	
	38	Custo com reposição de peças	
	39	Materiais para Limpeza e higiene	
	40	Energia elétrica — força	
	41	Serviços de outros centros	
	42	Custos com benefícios sociais	
	43	Salários e ordenados — terceiros	
	44	Previsão p/encargos e Previd. Social - idem	
	45	Prêmios de seguro	
	46	Custos com fretes e carretos	
	47	Custos c/manutenção e reparos	
	48	Custos c/material de expediente	
	49	Custos financeiros	
	50	Outros materiais auxiliares	
	51	Custos tributários	
	52	Viagens e estadias	
	53		
	54		
	55		
	56	Outros custos diversos	
	2 — TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS		
	3 — CUSTO PRIMÁRIO DO CENTRO (1+2)		
	4 — TOTAL DOS RATEIOS PARA O CENTRO		
	5 — CUSTO SECUNDÁRIO DO CENTRO (3+4)		
Resumo		A — Custo operacional (5)	
		B — Matéria-prima	
		C — Material auxiliar e embalagem	
		D — Custo industrial ou (A+B+C)	
		E — Taxa administrativa	
		F — Custo de fabricação ou (D+E)	
		G — Produção	
		H — Custo industrial unitário (D:G)	
		I — Custo de fabricação unitário (F:G)	
		Mão-de-obra produção — horas	

S O J A S A F R A 197

BOLETIM SEMANAL Nº UNIDADE : SACOS

1- RECEBIMENTOS:

Preço médio.....

Preço do Dia: Saldo safra anterior.....

Recebido safra atual..... _____ _____

SOMA.....

Reserva para semente..... _____

Disponível para venda.....

Vendido ..... _____

SALDO A VENDER ..... =========

2- VENDAS:

a) PREÇO MÉDIO:

Recebido .....

Vendido .....CR$ _____

Creditado a associados ...CR$ _____ _____

Média Cooperativa.....CR$ ==========

SALDO A VENDER .....

Semente ..... _____ _____

Disponível para venda..... ========== =========

b) PREÇO DO DIA:

Recebido.....

Vendido .....CR$ _____

Liquidados por associados.CR$ _____ _____

Média Cooperativa.....CR$ =========

SALDO A VENDER .....

Semente ..... _____ _____

Disponível para venda..... ========== =========

3- SEMENTE:

Saldo safra anterior .....

Recebida safra atual ..... _____

Transferida para industria .....

Condenada a Transferir ..... _____ _____

ESTOQUE.....

=========

4- PREÇO A FIXAR:

5 - VINCULAÇÕES

6 - EXISTENCIAIS (ESTOQUE FÍSICO)

7 - SALDO A VENDER POR UNIDADE

___/___/___

_____

D E C O M