

SÉRIE SENAR AR/MT - 13

TRABALHADOR NA ADMINISTRAÇÃO DE
ASSOCIAÇÕES E SINDICATOS RURAIS

ASSOCIATIVISMO PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS



SERVIÇO NACIONAL DE
APRENDIZAGEM RURAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO MATO GROSSO

Homero Alves Pereira

PRESIDENTE DO CONSELHO ADMINISTRATIVO

Antônio Carlos Carvalho de Sousa

SUPERINTENDENTE

Irene Alves Pereira

GERENTE ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Otávio Bruno Nogueira Borges

GERENTE TÉCNICO

SÉRIE SENAR AR/MT - 13

TRABALHADOR NA ADMINISTRAÇÃO DE
ASSOCIAÇÕES E SINDICATOS RURAIS

ISSN 1807-2720

ISBN 85-88497-14-X

ASSOCIATIVISMO PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS

ELABORADORES

Érico de Mello Campos

ENGENHEIRO AGRÔNOMO

MESTRE EM AGRICULTURA TROPICAL

José Mauro Gonçalves Dorileo

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

CUIABÁ – 2004

Copyright © (da 1ª Edição) 2004 by SENAR AR/MT – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural Administração Regional do Mato Grosso

Série SENAR AR/MT – 13
Trabalhador na administração de associações e sindicatos rurais
Associativismo para empreendimentos rurais

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior – ABEAS

PRODUÇÃO EDITORIAL
LK Editora & Comunicação Ltda.
COORDENAÇÃO METODOLÓGICA – Leon Enrique Kalinowski Olivera e Sérgio Restani Kalinowski
COORDENAÇÃO GERAL E CORREÇÃO DE ORIGINAL – Cláudia K. Schmidt
COORDENAÇÃO TÉCNICA – Clóvis Antônio Pereira Fortes – Engenheiro Agrônomo
REVISÃO GERAL – João Fernandes Vargas Neto
REVISÃO GRAMATICAL E NORMATIZAÇÃO TÉCNICA – Rosa dos Anjos Oliveira
PROJETO GRÁFICO – Sapiens Comunicação Ltda.
EDITORAÇÃO ELETRÔNICA – Licurgo Salustiano Botelho
FOTOGRAFIA – Cidu Okubo
DESENHOS – André Riveiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Campos, Érico de Mello
Associativismo para empreendimentos rurais / Érico de Mello Campos,
José Mauro Gonçalves Dorileo – Cuiabá : SENAR AR/MT, 2004.
56 p. il. ; 15 x 21 cm. (Série SENAR AR/MT, ISSN 1807-2720, 13)
ISBN 85-88497-14-X

1. Associativismo – Zona rural. 2. Empreendimento comunitário –
Administração. I. Dorileo, José Mauro Gonçalves. II. Título.

CDU 342.728

IMPRESSO NO BRASIL

S U M Á R I O

APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	9
ASSOCIATIVISMO PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS	11
I NECESSIDADE DE FORMAR UMA ASSOCIAÇÃO	15
II CONTRIBUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTOR RURAL	17
III CONHECER A CONSTRUÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO	20
IV CONSERTANDO UMA ASSOCIAÇÃO	25
V CONHECER COMO “ENTRAR DE SÓCIO” EM UMA ASSOCIAÇÃO	26
VI CONHECER AS OBRIGAÇÕES DOS DIRIGENTES	27
VII CONHECER OS DIREITOS DO ASSOCIADO	28
VIII CONHECER AS OBRIGAÇÕES DO ASSOCIADO	29
IX PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS PARA ASSOCIAÇÕES	31
X MODALIDADES ASSOCIATIVISTAS	34

XI ADMINISTRAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO	39
1 Conhecendo a associação	40
2 Ciclo do processo associativista	40
3 O ambiente da associação	42
4 Práticas gerenciais	43
BIBLIOGRAFIA	55

A P R E S E N T A Ç Ã O

O SENAR – Administração Regional do Mato Grosso, após um levantamento de necessidades vem definindo as prioridades para a produção de cartilhas de interesse geral.

As cartilhas são recursos instrucionais de extrema relevância para o processo da Formação Profissional Rural e Promoção Social e, quando elaboradas segundo metodologia preconizada pela Instituição, constituem um reforço da aprendizagem adquirida pelos trabalhadores rurais após os cursos ou treinamentos promovidos pelo SENAR em todo o País.

A presente cartilha faz parte de uma série de títulos desenvolvidos em parceria com a Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior (ABEAS) e especialistas da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), e é mais uma contribuição do SENAR AR/MT visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados pela entidade.



I N T R O D U Ç Ã O

A presente cartilha trata de uma série de conhecimentos necessários para formar uma associação de empreendimentos rurais, desde a necessidade de formar uma associação, a contribuição de uma associação para o desenvolvimento do produtor rural, o conhecimento de como se constrói uma associação, o conserto de uma associação, o conhecimento de como entrar numa associação, o conhecimento das obrigações dos dirigentes, dos direitos e obrigações do associado, os princípios administrativos para associações, as modalidades associativistas, até a administração de uma associação.



ASSOCIATIVISMO PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS

Associação é a congregação de certo número de pessoas que têm em comum um mesmo ideal e estão movidas por um mesmo objetivo, seja para realizar uma atividade econômica ou não, com capital ou sem, mas jamais com intuito lucrativo.

A constituição de uma associação ocorre por meio do estatuto social, que é um conjunto de cláusulas contratuais que relaciona a entidade com os seus fundadores, os dirigentes e os associados, atribuindo-lhes direitos e obrigações entre si.



A Constituição Federal assegura a liberdade de associação para fins lícitos como um direito coletivo (art. 5º, XVII).

Conceitualmente, a associação é uma pessoa jurídica de direito privado voltada à realização de atividades culturais, sociais, religiosas e recreativas, além de outras. Uma associação passa a ter existência com a inscrição de seu estatuto no registro competente, desde que tenha objetivo lícito e esteja regularmente organizada.

O registro oficial do estatuto permite uma melhor avaliação da eficiência contratual da entidade, pois é dele que se origina a personalidade jurídica da associação, que a partir da constituição possui plena capacidade de direito.

Com a personificação jurídica, a associação torna-se um agente social sujeito a direitos e obrigações, inclusive o dever de constituir seu próprio patrimônio, sem qualquer correlação com os bens e direitos dos associados. Assim, passa a adquirir vida autônoma e própria como uma unidade orgânica, sem se confundir com os atributos de seus membros.

Cada associado constituirá uma atividade, enquanto a associação é uma outra, com seus direitos, deveres e bens próprios. Além disso, a associação possui também a propriedade de existir legalmente apenas 'no papel', sendo juridicamente reconhecida, mesmo que não tenha vida ativa. Essa vida surgirá somente quando os cargos de diretoria estiverem preenchidos, pondo a entidade em funcionamento para atender às suas finalidades.

ASSOCIATIVISMO RURAL

O modelo de modernização da agricultura brasileira, direcionada pelas políticas públicas implementadas pelo Estado, muitas vezes favorece a agricultura intensiva, que se baseia na monocultura, mecanização e uso exarcebado de insumos; com isso, os produtores rurais que não tenham acesso a essa realidade ficam excluídos do mercado agropecuário e, muitas vezes, se vêem obrigados a abandonarem o campo, migrando para o centro urbano.

Do ponto de vista econômico, considerando as mudanças ocorridas com o processo da globalização, fica evidente a necessidade dos produtores rurais se unirem, para que possam sobreviver diante de tais mudanças. Com o agrupamento dos produtores, em associações e cooperativas, fica mais fácil a participação no mercado e no desenvolvimento regional.

Podemos observar, ao longo do tempo, que a integração de produtores rurais em formas associativistas diversas, de forma planejada, organizada, em busca de resultados, vem contribuindo para o aumento da produção, produtividade e competitividade, melhorando a suas relações econômicas, sociais e culturais.

As associações e as cooperativas são, com certeza, as melhores saídas para a viabilização de atividades econômicas, possibilitando aos trabalhadores e produtores rurais um caminho efetivo para a participação no mercado em melhores condições de concorrência.



I

NECESSIDADE DE FORMAR UMA ASSOCIAÇÃO

As pessoas se unem para fazer algo que não conseguem sozinhos, ou, se o conseguem, unem-se para facilitar, economizar tempo ou ganhar mais dinheiro. Por exemplo, em uma localidade onde existe uma associação que tem um caminhão, o produtor rural não precisa economizar durante anos para comprar o seu, podendo investir em outra coisa.

Para o produtor rural não é difícil produzir, mas sim beneficiar, armazenar, transportar e vender.



COMPADRE, NÃO QUER ENTRAR DE SÓCIO NA NOSSA ASSOCIAÇÃO?

EU NÃO. NEM GOSTO DESSAS COISAS, É SÓ GENTE QUERENDO SE DAR BEM! ALIÁS, NEM GOSTO DO PRESIDENTE DE VOCÊS.



SE MAL PERGUNTO, QUANTO VOCÊ ESTÁ PAGANDO DE FRETE PARA LEVAR SUAS COISAS NA CIDADE PRA VENDER?



VINTE REAIS, PARA CARREGAR VINTE SACOS POR VEZ E DEIXAR NA FEIRA. QUANDO HÁ MUITO PRODUTO É UM PROBLEMA, TENHO QUE DEIXAR TUDO LÁ, QUASE QUE DAR DE GRAÇA.



EU PAGO DEZ REAIS PARA MINHA ASSOCIAÇÃO FAZER A MESMA COISA E OLHE QUE, COMO A GENTE MANDA TUDO JUNTO, O CAMINHÃO FICA LÁ O DIA INTEIRO ESPERANDO O FIM DA FEIRA.

VOCÊ ME AJUDA A ENTRAR DE SÓCIO?



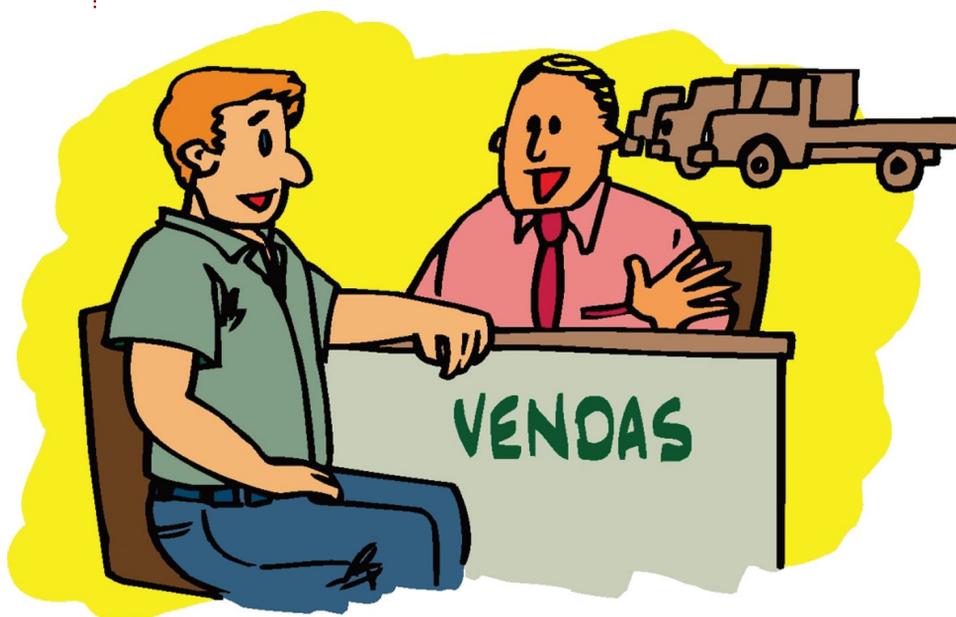
Moral da história: as pessoas se associam para satisfazer necessidades, porque têm benefícios ao ser sócios.

II

CONTRIBUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTOR RURAL

A associação contribui para o desenvolvimento do produtor rural dando-lhe condições mais favoráveis para enfrentar os “pontos críticos”, que são as maiores dificuldades para resolver problemas comunitários. A seguir alguns exemplos.

- Comprar um caminhão para a associação



- Construir uma ponte



- Colocar uma banca na feira



- Conseguir recursos para a construção de um armazém para guardar a produção



As associações surgem para resolver estes pontos críticos com o apoio da sociedade.

Uma associação tem facilidade em conseguir doações, apoios políticos, pois normalmente é vinculada pela sociedade a uma localidade.



CONHECER A CONSTRUÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO

Muita gente usa o termo constituir, que é registrar a associação, juntar a papelada, etc., mas construir vai muito mais longe do que simplesmente seguir exigências burocráticas.

Construir uma associação é:

- Buscar ajuda para escrever um bom estatuto

Esse documento deve levar em conta as atividades a serem realizadas, a maneira das pessoas daquela comunidade resolverem as coisas. Estatuto é isto: um conjunto de regras postas no papel para aquela comunidade. Assim, as regras que vão regular o funcionamento da associação devem ser discutidas e aceitas antes de serem votadas em assembléia.

Do estatuto social, devem constar:

- A razão social, os fins e a sede da associação;
- Os requisitos para admissão, manutenção e exclusão de associados;
- Direitos e obrigações dos membros e dirigentes;
- Fontes de recursos financeiros;
- Formas de constituição e atribuições dos conselhos deliberativos;
- Condições para se fazer alterações no estatuto;
- Responsabilidades dos associados perante a associação;
- Procedimentos para a dissolução da entidade e a respectiva destinação do patrimônio.

Tal documento deve ser redigido e levado a registro em cartório, com a declaração de todos os associados manifestando o interesse de se congregarem em prol de um objetivo comum, desde que desprovido de interesses financeiros.

- Buscar ajuda para fazer o planejamento do futuro da associação, mesmo antes de ser fundada



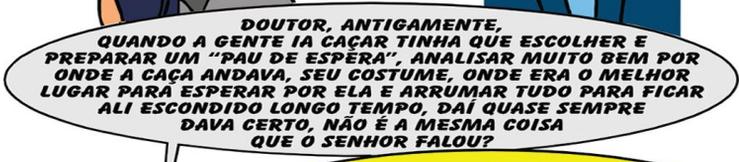


CONCLUÍDO, DIGO QUE VOCÊS VÃO TER QUE DISCUTIR MUITO E PLANEJAR PARA QUE SUA ASSOCIAÇÃO SEJA UMA FERRAMENTA PARA VOCÊS MESMOS RESOLVEREM SEUS PROBLEMAS, COM OU SEM AJUDA.



DOUTOR, ACHO QUE JÁ ENTENDI O QUE O SENHOR ESTÁ DIZENDO, A ASSOCIAÇÃO É O NOSSO "PAU DE ESPERA".

NÃO ENTENDI.



DOUTOR, ANTIGAMENTE, QUANDO A GENTE IA CAÇAR TINHA QUE ESCOLHER E PREPARAR UM "PAU DE ESPERA", ANALISAR MUITO BEM POR ONDE A CAÇA ANDAVA, SEU COSTUME, ONDE ERA O MELHOR LUGAR PARA ESPERAR POR ELA E ARRUMAR TUDO PARA FICAR ALI ESCONDIDO LONGO TEMPO, DAÍ QUASE SEMPRE DAVA CERTO, NÃO É A MESMA COISA QUE O SENHOR FALOU?



GRANDE IDÉIA, É ISSO MESMO. NOS NEGÓCIOS AS PESSOAS TEM QUE ESTUDAR TUDO COM MUITO CUIDADO, PLANEJAR TODOS OS DETALHES E DAÍ FICA MUITO MAIS FÁCIL ACERTAR.

Moral da história : a associação deve ser seu "pau de espera" para ter seu produto na hora, preço, condições e local certos.

- Dar condição para a associação funcionar



Algum tempo depois da eleição:

Funcionário da associação – “Presidente, a balança está quebrada, o caminhão não veio e não dá para embarcar o produto e o pessoal da cidade disse que vai comprar de outro se não estiver tudo lá ainda hoje”.

Presidente recém-eleito – “Não estou dando conta de fazer tudo sozinho. Não posso estar aqui para embarcar o produto, estar na cidade para preparar as coisas, e ainda por cima cuidar da minha propriedade. Eu é que digo que assim não dá... Agora entendo o que o outro presidente dizia... Vou convocar uma assembléia para a gente discutir as coisas, dividir tarefas e vou até me desculpar com a diretoria antiga.”

Moral da história: se for trabalhar sozinho, nenhum presidente dá conta de tudo; ele não pode estar em mais de um lugar ao mesmo tempo.

O presidente da associação não têm a obrigação de entender de contabilidade, mas sim ser o representante da comunidade. Para o controle da associação, deve-se contratar pelo menos um auxiliar de escritório que tenha condições de cuidar da papelada.

- Participar exigindo seus direitos e cumprindo com suas obrigações



IV

CONSERTANDO UMA ASSOCIAÇÃO



Ao contrário do que muita gente pensa, é muito mais fácil, barato e rápido consertar uma associação do que tentar fundar outra na mesma região.

Mesmo que a associação esteja parada por anos, sem fazer assembléia, aprovar contas, etc., basta uma única assembléia geral para consertar tudo. Como fazer para dar certo? É só fazer bem feito tudo o que recomendamos para construir uma associação.

V

CONHECER COMO “ENTRAR DE SÓCIO” EM UMA ASSOCIAÇÃO

Se a associação estiver sendo constituída, a assembléia é aberta a todos que queiram dela participar. Daí, entra para a associação quem quiser e tiver “condições de associação”.

Toda associação discute e registra em seus estatutos quem pode se associar e em que região. Se ali estiver escrito que podem participar apenas produtores de leite da “linha ou gleba 2”, todo produtor de leite daquela região vai ter este direito, desde que cumpra as mesmas obrigações que o estatuto estabelece para todos os demais.

Depois de fundada a associação, todos os que preenchem as condições de filiação descritas no estatuto já têm o direito de filiação e é só requerer por escrito.



VI

CONHECER AS OBRIGAÇÕES DOS DIRIGENTES

Conhecendo as obrigações dos dirigentes, e tendo a comunidade a atitude coletiva de cobrar dos dirigentes suas obrigações, metas, decisões de assembléia, etc., é possível evitar todo tipo de problemas comuns em associações.

As principais obrigações são as seguintes:

- Contabilizar todo dinheiro que entra e sai da associação.
- Cumprir e fazer cumprir o estatuto.
- Prestar contas anualmente para a assembléia.
- Fazer anualmente junto com os associados um planejamento.
- Cumprir o que foi planejado.
- Justificar o que foi planejado e não foi executado.
- Representar a associação conforme estabelecido no estatuto.

VII

CONHECER OS DIREITOS DO ASSOCIADO

É importante que todos os associados conheçam e exijam seus direitos, pois somente assim, todos serão tratados com a igualdade que merecem e que a democracia exige.

Os principais direitos são os seguintes:



- Participar das assembléias, e ter direito a falar mesmo se o associado está devendo.
- Quem está em dia com suas obrigações pode falar e votar, mas quem não está só tem direito a falar.
- Nas assembléias, o direito a falar sempre deve ser usado sobre o assunto que estiver sendo discutido na hora.
- Ler o estatuto e as atas da associação.
- Falar com os membros do conselho fiscal da associação e pedir para apurarem alguma coisa.
- Exigir o cumprimento do que está escrito nos estatutos.

VIII

CONHECER AS OBRIGAÇÕES DO ASSOCIADO

Tanto quanto os direitos, os associados devem fazer questão de conhecer e cumprir com suas obrigações, pois a associação somente será forte se todos os sócios a apoiarem e fortalecerem.



Moral da história: “o que é combinado não é caro”, todo mundo combinou, pôs no papel, todos tem que cumprir.

As principais obrigações são as seguintes:

- Participar da associação.
- Pagar em dia seus compromissos financeiros com a associação.
- Cumprir rigorosamente o controle de qualidade dos produtos a serem comercializados pela associação.
- Se tiver alguma coisa do que reclamar, fazer isto na associação.
- Não difamar a sua associação.
- Conhecer e cumprir o que está nos estatutos. Se não der conta de entender sozinho, procurar a ajuda de outros sócios.
- Se muitos sócios não entenderem direito os estatutos e procedimentos da associação, os associados devem exigir que a associação busque ajuda “de fora”, de técnicos que entendam do assunto.

Para bem administrar uma associação, deve-se respeitar alguns princípios que já estão com sua eficácia comprovada pela prática de associações bem-sucedidas.

GESTÃO DEMOCRÁTICA



Os associados são os donos da associação. Reunidos em assembléia geral, órgão máximo de decisão, definem pelo voto os objetivos e o funcionamento do negócio. As decisões tomadas nessas reuniões gerais devem ser respeitadas e cumpridas pela diretoria e demais associados, inclusive aqueles que não comparecem às assembléias.

Para administrar a associação, os associados, reunidos em assembléia geral, elegem uma diretoria e um conselho fiscal. É importante que os dirigentes sejam escolhidos por apresentarem real expressão de liderança, conhecimento e vivência dos princípios básicos do associativismo.

É importantíssimo buscar o conhecimento da legislação vigente e conseguir assessoria especializada para as atividades essenciais e indispensáveis para o sucesso da associação no planejamento, organização, direção e controle da empresa.

A diretoria deve contratar pessoal externo à associação para apoiar ou gerenciar áreas de trabalho do cotidiano que exijam conhecimentos especializados ou habilidades técnicas comprovadas – do mesmo modo como contratar mão-de-obra para serviços operacionais, quando necessário. No mínimo, deve ser contratado um auxiliar de escritório.

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Normalmente, qualquer associação, para o bom desenvolvimento de seus trabalhos, utiliza a seguinte estruturação:

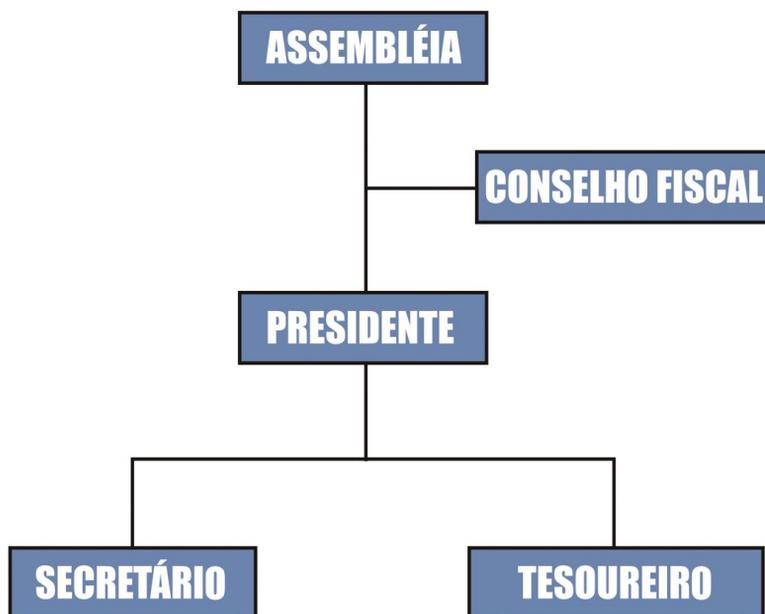
Assembléia Geral: É uma reunião aberta a todos os associados e constitui o principal fórum de decisão da associação. A igualdade do poder de voto de cada sócio na definição dos interesses da sociedade representa o princípio da gestão democrática.

Conselho Fiscal: Órgão independente dentro da associação, cabe-lhe fiscalizar, em nome dos demais associados, a administração do patrimônio e das operações da sociedade.

Diretoria: Pessoas eleitas para desempenhar funções descritas no estatuto para a administração da sociedade.

Órgãos auxiliares da administração: Constituídos por comitês, comissões ou núcleos, com atribuições específicas.

ORGANOGRAMA DA ASSOCIAÇÃO



X

MODALIDADES ASSOCIATIVISTAS

Basicamente existem três formas associativas: associações de direito civil, cooperativas e sindicatos, cada uma com sua serventia para o produtor rural e com características peculiares.

QUADRO COMPARATIVO DAS TRÊS FORMAS ASSOCIATIVAS

ASSOCIAÇÕES	COOPERATIVAS	SINDICATOS
Conceito		
<ul style="list-style-type: none">Sociedade civil sem fins lucrativos	<ul style="list-style-type: none">Sociedade civil/comercial sem fins lucrativos	<ul style="list-style-type: none">Sociedade civil/sindical sem fins lucrativos
Finalidade		
<ul style="list-style-type: none">Representar e defender os interesses dos associados;Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados.	<ul style="list-style-type: none">Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização de acordo com os interesses de seus cooperantes;Atuar ao nível de mercado;Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.	<ul style="list-style-type: none">Promover a defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos de determinada categoria de trabalho, representando-a em questões judiciais ou administrativas.

QUADRO COMPARATIVO DAS TRÊS FORMAS ASSOCIATIVAS

Continuação

ASSOCIAÇÕES	COOPERATIVAS	SINDICATOS
Legislação		
<ul style="list-style-type: none"> • Constituição (art. 5º, incisos XVII a XXI e art. 174, §2º); • Código Civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição (art. 5º, incisos XVII s XXI e art. 174, §2º); • Lei nº 5.764/71. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição (art. 5º, incisos XVII a XXI, art. 8º, incisos I a VIII e art. 174, §2º); • CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452/43)
Formação		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de duas pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 20 pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pessoas necessário para ocupar os cargos da diretoria, regulados e definidos por estatuto.
Procedimentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do estatuto, em Assembléia Geral, pelos associados; • Eleição da Diretoria; • Elaboração da ata de fundação; • Registro do estatuto e ata de fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca; • CNPJ na Receita Federal; • Registro no INSS e Ministério do Trabalho; • Abertura de livros: ata e caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do estatuto, em Assembléia Geral, pelos cooperantes; • Eleição do Conselho de Administração; • Elaboração da ata de fundação; • Registro do estatuto e ata de fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca; • Registro na Junta Comercial para obtenção de CNPJ na Receita Federal; • Registro no INSS e Ministério do Trabalho; • Abertura de livros: ata e caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do estatuto, em Assembléia Geral, pelos associados; • Eleição da Diretoria; • Elaboração da ata de fundação; • Registro do estatuto e ata de fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca; • Registro sindical no Ministério do Trabalho, junto ao Cadastro Nacional de Entidades Sindicais – CNES; • Habilitação junto à Caixa Econômica Federal – CEF, para obtenção do código sindical; • CNPJ na Receita Federal; • Abertura de livros: ata e caixa.

QUADRO COMPARATIVO DAS TRÊS FORMAS ASSOCIATIVAS

Continuação

ASSOCIAÇÕES	COOPERATIVAS	SINDICATOS
Patrimônio		
<ul style="list-style-type: none"> • Seu patrimônio é formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamentos junto às instituições financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras; • O capital social é formado por doações, empréstimos e processos de capitalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui capital social. Seu patrimônio é formado através da arrecadação das mensalidades, contribuição sindical, taxa confederativa, prestação de serviços ou doações diversas.
Representação		
<ul style="list-style-type: none"> • Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse; • São representadas por federações e confederações. 	<ul style="list-style-type: none"> • São representadas, no nível nacional, pela Organização das Cooperativas Brasileiras; • Pode representar os associados de seu interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode representar toda a categoria, mesmo os não-sócios, em questões trabalhistas. Nas demais ações, coletivas ou individuais, pode representar um ou todos os associados. • São representados por federações e confederações, podem também ser organizados em centrais sindicais.
Participação Democrática		
<ul style="list-style-type: none"> • Nas decisões em Assembléia Geral, cada pessoa tem direito a um voto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas decisões em Assembléia Geral, cada pessoa tem direito a um voto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas decisões em Assembléia Geral, cada pessoa tem direito a um voto.
Abrangência		
<ul style="list-style-type: none"> • Área de atuação limita-se a seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de atuação limitada-se a seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de atuação ilimitada, não podendo existir mais de um sindicato com a mesma base de representação por território, sendo o mínimo de um por município.

QUADRO COMPARATIVO DAS TRÊS FORMAS ASSOCIATIVAS

Continuação

ASSOCIAÇÕES	COOPERATIVAS	SINDICATOS
Operações		
<ul style="list-style-type: none"> Auxilia no processo de comercialização dos associados; Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza plena atividade comercial; Realiza operações financeiras bancárias e pode se candidatar a empréstimos e aquisições do governo federal; As cooperativas de produtores rurais são beneficiárias do crédito rural de repasse. 	<ul style="list-style-type: none"> A atividade econômica é proibida pela CLT; Pode realizar operações financeiras e bancárias; Não possui autorização para realizar operações de empréstimos e aquisições do governo federal.
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> Os resultados das atividades da Associação são de responsabilidade dos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados das atividades da Cooperativa são de responsabilidade dos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados das atividades do Sindicato são de responsabilidade dos associados.
Remuneração		
<ul style="list-style-type: none"> Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções, recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho de seus cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os dirigentes são remunerados através de retiradas mensais <i>pro-labore</i>, definidas pela Assembléia Geral. 	<ul style="list-style-type: none"> Ao se afastarem de sua atividade usual, os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais <i>pro-labore</i>, correspondentes à remuneração anteriormente percebida.
Contabilidade		
<ul style="list-style-type: none"> Escrituração contábil simplificada 	<ul style="list-style-type: none"> A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Escrituração contábil simplificada.

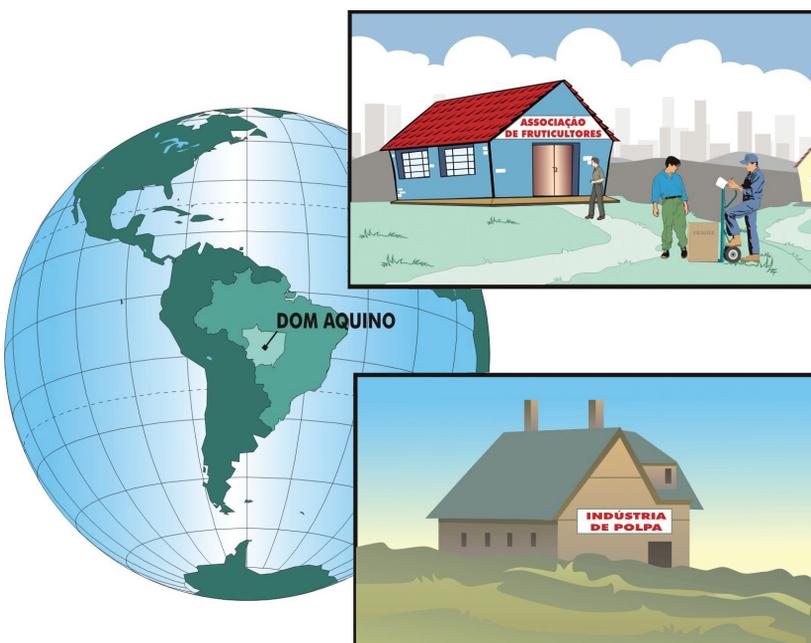
ASSOCIAÇÕES	COOPERATIVAS	SINDICATOS
Resultados Financeiros		
<ul style="list-style-type: none"> As possíveis sobras de operações financeiras não são divididas entre os associados, sendo aplicadas na própria associação. 	<ul style="list-style-type: none"> Após decisão em Assembléia Geral, as possíveis sobras podem ser divididas de acordo com o volume de negócios do associado com a cooperativa. É obrigatória a destinação de 10% para fundos de reserva e 5% para fundos educacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Como não há objetivo financeiro, o saldo de caixa é utilizado para as atividades do sindicato.
Tributação		
<ul style="list-style-type: none"> Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda. 	<ul style="list-style-type: none"> Não paga imposto de renda sobre suas operações com os associados. Deve recolher o imposto de renda na fonte sobre operações com terceiros; Paga as taxas e impostos decorrentes das ações comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.
Fiscalização		
<ul style="list-style-type: none"> Pode ser fiscalizada pela Prefeitura, Fazenda Estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal. 	<ul style="list-style-type: none"> Pode ser fiscalizada pela Prefeitura, Fazenda Estadual (nas operações de comércio), INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal. 	<ul style="list-style-type: none"> Pode ser fiscalizada pela Prefeitura, Fazenda Estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.
Dissolução		
<ul style="list-style-type: none"> Definida em Assembléia Geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público. 	<ul style="list-style-type: none"> Definida em Assembléia Geral ou mediante processo judicial. Neste caso, é nomeado um liquidante. 	<ul style="list-style-type: none"> Definida em Assembléia Geral. No caso de intervenção judicial, não poderá ser proposta a liquidação.

XI

ADMINISTRAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO

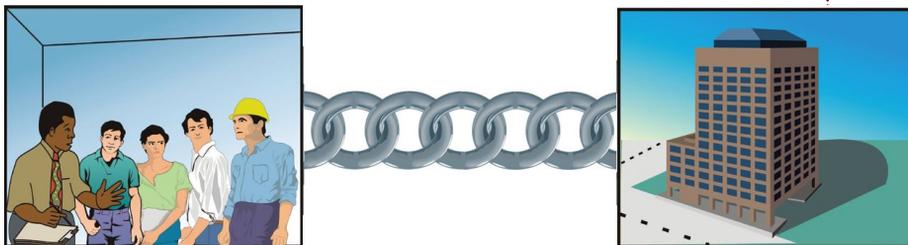
A organização associativa está inserida no mundo globalizado, com economia turbulenta, mudanças rápidas, consumidores exigentes e um sistema de informação e comunicação atuando com velocidade altíssima. A tudo isso damos o nome de mercado, onde estão também os bancos, a indústria, o comércio e os serviços.

A organização associativa necessita de uma administração sistêmica e racional, como forma de marcar presença no mercado, crescer e se desenvolver.



1 CONHECENDO A ASSOCIAÇÃO

Os dirigentes precisam saber que a organização associativa é, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e um empreendimento onde os fatores de produção devem ser trabalhados de forma tão eficiente e eficaz como em qualquer empresa mercantil para se obter sucesso.



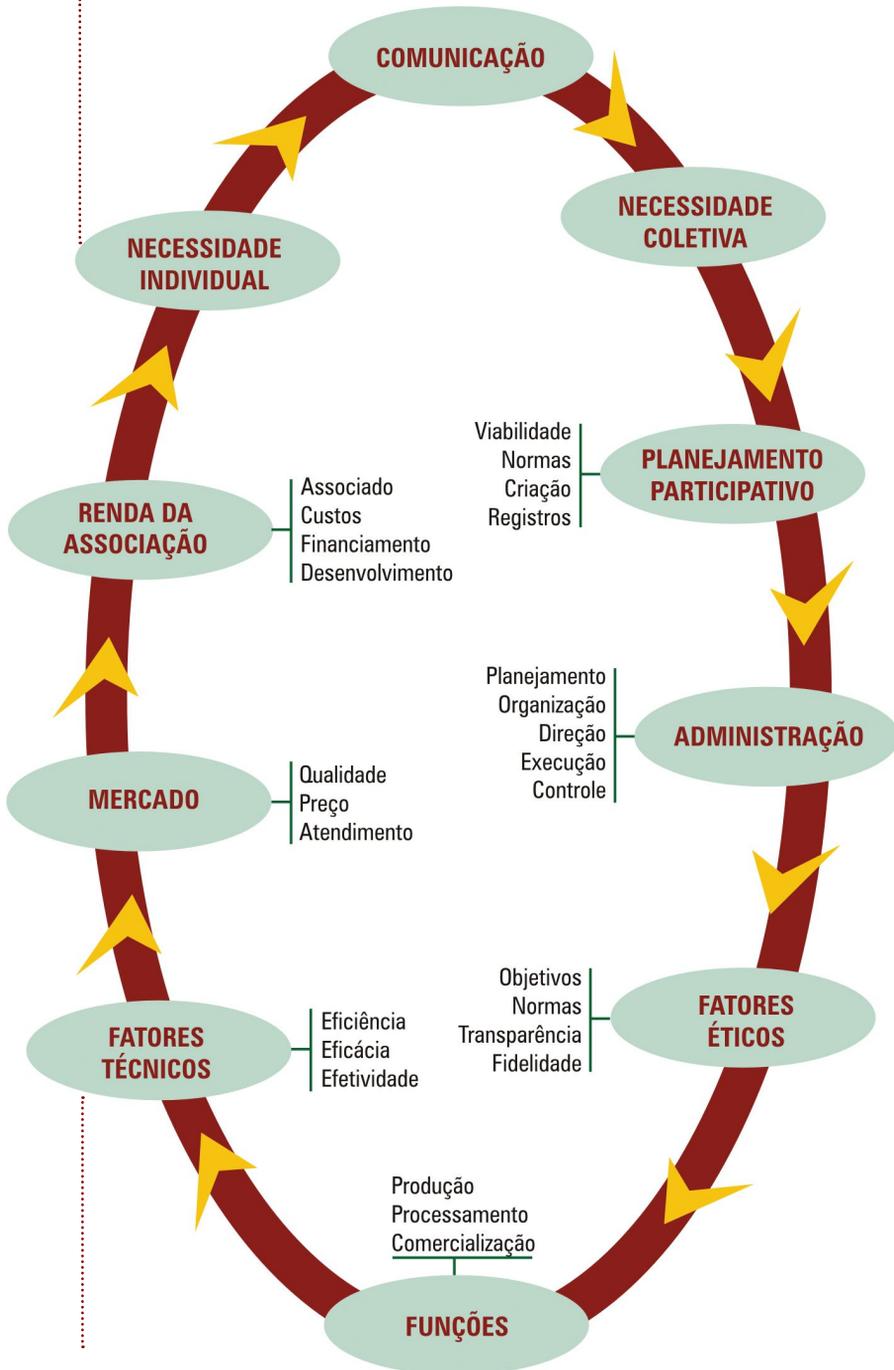
Vamos lembrar o que é uma associação, “é uma sociedade autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades, econômicas, sociais e culturais, comuns, por meio de um empreendimento democraticamente gerido”.

Deve-se reconhecer, portanto, que a organização associativa é uma sociedade de pessoas organizadas através de um empreendimento, que obrigatoriamente sobreviverá se conseguir realizar o seu ciclo do desenvolvimento.

2 CICLO DO PROCESSO ASSOCIATIVISTA

Não são somente os dirigentes que devem conhecer o que é uma associação. Também os próprios associados e os eventuais funcionários devem estar informados sobre a natureza associativa e sobre o seu ciclo do desenvolvimento.

CICLO DO PROCESSO ASSOCIATIVISTA



3 O AMBIENTE DA ASSOCIAÇÃO

Onde está inserida a nossa organização?

Devemos conhecer a razão de ser da associação, atendendo aos motivos e objetivos de seus sócios, e colaboradores, de forma que sua conduta respeite os padrões comportamentais estabelecidos pela sociedade onde vive.

Conhecer o ambiente da associação, leva a organização a estudar:

- 1) O sistema econômico – constituído de mercado, políticas econômicas, instituições financeiras,
- 2) O sistema social – integrada à sociedade, a associação, de um lado, contribui com produtos, recursos e insumos e, de outro, interage com outras organizações.
- 3) O sistema político, legal e do ambiente institucional – a associação precisa estar informada sobre empresas concorrentes, empresas fornecedoras, órgãos reguladores e outras organizações.

Em função desse conhecimento, é que vamos decidir qual o modelo de gestão a ser adotado, como iremos cuidar de nossa associação.

Em se conhecendo o ambiente, é possível definir a estratégia de ação da associação, aproveitando-se as oportunidades, fugindo das ameaças e valorizando o cliente.

O ciclo do processo associativista deve ser periodicamente analisado bem como as condições do mercado, afim de que os recursos da associação – físicos, humanos, financeiros, mercadológicos, etc. – sejam utilizados com eficiência.

A referência à globalização não pode ser perdida, pois

através dela é que os mercados interagem, pois todas as organizações são afetadas por produtos, serviços e negócios.

É necessário que entendamos o local, sem esquecer o global, para que não sejamos surpreendidos.

4 PRÁTICAS GERENCIAIS

A associação é uma organização que necessita de cuidados, para que alcance os resultados esperados.

A boa administração exige conhecimento para ser realizada com profissionalismo. Daí sugere-se que não se busque a adoção de certas práticas simplesmente porque estão na moda, sem o devido respeito às funções da administração. Muito se tem influenciado o mercado com ferramentas, com denominação variada, como Qualidade Total, Reengenharia e outras tantas, mas os dirigentes da associação necessitam conhecer a prática da administração.

Para qualquer associação de produtores rurais é essencial o apoio de profissionais da área de gestão e controladoria desde a fundação da associação. Se a instituição começar tortuosamente, sem a boa técnica, acaba por perder a confiança dos associados e/ou da sociedade e isto é mortal para este tipo de instituição.

4.1 CONHEÇA O QUE É PLANEJAR

“Por definição, planejamento implica o desenvolvimento de um programa para realizar os objetivos e metas da organização. Por isso o planejamento envolve reconhecer a necessidade de ação, investigar e analisar a necessidade, desenvolver uma proposta de ação com base na investigação e na análise, e tomar uma decisão”. (MEGGINSON & et al. 1986).

A função planejamento é desenvolvida em três níveis de detalhamento e cada um diz respeito a um nível específico dos objetivos estabelecidos no tempo. A distinção é relativa e não absoluta. São três níveis a seguir: estratégico, tático e operacional.

Planejamento estratégico: abrange um tempo maior, definindo seus objetivos e metas de longo prazo.



As principais características do planejamento estratégico são:

1. É empreendido pelo empresário da unidade produtiva;
2. Envolve o estudo da necessidade de investimento e recursos;
3. Tem atenção voltada ao ambiente externo ou do meio, buscando identificar as melhores possibilidades de êxito empresarial;
4. Definir os objetivos econômicos da empresa através da rentabilidade média prevista, retorno do investimento, participações no mercado de commodities.

Planejamento tático: é um detalhamento a curto prazo das atividades a serem desenvolvidas durante o ano. Leva em conta a sistematização das diversas unidades produtivas onde cada empreendimento deve pagar seu custo de produção, sob pena de ser excluído das metas elaboradas para tal finalidade.



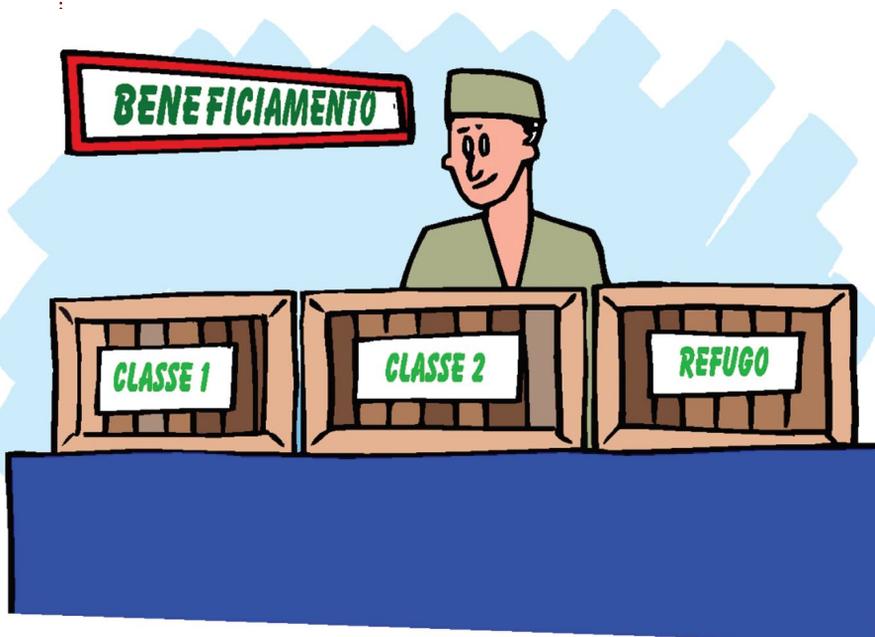
As principais atribuições do planejamento tático são:

1. Definir metas para o objetivo da empresa rural;
2. Estabelecer a alocação de recursos necessários ao satisfatório desenvolvimento das atividades, suficientes ao atendimento dos objetivos prefixados;
3. Estabelecer prazos adequados à realização das atividades e operações.

Planejamento operacional: é relacionado aos objetivos de rotina e é importante pelo grau de especialização dos integrantes da organização, porque o fator custo da mão-de-obra pela ineficiência da operacionalização das atividades compromete os resultados a serem atingidos. A principal atribuição do planejamento operacional é dimensionar em quantidade e qualidade, para épocas adequadas (tempo), os recursos para plena execução das atividades de produção.



4.2 CONHEÇA O QUE É ORGANIZAR



É a função administrativa que proporciona os recursos necessários para a execução dos planos. Ela se baseia na função administrativa de planejar. E precede as funções administrativas de dirigir e controlar.

4.3 CONHEÇA O QUE É COMANDAR

É a função administrativa de conduzir as várias ações necessárias à execução dos planos traçados. É uma fase ativa da administração, implica em ordens e instruções emanadas pelo executivo rural. Compete à função de comando ou direção a manutenção de registros apropriados, de maneira que as ações atuais possam ser avaliadas a partir de dados e informações pertinentes.



4.4 CONHEÇA O QUE É CONTROLAR



É a função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que as operações e projetos sejam completados pela maneira por que foram planejados, organizados e dirigidos. O objetivo desta

função é detectar os pontos fracos do planejamento e falhas na direção, a fim de retificá-los e prevenir a sua ocorrência.

4.5 CONHEÇA O QUE É TERCEIRIZAR

A terceirização passou a ser uma prática gerencial que



tem como objetivo a concentração dos esforços na razão de ser da empresa, isto é, na atividade fim, transferindo para terceiros especialistas tudo aquilo que fizer parte das atividades meio.

É uma forma de administrar de modo estratégico, oportuno e adequado na busca de resultado.

A terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio à atividade fim da empresa compradora, permitindo que esta concentre sua energia com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

4.6 CONHEÇA O QUE É TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



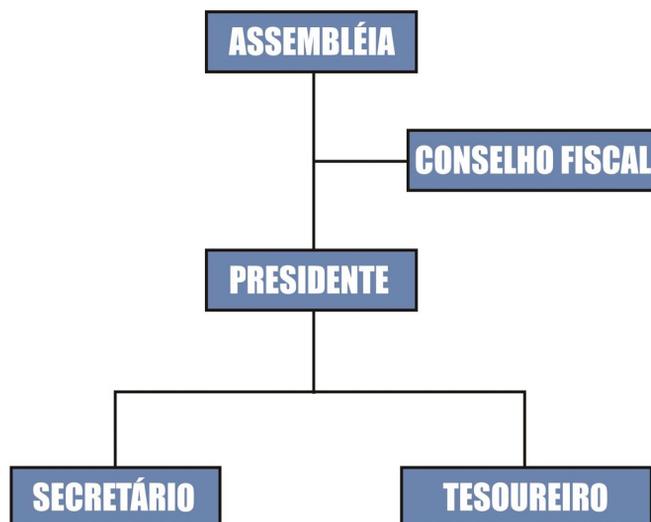
Se a organização busca resultados, a tecnologia da informação é uma ferramenta aliada na gestão da tomada de decisão.

A informação é uma matéria-prima que oferece diferencial de competitividade nas organizações.

A informática é a parte do sistema de informação que pode tornar-se um potente aliado no melhoramento do processo gerencial, agilizando a tomada de decisão.

***Atenção:** A instalação de computadores não garante efetividade na gestão da informação, porque é necessário que se defina o que realmente queremos agilizar, acelerar ou organizar com o uso de computadores.*

4.7 CONHEÇA O QUE É A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



A estrutura organizacional surge das perguntas:

Quais são as atividades da associação?

Então, como deve ser uma estrutura organizacional?

Qual o tamanho da associação?

Quando se observa o ciclo do processo associativista, constata-se que a administração é sistêmica, apoiada por ações setoriais, que determinam objetivos, doutrina, razão e ambiente.

Em termos de sistema de atividade, as formas de estruturação devem ser coerentes ou adequadas às características da organização ou mesmo do ambiente onde ela está inserida. Observa-se que devem ser procuradas estruturas que apresentem maior agilidade e flexibilidade, permitindo aumento de poder de negociação, bem como poder de competitividade, ampliando a capacidade de sobrevivência no mercado.

4.8 CONHEÇA O QUE É DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE



O desenvolvimento de equipes é algo essencial para uma associação. Os associados, dirigentes eleitos, funcionários e, eventualmente, operários formam equipes e é fundamental que todos reconheçam as competências dos demais, que procurem pensar a associação como um todo. Promover o desenvolvimento de equipes consiste em fazer com que os seus integrantes dialoguem entre si e com os demais.

Outro elemento importante é o conceito de organização aprendiz ou organização que aprende. A associação é uma organização que aprende porque nasce e evolui e o seu vigor depende da maneira como interagem os vários atores que formam o ambiente organizacional.

4.9 CONHEÇA O QUE É RELACIONAMENTO COM O CLIENTE



O relacionamento com o cliente merece destaque e as associações têm de entender que os clientes vivenciam uma atração constante por parte de competidores, que lutam para ampliar a atuação nos mercados. Portanto o cliente deve ser considerado como uma pessoa que aprende pela experiência, que sabe reconhecer o valor de um produto e a excelência de um serviço.



B I B L I O G R A F I A

- ANDRADE, J. G. Introdução à administração rural. Ed. rev. e ampl. Lavras, MG: Edições FAEPE/UFLA, 1986. 106p.
- BARBOSA, Maria Nazaré Lins. Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- CAMARGO, Mariângela Franco et al. Gestão do Terceiro Setor no Brasil . São Paulo: Futura, 2001.
- CAMPOS, Érico de Mello. Manual interativo para a constituição de cooperativas. Cuiabá: OCEMAT, 1.
- CARNEIRO, Palmiro Paixão. Cooperativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981.
- DERKOSKI, João Luiz. Cooperativismo básico. Cuiabá: OCEMAT, 1997.
- HEGEWART, Helmut. Orientação para a constituição de cooperativas conforme a nova nomenclatura do Sistema OCB. Brasília: OCB, 1994.
- OCB. O que você precisa saber sobre o cooperativismo. Brasília: OCB, 1996.
- RICCIARDI, Luiz. Cooperativismo : uma solução para os problemas atuais. Brasília: OCB, 1990.
- ROLLEMBERG, Márcia et al. Cooperativismo. Brasília: OCB, 1996.
- _____. Associativismo. Brasília: OCB, 1996.
- SANTOS, Antonio Carlos; e LIMA, Juvêncio Braga. Gestão da moderna cooperativa. Viçosa, MG: CPT, 2001. 70p.

