

# CARTILHA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA



# SUMÁRIO

Então... por que Empreendimentos em Economia Solidária? .....	04
Planejamento: o primeiro passo para o sucesso do EES .....	08
O dia a dia do meu EES - Ciclo PDCA .....	13
Gestão financeira: cuidando do \$\$ do EES .....	17
O dinheiro não é meu... é nosso .....	19
Valor e preço: entendendo como os preços são formados .....	23
Documentos jurídicos e contábeis do EES .....	26
Gerenciando uma EES com ética: a importância da transparência e auto-gestão .....	31
Finanças solidárias .....	33

## EXPEDIENTE

- Antonio Corrêa de Lacerda  
(Presidente do Cofecon)
- Denise Kassama Franco do Amaral  
(Vice-Presidente)

### **Grupo de Trabalho Responsabilidade Social e Economia Solidária:**

- Denise Kassama Franco do Amaral  
(Coordenadora)
- Maria de Fátima Miranda  
(Vice Coordenadora)
- Bianca Lopes de Andrade Rodrigues
- Carlos Eduardo Soares de Oliveira Jr.
- Fabíola Andréa Leite de Paula
- Lauro Chaves Neto
- Marcela Vieira Gonçalves
- Pedro Henrique Guimarães
- Teresinha de Jesus Ferreira da Silva

### **Interfaces Cofecon:**

- Danielle Costa Barbosa Giroto
- Jane Lopes da Silva
- Raphael Pacheco Filho

### **Assessoria de Comunicação:**

- Natália Kenupp
- Manoel Castanho
- Raquel Passos

### **Projeto gráfico:**

- Raquel Passos

# APRESENTAÇÃO

A palavra solidariedade significa reciprocidade ou consonância de ideias, obrigações ou interesses entre membros de um grupo ou comunidade. Mais que isso, ser solidário é ajudar outras pessoas com boas intenções e generosidade. Os empreendimentos solidários refletem esses conceitos. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, Economia Solidária (EcoSol) "é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem". Nesse tipo de negócio, todos os participantes são donos e peças fundamentais para o sucesso das atividades. A união é determinante para bons resultados.

Durante a pandemia causada pelo novo coronavírus, a Economia Solidária ganha ainda mais importância, considerando que cooperativas representam a possibilidade de trabalho em um cenário de alto índice de desemprego e aumento da miséria. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), a Covid-19 pode fazer com que mais de 135 milhões de pessoas entrem em situação de fome em 2020. O número de pessoas em situação de insegurança alimentar pode chegar a 265 milhões em todo o planeta.

O Conselho Federal de Economia (Cofecon) dispõe de Grupo de Trabalho com foco em estudar a implantação de programas de responsabilidade social e economia solidária no Sistema Cofecon/Corecons, de modo que suas ações impactem a sociedade de forma positiva. Neste momento de pandemia ocasionada pelo novo coronavírus, umas das ações que tem se destacado é a promoção de iniciativas voltadas à educação financeira de pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

Empreendimentos solidários auxiliam no combate às desigualdades na medida em que promovem a inclusão social e libertam pessoas da privação de direitos ou de políticas públicas que geram dependência. Além disso, são negócios que valorizam os saberes locais, passados de geração em geração, como diferencial competitivo, transformando-os em fonte de renda para a família.

Com essa cartilha, elaborada pelo Cofecon em parceria com a Cáritas, apresentamos informações para orientar pessoas que estão interessadas em iniciar um empreendimento solidário ou aprimorar a gestão de um negócio já existente, otimizando a organização de processos. Desejamos a todos uma boa leitura e esperamos que o conteúdo apresentado possa representar uma luz a quem busca informações confiáveis sobre a Economia Solidária nesta caminhada de alegrias e percalços que permeiam a trajetória de um negócio.

**Econ. Antonio Corrêa de Lacerda**  
Presidente do Cofecon

**Econ. Denise Kassama Franco do Amaral**  
Vice-Presidente do Cofecon e Coordenadora do Grupo de Trabalho Responsabilidade Social e Economia Solidária

# ENTÃO... POR QUE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA?

Os Empreendimentos de Economia Solidária são as diversas formas de manifestação de coletivos de pessoas que produzem e comercializam seus produtos com base nos princípios dessa área. Em um Empreendimento de Economia Solidária, ou EES, como preferimos carinhosamente chamar, todos os que trabalham são donos do empreendimento e todos os que são donos trabalham no empreendimento.



## Algumas características dos EES:

1 - São organizações coletivas e suprafamiliares (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas etc.), onde os participantes podem ser trabalhadores dos meios urbano e rural que exerçam a autogestão das atividades e da alocação dos seus resultados.

2 - Permanentes (não são práticas eventuais). Além dos empreendimentos que já se encontram implantados, em operação, devem-se incluir aqueles em processo de implantação, quando o grupo de participantes já estiver constituído e definido sua atividade econômica.

3 - Que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. As atividades econômicas devem ser permanentes ou principais, ou seja, a razão de ser da organização.

4 - São singulares ou complexos. Ou seja, deverão ser consideradas as organizações de diferentes graus ou níveis, desde que cumpridas as características acima identificadas. As organizações econômicas complexas são as centrais de associação ou de cooperativas, complexos cooperativos, redes de empreendimentos e similares.

5 - Que podem dispor ou não de registro legal, prevalecendo a existência real ou a vida regular da organização. Entretanto, iremos verificar, ao longo deste curso, a importância de formalizar o empreendimento.

6 - A administração de um empreendimento é coletiva e democrática. Todas as decisões mais importantes são tomadas em conjunto. Se dirigentes são necessários, eles são eleitos pelos sócios e podem ter seu mandato revogado por eles, caso o desempenho do dirigente seja considerado não-aceitável por uma maioria dos membros. Além disso, foi criada a moeda de economia solidária, para facilitar a comercialização dos seus produtos.

É muito importante compreendermos que a Economia Solidária não é um modelo que institucionaliza a informalidade. Ela vem para ação em outro modo, dentro das prerrogativas legais.

Então, como podemos observar, os EES são similares a uma empresa comum quanto aos objetivos (ambos desejam vender bens ou serviços); entretanto diferem-se na maneira de organização. Enquanto em uma empresa a gestão cabe ao dono ou aos gestores, no empreendimento econômico solidário todos são responsáveis pelo sucesso.

## A Economia Solidária *não* é um modelo que institucionaliza a informalidade

### Empresa comum

Gestão cabe aos donos ou gestores



### E.E.S

Todos são responsáveis pelo sucesso



# PRINCÍPIOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

## Autogestão

Os trabalhadores não estão mais subordinados a um patrão e tomam suas próprias decisões de forma coletiva e participativa.



## Democracia

A Economia Solidária age como uma força de transformação estrutural das relações econômicas, democratizando-as, pois o trabalho não fica mais subordinado ao capital.

## Cooperação

Em vez de forçar a competição. Convida-se o trabalhador(a) a se unir a trabalhador(a), ees/grupo produtivo a outros ees/grupos. Essa união ganhará em diversidade e qualidades. Acabando com as divisões e passando a ver o outro como um parceiro e não um inimigo. Na cooperação haverá a superação do ganhar ou perder, pela proposta que todos ganham.



## O ser humano no centro

As pessoas são o mais importante, não o lucro. A finalidade maior da atividade econômica é garantir a satisfação plena das necessidades de todos e todas.

## Emancipação

A Economia Solidária: Emancipa, liberta as pessoas da dependência:

- Atravessadores
- Econômicas;
- Privação de direitos;
- Políticas Públicas que geram dependências.

## Valorização do saber local

Em todos os locais existem saberes empíricos que precisam ser valorizados e gerar oportunidades para que eles floresçam e haja trocas de experiências entre diferentes atores e atrizes.

## Valorização da aprendizagem

Precisamos estar sempre nos informando e se formando. Essa aprendizagem pode acontecer de diversas formas através do apoio de Entidades de Apoio e conhecimento falado no slide anterior através do conhecimento empírico, criatividade.

## Cuidado com o Meio Ambiente

Responsabilidades com as gerações futuras. Os EES, além de se preocuparem com que a eficiência econômica e os benefícios materiais que produzem, buscam eficiência social. Trocar o desenvolvimento pelo envolvimento que leve ao Bem Viver. Dessa forma, afirmam a vocação local, articulada com uma perspectiva mais ampla, nacional e internacional.





---

# PLANEJAMENTO:

## O primeiro passo para o sucesso do EES

---

Quando nos preparamos para iniciar uma atividade, seja ela qual for, o primeiro passo a ser dado é o **PLANEJAMENTO**. Uma boa cozinheira não inicia seu trabalho sem antes montar o cardápio, checar suas receitas e verificar a disponibilidade dos ingredientes. Se ela fizer seu trabalho sem conferir, corre o risco de faltar comida ou os pratos saírem malfeitos devido a ausência de algum ingrediente. Nas organizações essa preocupação também deve existir.

O **PLANEJAMENTO** é uma ferramenta administrativa que permite constatar a realidade e estabelecer meios que permitirão modificá-la, conforme interesses e necessidades. Significa, portanto, identificar uma série de variáveis, com o objetivo de escolher um curso de ação que, com base nas análises, permita alcançar os objetivos e metas pré-estabelecidas.

---

**Em outras palavras:  
o planejamento possibilita transformar sonhos em realidade!**

---





Todos os anos observa-se uma gama de projetos e empreendimentos na área social, buscando melhoria da qualidade de vida, renda para coletivos ou mesmo esporte, cultura e lazer. Entretanto, com o passar do tempo, mesmo que as ideias sejam boas, a grande maioria destes projetos é descontinuada e um dos fatores que mais contribuem para isso é a falta de domínio das ferramentas de planejamento e acompanhamento.

## TIPOS DE PLANEJAMENTO

### Planejamento Estratégico

É onde tudo se inicia, ou seja, é aqui que fatores ambientais, internos e externos implicam algumas das decisões de grande importância para uma organização. É nesse momento que a direção toma decisões relevantes para o futuro da organização, como por exemplo a definição ou validação de missão, visão e valores.

Pode ser definido como um documento formal, através do qual o empreendimento irá traçar seu caminho para o sucesso. Trata-se de um processo-chave para toda a gestão. As estratégias de negócios ficarão claras para toda a organização a partir do planejamento estratégico.

#### **Missão**

É a razão pela qual a empresa existe. Em outras palavras, define seu foco de atuação. Nesse caso, o conceito está mais ligado ao produto ou ao serviço.

#### **Visão**

É uma bússola que serve como um grande objetivo de longo prazo, ou seja, aonde a organização pretende chegar em determinado espaço de tempo. Exemplo: a visão do Facebook é conectar 7 bilhões de pessoas com sua rede social.

#### **Valores**

É a forma como a empresa deve se portar no mercado e na sociedade, isto é, a maneira como pretende ser reconhecida. Essas ideias definem até mesmo a conduta dos colaboradores. Algumas organizações desejam ser reconhecidas pela qualidade do produto, outras pela segurança de seus serviços, pelo respeito ao cliente acima de tudo, por ações de sustentabilidade, entre outros. Na Economia Solidária, os EES apoiam seus valores nos princípios e fundamentos metodológicos para confirmarem seus compromissos com o Comércio Justo e Solidário e com a Economia Solidária.

## Planejamento Tático



Cada planejamento tem seu papel, entretanto, a união de todos eles consegue o resultado que a organização e os participantes necessitam.

O planejamento tático tem o papel de criar e estabelecer metas e condições para que as ações que foram criadas no planejamento estratégico sejam de fato praticadas. Muitas pessoas dizem que o planejamento tático é a decomposição do planejamento estratégico.

Nesse sentido, entende-se que o planejamento tático é capaz de concretizar o que foi idealizado no planejamento estratégico. É por meio dele que a equipe de colaboradores de cargos de gerência e liderança desenvolverão atividades como: produção, administração, financeiro, marketing e outros.

Planejamento financeiro é um conjunto de atividades, ferramentas e controles que buscam compreender, organizar e gerenciar os recursos financeiros de uma empresa a ponto de gerar melhores resultados.

Essas ações envolvem projeções de receitas, despesas e cenários, utilizando diversas ferramentas.

Qualquer empreendimento, independentemente de seu porte, necessita fundamentalmente ter um planejamento financeiro completo e realista para que possa crescer de modo saudável. E, por mais importante que seja, muitos empreendedores ignoram a sua relevância. Talvez esta seja a principal causa de muitas empresas finalizarem as suas atividades nos primeiros anos de existência. O novo empreendedor pode encontrar dificuldades para projetar o seu planejamento financeiro.

O planejamento financeiro empresarial faz parte do plano de negócios. Trata-se de um documento que aponta as diretrizes da empresa para que suas atividades deem lucro. Para tanto, são usadas ferramentas de controle que contribuem para a saúde do caixa e o seguimento das metas de curto, médio e longo prazos definidos.

# Planejamento Operacional

É no planejamento operacional que as execuções começam de fato a acontecer. Ações são aplicadas, ideias são colocadas em prática, estratégias são executadas, e aos poucos tudo assume forma e “entra nos eixos”. Tudo que foi criado no planejamento estratégico e traçado no planejamento tático cria forma e é executado no planejamento operacional.

Nesse momento, todos os níveis de organização estão unidos formando um time em busca do mesmo objetivo. Nota-se que esse é um processo integrado e interdependente; por isso, é fundamental ter toda a empresa e todas as equipes engajadas no mesmo propósito.

## Montando um Plano de Ação

O Plano de Ação é um documento utilizado para planejar todas as ações necessárias para se atingir um resultado desejado ou resolução de problemas. Este documento geralmente é criado no formato de uma planilha (eletrônica ou mesmo de papel), contendo informações como objetivos, ações e responsáveis com suas respectivas datas de entregas.

Um formato bem básico e dinâmico é o abaixo demonstrado:

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Como?	Quando?
Selecionar gerente de projeto	Melhorar a gestão do projeto	Manaus	De 01/01/19 a 01/04/20	Através de avisos no site da empresa e jornais de grade circulação	R\$ 500,00
Aquisição de material de consumo	Para atender as demandas do projeto	Manaus	Até 15/04/20	Através de 03 cotações	R\$ 10.000,00

Outra ferramenta bastante importante no processo de planejamento é o cronograma. O cronograma se baseia na descrição e no tempo de duração de cada tarefa e ajuda no monitoramento do projeto ou nas atividades do empreendimento.

Atividade	Jan/20	Fev/20	Mar/20	Abr/20	Mai/20	Jun/20	Jul/20	Ago/20	Set/20
Sensibilizar Indígenas	■	■							
Aquisição de material		■	■						
Realizar fórum indígena				■					
Elaborar relatório					■				
Elaboração de revista						■	■	■	
Publicar Revista									

O cronograma pode também ser utilizado para organizar os pagamentos e compromissos financeiros do EES.

# PLANEJAMENTO

## Atividade Prática

Já participa de algum empreendimento solidário ou ainda está pensando em organizar um?

Identifique a Missão, a Visão e os Valores do seu EES ou do empreendimento que pretende montar.

Identifique 10 itens que você julgue importantes dentro do processo de planejamento de seu EES.

(Os resultados serão discutidos coletivamente.)

<i>Anotações</i>	<i>Anotações</i>

# O dia a dia do meu EES

## CICLO PDCA

Uma ótima ferramenta para operarmos do dia a dia do nosso EES é o **ciclo PDCA**:

**PLANEJAR, DESENVOLVER, CHECAR e AGIR**

### Confira uma a uma:

#### Planejar

Na fase do planejamento são estabelecidos os **objetivos e as metas** do ciclo. Que problema você resolverá dessa vez? Por que é preciso resolver essa questão?

Mas antes de tudo é importante que saiba como realizar um planejamento de projeto. Ele deve ter conhecimento sobre diversos modelos de planejamento, conforme visto no capítulo anterior, para realizar uma avaliação e, só então, selecionar o mais adequado para o projeto em questão.

Também é nesse momento que você e sua equipe definirão os indicadores de desempenho que mostrarão se o objetivo final está mesmo sendo alcançado. Os indicadores são um meio claro pelo qual é possível avaliar o andamento dos resultados. Trata-se de uma medida, quantitativa ou qualitativa, capaz de captar informações relevantes sobre a evolução do projeto observado.

É ainda no planejamento que você determina qual será a metodologia de trabalho usada para encontrar a solução de tal questão, assim como é também

nessa etapa que se dá o desenvolvimento do plano de ação, isto é, o encadeamento de ações necessárias para que o objetivo seja cumprido.

#### Desenvolver

Após identificar todos os problemas e traçar as metas que devem ser alcançadas, é hora de fazer acontecer. Nessa fase, o **plano de ação** é colocado em prática segundo o que foi planejado, cuidando para que não haja nenhum tipo de desvio pelo meio do caminho. Se não for possível executar o planejado, será preciso voltar à fase anterior e verificar os motivos de o planejamento ter falhado. Já se a iniciativa for executada conforme o previsto, deve-se partir para a próxima fase, encarando a análise dos resultados.

Antes de iniciar a fase de execução é preciso educar e treinar todos os envolvidos no processo para garantir que todos estejam comprometidos e tudo saia conforme o planejamento realizado na fase anterior.

Somente uma equipe capacitada é capaz de agir de maneira alinhada e ter foco nos objetivos corretos.

## Checar

A fase de checagem começa juntamente com a fase de **implementação do plano de ação**, afinal, quanto mais cedo os resultados forem acompanhados, mais rapidamente você saberá se o planejamento deu mesmo certo e se os resultados serão atingidos. Nessa fase é preciso monitorar sistematicamente cada atividade elencada no plano de ação e comparar o previsto com o realizado, identificando gaps que podem ser sanados em um próximo ciclo, assim como oportunidades de melhoria que podem ser adotadas futuramente. Avaliar a metodologia de trabalho adotada também ajuda a verificar se a equipe está no caminho certo ou se é preciso modificar algum processo para se ter mais êxitos durante o decorrer do projeto.

Para esta fase, é de suma importância que haja o suporte de uma metodologia estatística. Assim, é possível evitar erros e poupar tempo e recursos. A análise realizada na fase “checar” mostrará se os resultados estão de acordo com o que foi previamente planejado ou se é necessário ajustar o caminho.

## Agir

Caso todas as metas sejam atingidas, esta é a fase em que se adota o plano aplicado como padrão. Caso algo não tenha saído como planejado, é hora de agir corretivamente sobre os pontos que impossibilitaram o alcance de todas as metas estipuladas.

Com a análise de dados completa, é preciso passar para a realização dos

ajustes necessários, corrigindo falhas, implantando melhorias imediatas e fazendo com que o Ciclo PDCA seja reiniciado, visando aprimorar ainda mais o trabalho da equipe.

Muitas pessoas já fazem o uso dos passos do ciclo PDCA mesmo sem ter o conhecimento da ferramenta. Provavelmente você já deve ter executado pelo menos algumas das fases de maneira intuitiva. Porém, o conhecimento teórico e mais aprofundado da metodologia irá possibilitar que você e sua equipe aproveitem ao máximo os benefícios.



## Processo de melhoria contínua

Com o pensamento de que é sempre possível melhorar, o Ciclo PDCA não prevê um fim para sua execução. Assim, a cada ciclo concluído dá-se início a outro, sucessivamente, até que seja possível encontrar um padrão mínimo de qualidade para atender às expectativas do cliente e tornar a empresa cada vez mais eficiente em seus processos.

Cada vez que o ciclo PDCA se repete para solucionar um problema ou obter melhoria contínua, o próximo ciclo tende a ser mais complexo. O plano e as metas passam a ser mais ousados e tudo fica mais difícil de aplicar. É necessário que toda a equipe seja bem treinada e esteja preparada para alcançar objetivos ambiciosos.



Só é preciso tomar cuidado para não se ater a detalhes insignificantes, pois a demora em uma fase qualquer do projeto pode impactar todas as demais. Então defina um padrão mínimo de qualidade e, quando atingi-lo, passe para a próxima etapa. Caso futuramente surja a oportunidade de implementar alguma melhoria, você pode aproveitá-la em um novo projeto ou ainda sugerir ao cliente que faça a mudança, desde que não haja impacto nos custos ou no prazo do projeto.

O ciclo PDCA evita erros nas análises e padroniza as informações do controle de qualidade. Por esse motivo, pode ser empregado com muito sucesso em casos de transição para uma administração voltada para a melhoria contínua.

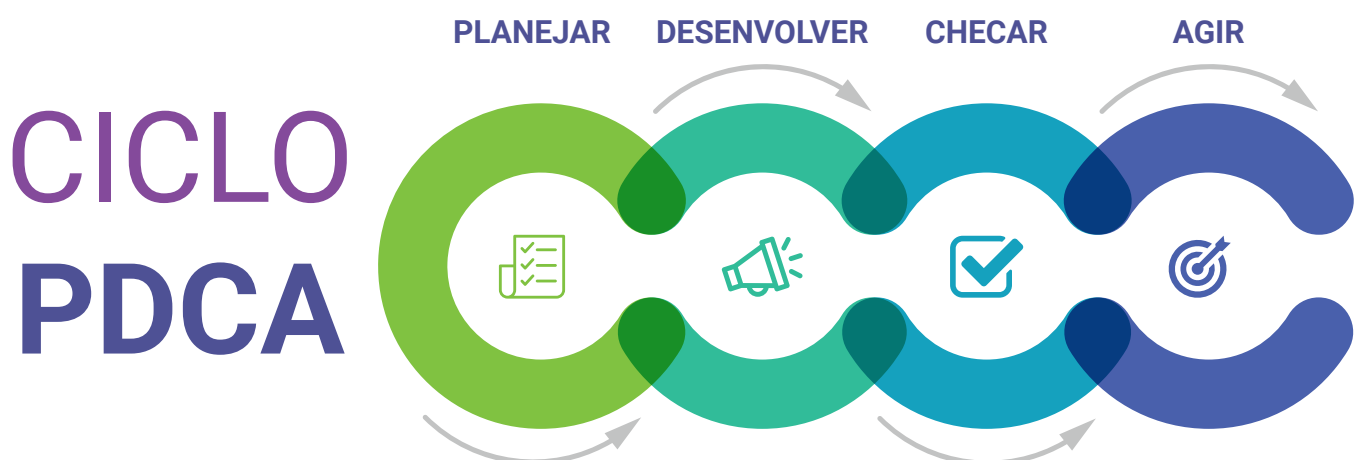
## Adoção do Ciclo PDCA

Por ser uma ferramenta fácil e bastante intuitiva, o Ciclo PDCA pode ser aplicado a praticamente qualquer tipo de projeto, dos mais simples aos mais complexos, já que ajuda a direcionar a equipe para o desenvolvimento de melhorias contínuas, aguça os sentidos para a identificação de falhas e oportunidades de aprimoramento e ainda contribui para que todos os envolvidos visualizem as mudanças realizadas.

Uma organização que consegue se estruturar dentro das quatro fases do ciclo PDCA tem mais chances de atingir seus objetivos e melhorar continuamente. Aqui, faz-se importante recordar a importância de compreender o significado de cada etapa e dar importância a cada uma. A fase de planejamento é considerada a mais trabalhosa e complexa, porém um bom planejamento facilita a passagem pelas demais etapas.

No que diz respeito à aplicação do ciclo PDCA, é fundamental ressaltar a importância das medidas. Só utilizando métricas é possível saber o quanto do seu objetivo foi alcançado. Se não é possível medir, não é possível gerir.

Assim, se você ainda não teve a oportunidade de colocar esse conhecimento em prática, sugerimos que faça agora mesmo e depois venha nos contar como se saiu com seu primeiro Ciclo PDCA





# CICLO PDCA

## Atividade Prática

Um determinado coletivo busca produzir **BOLOS CASEIROS** como forma de aumentar a sua renda. Desenhe quais ações devem ser realizadas dentro do ciclo PDCA.

### Planejar:

### Desenvolver:

### Checar:

### Agir:

# GESTÃO FINANCEIRA:

## Cuidando do \$\$ do EES

Muita gente acredita que sabe o que é gestão financeira. Porém, na hora de administrar o empreendimento, acabam cometendo erros básicos que podem resultar em problemas e impactar no resultado.

### Afinal, o que é gestão financeira?

As avaliações, as análises, as decisões e as estratégias relacionadas a captação, manutenção e administração de recursos econômicos são o que constituem a gestão financeira. Em outras palavras, gestão financeira é o conjunto de medidas e procedimentos que visam maximizar os ganhos da organização.

Você sabe como andam as finanças de seu EES? Onde estão concentrados mais recursos, o que gera mais despesas e o que precisa de mais atenção em seu negócio para tomar decisões certas que levem ao sucesso? Se você não possui resposta para essas perguntas ou as julgou complexas, cuidado: é bem provável que você não tenha um controle real da saúde financeira do seu negócio.

Nesse cenário, diversos fatores precisam ser observados: o **controle de caixa**, o **capital de giro, de estoque** e a **gestão de clientes**, dentre outros. Vamos falar um pouco mais sobre cada um deles.

### O controle de caixa

Existem diversos modelos de gestão financeira e cada um possui uma finalidade, sendo que alguns são mais simples, enquanto outros reúnem muito mais dados e permitem o planejamento como um todo. Em todos eles, é fundamental que o responsável tenha o controle do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa objetiva o controle de todas as movimentações financeiras do empreendimento, tanto de entrada quanto de saída de recursos financeiros. A sua gestão é feita periodicamente, seja por dia, semana, quinzena ou mês, de forma constante. Um exemplo bem simples é demonstrado a seguir:

DATA	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO

Também é de grande importância manter um calendário de pagamentos e recebimentos ao longo do mês para que não haja furos e ninguém fique sem receber. Hoje, com ajuda da tecnologia, é muito simples criar planilhas de controle.



---

# O dinheiro não é meu... É NOSSO

---

Vamos chamar de **FATURAMENTO** todo o dinheiro que entra no empreendimento solidário, mediante a venda dos produtos ou serviços prestados.

É importante lembrar que esse dinheiro ainda não seu. É do **COLETIVO**, uma vez que todos trabalharam por ele. Então, para que não haja problemas entre os membros do coletivo e com todos que apoiam, é importante fazer um bom controle. Além disso, e mais importante ainda: embora o **FATURAMENTO** seja do coletivo, ele representa **TODO** o dinheiro que entra. É fundamental lembrar que desse montante sairão os recursos para pagar as contas e despesas do **EMPREENHIMENTO**. Então, não podemos simplesmente sair gastando o dinheiro do caixa.



Suponha que um pequeno comerciante, dono de um mercadinho no bairro, comece a retirar o dinheiro da caixa registradora para seu uso pessoal. O que vai acontecer? Ele vai perder o controle financeiro de seu negócio e terá complicações.

O mesmo ocorre com o faturamento dos Empreendimentos Econômicos Solidários. Os responsáveis pela gestão financeira devem ter muito cuidado com os recursos, senão não irá sobrar para os participantes.

Algumas recomendações importantes:

- » Todo dinheiro que entra e todo o dinheiro que sai do EES deve ser registrado.
- » Guarde todos os comprovantes de gastos e pagamentos mensais.
- » Lance tudo no Fluxo de caixa, conforme a data de ocorrência.
- » Faça um fundo de reserva para manutenção do EES.
- » Divulgue os atos para todos os participantes do EES. Publique em murais e locais onde todos os envolvidos possam ter acesso às informações.
- » Discuta as decisões sobre direcionamento dos recursos junto com seu coletivo. Essa discussão deve ser pautada no estatuto da entidade, no fundo rotativo da rede de colaboração solidária e ainda nas próprias premissas dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

Não, não é nossa pretensão que alguém do EES assuma a função da contabilidade. A contabilidade do EES deve ser responsabilidade exclusiva de um contador, devidamente registrado no Conselho Regional de Contabilidade.

Entretanto, nada impede de entendermos um pouquinho dos conceitos básicos para que possamos auxiliar o processo de contabilização das contas. Além disso, tal conhecimento pode ajudar bastante no processo de planejamento financeiro e na elaboração de projetos que objetivem captação de recursos.

É importante que os responsáveis pelo EES entendam que todos os recursos financeiros devem passar pela contabilidade, pois só assim ela poderá espelhar corretamente a situação financeira.

Uma contabilidade atualizada e correta ajuda a credenciar a EES no recebimento de recursos externos, pois mostra que o grupo é organizado.

Assim, todo dinheiro que entra e todo dinheiro que sai deve ser registrado e estar acompanhado de um comprovante fiscal.

Se o EES adquiriu algum material, deve existir uma nota fiscal sobre esta compra. Da mesma forma, os recursos provenientes de uma venda também devem ser contabilizados e é importante anexar comprovante de uma nota de venda.

---

**Todo dinheiro que entra e todo dinheiro que sai deve ser registrado e estar acompanhado de um comprovante fiscal.**

---

# Alguns conceitos importantes que precisamos saber:

## Bens

Tudo o que possui valor econômico e que pode ser convertido em dinheiro (liquidez), sendo utilizado na realização do objetivo principal da organização. São as coisas úteis, capazes de satisfazer as necessidades das pessoas e das organizações. Fazem parte do conjunto de bens as máquinas, equipamentos, terrenos, imóveis, estoques e os intangíveis (marcas e nomes registrados em nome da EES).

## Direitos

São os recursos que a organização tem a receber e que irão gerar benefícios presentes ou futuros. É o poder de exigir alguma coisa. Pode ser, por exemplo, o valor decorrente de uma venda a prazo. O comprador já levou a mercadoria, porém ainda não pagou, então a empresa tem o direito de receber o valor correspondente. São as duplicatas a receber, aluguéis a receber, contas a receber, títulos a receber etc.

## Obrigações

São as dívidas e os valores a serem pagos a terceiros (empresas ou pessoas físicas). Quando se compra um bem a prazo, o EES passa a ter uma obrigação com o fornecedor, representada por uma conta a pagar equivalente ao preço do bem. Podem ser consideradas obrigações os salários a pagar, aluguéis a pagar, contas a pagar, Fornecedores ou Duplicatas a pagar (referente a compra de mercadorias a prazo), impostos a pagar (ou impostos a recolher) etc.

## Capital de giro

Existem dois tipos de investimentos que a entidade recebe quando inicia suas atividades. Um é conhecido como investimento fixo, que serve para a aquisição de máquinas, móveis, prédios, veículos, enfim, para investir em itens do ativo imobilizado. O outro é conhecido como Capital de Giro.

Capital de Giro é uma parte do investimento que compõe uma reserva de recursos que serão utilizados para suprir as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo. Esses recursos ficam nos estoques, nas contas a receber, no caixa, no banco etc. É o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girarem). Existe a expressão "Capital em Giro", que seriam os bens efetivamente em uso.

O estoque é formado e mantido em função das necessidades do mercado consumidor, portanto, ele está sempre sofrendo mudanças de investimentos, seja

em tipos de itens ou em quantidades. Quanto maior a necessidade de investimento nos estoques, mais recursos financeiros a empresa deverá ter.

Portanto, administrar o Capital de Giro significa avaliar o momento atual, as faltas e as sobras de recursos financeiros e os reflexos gerados por decisões tomadas em relação a compras, vendas e à administração do caixa.

Em resumo, Capital de Giro (capital circulante ou capital de trabalho) indica a parte do patrimônio que sofre constante movimentação nas empresas, tais como as disponibilidades e os valores realizáveis, diferenciando-se entre estes os créditos, os estoques e os investimentos. São excluídos, portanto, os capitais permanentes (ativo fixo ou imobilizado, investimentos permanentes) e o ativo pendente, que compreende valores contingentes como, por exemplo, despesas do exercício seguinte.

---

## **O capital de giro indica a parte do patrimônio que sofre constante movimentação nas empresas**

---





# VALOR E PREÇO

## ENTENDENDO COMO OS PREÇOS SÃO FORMADOS

### *Quanto custa essa peça?*

Embora seja uma pergunta recorrente, a resposta depende do entendimento de alguns conceitos básicos.

O conceito de PREÇO, CUSTO e VALOR, embora pareçam a mesma coisa, são diferentes e, muitas vezes, confundidos por consumidores e até mesmo pelos responsáveis pela formação de preços de uma entidade.

O preço pode ser entendido como o dinheiro ou o montante a pagar, para obter algo. O custo é a quantidade incorrida na produção de bens, ou seja, é o valor monetário dos recursos envolvidos na produção de algo. Por outro lado, o valor implica a utilidade do valor da mercadoria de serviço para um indivíduo.

Em outras palavras:

**Preço** é a quantia paga pelo comprador ao vendedor em troca de qualquer produto e serviço. O valor cobrado pelo vendedor por um produto é conhecido como seu preço, que inclui o custo e a margem de lucro.

**Custo** é o montante incorrido nos insumos como terra, mão-de-obra, capital, empresa etc. para produzir qualquer produto. É a quantidade de dinheiro gasto pela empresa na fabricação de um produto.

**Valor** é a utilidade de qualquer produto para um cliente. Nunca pode ser determinado em termos de dinheiro e varia de cliente para cliente.



## Comparativamente:

BASE PARA COMPARAÇÃO	PREÇO	CUSTO	VALOR
Significado	O preço é o valor pago pela aquisição de qualquer produto ou serviço.	O custo é a quantidade incorrida na produção e manutenção de algo.	O valor é a utilidade de um bem ou serviço.
Determinação	O preço é determinado do ponto de vista do consumidor.	O custo é determinado do ponto de vista do produtor.	O valor é determinado do ponto de vista do usuário.
Estimativa	Através da Política	Através do fato	Através de Opinião
Impacto das variações no mercado	Os preços do produto aumentam ou diminuem.	O custo dos insumos aumenta ou cai.	O valor permanece inalterado.
Dinheiro	Pode ser calculado em termos de dinheiro.	Também pode ser calculado em termos monetários.	Não é calculado em termos de dinheiro.

Fonte: Expert Digital

A precificação de venda deve ser suficiente para cobrir custos, despesas e impostos e, ao final, gerar um lucro na venda. Desta forma, podemos imaginar uma estrutura na qual o preço é igual a somatória de todos os elementos (inclusive o lucro).

Então, para precificar corretamente um serviço ou produto de um EES, deve-se conhecer toda a **estrutura de custos, tributos e margem de lucro**.



---

DOCUMENTOS

# JURÍDICOS E CONTÁBEIS

DO EES

---

## Seu Empreendimento Econômico Solidário é formal ou informal?

Imagine um grupo de agricultura familiar onde participam cinco famílias que dividem as responsabilidades, decisões e resultados. O resultado da produção é vendido em feiras locais. Entretanto, em um certo momento, recebem a proposta para fornecer seus produtos para uma rede de supermercados. A oportunidade de trabalho irá estimular o aumento da produção e, conseqüentemente, o ganho. Entretanto, para fornecer a uma empresa será necessário emitir notas fiscais.

Para que um empreendimento de economia solidária possa fazer parte do sistema econômico tradicional, mesmo sendo pequeno, deve ter sua situação regularizada. A viabilização de atividades

normais de organização produtiva, comercial ou de serviços, como a venda de um produto ou serviço, a abertura de uma conta bancária, o uso de cartões de crédito, a obtenção de financiamentos, dentre outras necessidades simples, somente ocorrerá se o empreendimento estiver regularizado perante os órgãos públicos competentes.

O processo de formalização do empreendimento é condição para que este possa adquirir produtos, firmar contratos e emitir notas fiscais e comprovantes para seus clientes e usuários. Por outro lado, a adequação de um empreendimento de economia solidária ao sistema econômico ainda carece de um reconhecimento e de uma forma jurídica específica.



# PRINCIPAIS TIPOS DE ORGANIZAÇÃO DE UM EES

## COOPERATIVA

A cooperativa é uma sociedade de natureza civil formada por no mínimo 20 pessoas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Os próprios associados, seus líderes e representantes têm total responsabilidade pela gestão e fiscalização da cooperativa.

Além disso, se diferencia de outros tipos de associações de pessoas por seu caráter essencialmente econômico. A sua finalidade é colocar os produtos e serviços de seus cooperados no mercado em condições mais vantajosas do que teriam isoladamente. Desse modo, pode ser entendida como uma “empresa” que presta serviços aos seus cooperados.

### As premissas do cooperativismo são:

- » Identidade de propósitos e interesses;
- » Ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços;
- » Obtenção de resultado útil e comum a todos.

## Ramos do cooperativismo

Para efeito de organização do sistema cooperativo, elas estão organizadas por ramos conforme a área em que atuam. Destacam-se:



→ **Cooperativas de Produção** - dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias.

→ **Cooperativas de Trabalho** - dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e serviços.

## Processo de Constituição:

De modo geral, os passos para fundar uma cooperativa são: iniciativa, troca de experiências, mobilização, primeiras reuniões (esclarecimentos e fundação), criação e aprovação do Estatuto Social em assembleia, eleição dos cargos em assembleia (a cooperativa é fundada a partir da data de aprovação do Estatuto Social e da eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal), legalização.

Para a legalização, os dirigentes eleitos devem procurar o Cartório de Pessoas Jurídicas do município ou a Junta Comercial do Estado, com os seguintes documentos:

- » Ata de fundação em duas vias, digitadas e assinadas pela pessoa que fez a ata no dia da assembleia, com assinatura reconhecida.
- » Estatuto Social em duas vias, assinado pelo representante legal, com assinatura reconhecida, e rubricado por um advogado que contenha o carimbo com o nome e o número de registro na Ordem de Advogados do Brasil (OAB).
- » Cópia da lista de presença.
- » Requerimento solicitando registro, com assinatura do representante legal reconhecida.

Em seguida, para registrar o CNPJ, deve-se encaminhar à Receita Federal uma cópia autenticada do Estatuto Social, da ata de fundação, do RG e CPF do representante legal e ainda o Documento Básico de Entrada (DBE), assinado pelo representante legal, com assinatura reconhecida em cartório.

Para que a cooperativa não tenha que pagar impostos, a diretoria deve procurar um contador para realizar todo ano a declaração anual de isento de Imposto de Renda junto à Receita Federal.

A diretoria deverá realizar a declaração de Relação Anual de Informações Sociais (Rais) junto ao Ministério do Trabalho e Previdência Social. Nesse documento, a cooperativa vai declarar se tem ou não funcionário de carteira assinada.



# ASSOCIAÇÃO

O Código Civil (Lei nº 10.406/02) define as associações como a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (art. 53). A Constituição Federal garante o direito à livre associação, mas proíbe o exercício de determinadas atividades descritas em lei, tais como as atividades de caráter paramilitar.

Desta forma, as associações constituem um agrupamento de pessoas com uma finalidade comum de perseguir a defesa de determinados interesses sem ter o lucro como objetivo. Portanto, são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que se formam pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultados financeiros entre elas. Toda a renda proveniente de suas atividades deve ser revertida para o cumprimento dos seus objetivos estatutários.

Sua finalidade pode ser altruística – como uma associação beneficente que

atende a uma comunidade sem restrições qualificadas – ou não altruística, no sentido em que se restringe a um grupo seletivo e homogêneo de associados.

Embora os fins das associações não sejam de ordem econômica, elas não estão proibidas de realizar atividades geradoras de receita, visto que não há vedação legal ao desempenho de tais atividades, desde que se caracterizem como meios para atendimento de seus fins. Por isso, elas não perdem a categoria de associação mesmo que realize negócios para manter ou aumentar seu patrimônio, desde que não propicie lucro aos associados, dirigentes ou instituidores.

Para tanto, as atividades econômicas desenvolvidas devem estar previstas expressamente em seus estatutos, bem como a intenção de reverter integralmente a receita gerada para a consecução dos seus objetivos sociais.

## Como constituir uma associação

A constituição de uma associação ocorre por meio de seu Estatuto Social, um conjunto de cláusulas contratuais que relaciona a entidade com os seus instituidores, dirigentes e associados, atribuindo-lhes direitos e obrigações entre si.

Para que a associação adquira existência formal perante a lei (que chamamos de personalidade jurídica), é necessário:

Registro de seu estatuto social e de sua ata de constituição e eleição da primeira diretoria no Cartório de Títulos e Documentos de Pessoas Jurídicas. A partir do registro, a entidade passa a ter plena capacidade de direito, e, portanto, a condição legal para contratar, empregar, firmar parcerias etc., tornando-se um ator social que estará sujeito a direitos e obrigações.

Obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ junto à Receita Federal

Obtenção de Inscrição Municipal - Alvará



Posteriormente, a associação pode pleitear a obtenção de títulos, certificados e qualificações que proporcionarão vantagens na captação de recursos a serem utilizados na sua manutenção e sustentabilidade.

As associações geralmente são administradas por uma Assembleia Geral, responsável pela definição quanto à forma de atuação da entidade, um Conselho Administrativo ou Diretoria (órgão executor) e um Conselho Fiscal (que realiza o acompanhamento das contas).

Por fim, destacamos mais uma vez que as associações são pessoas jurídicas detentoras de direitos e deveres, e um desses deveres é manter sua contabilidade atualizada, apresentando periodicamente as declarações obrigatórias aos órgãos de controle e fiscalização.

Outros documentos importantes para EES manter atualizado:

Alvará da Prefeitura;

CNPJ;

Inscrição Estadual, dependendo da atividade;

Balancos contábeis e registros;

Registros específicos, conforme a atividade.



# GERENCIANDO UMA EES COM ÉTICA: A IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA E AUTO-GESTÃO

Juntamente com a sustentabilidade e o profissionalismo, **a prestação de contas** forma o tripé de diretrizes que devem ser praticadas constantemente, ou melhor, diariamente, priorizando a transparência nas organizações do Terceiro Setor.

A prestação de contas compreende o conjunto de informações e documentos que têm por objetivo dar transparência às ações realizadas pela entidade. Refere-se não apenas à comprovação da boa e regular utilização dos recursos financeiros recebidos, mas também à responsabilidade que lhes foram transferidos, sejam eles originados da sociedade, da iniciativa privada ou do poder público.

Recomenda-se que todas as entidades privadas que utilizem recursos de seus coletivos ou de terceiros demonstrem o máximo de transparência no que diz respeito a sua gestão, através da elaboração e apresentação de prestações de conselho fiscal, aos seus colaboradores, voluntários, doadores e beneficiários, aos órgãos públicos concedentes de recursos

e titulações, ou aos órgãos de controle e fiscalização.

O Tribunal de Contas da União – TCU trata a prestação de contas como a “obrigação social e pública de prestar informações sobre algo pelo qual se é responsável”, e afirma que o procedimento é a base da transparência e do controle social.

Desta forma, a prestação de contas se apresenta como um importante instrumento para a transparência no processo de gestão das organizações, precisando ser levado mais a sério e considerado com um procedimento relevante, o que significa que não deve ser pensado apenas no final do exercício, na conclusão do projeto, ou no encerramento da vigência das parcerias, como vemos acontecer frequentemente.

Ressaltamos aqui que a prestação de contas não é função exclusiva do profissional de contabilidade, apesar de, na maioria dos casos, ser geralmente atribuída aos contabilistas e contadores a missão de dar mais transparência às atividades realizadas pelas organizações.

Porém, como pudemos observar, prestar contas não se resume a preenchimento de formulários, elaboração de demonstrações financeiras e apresentação de documentos fiscais e extratos bancários. É muito mais que isso.

**É a comprovação do cumprimento, de forma clara, correta e tempestiva, de cada meta, etapa e fase prevista para a consecução de um objeto pactuado verbal ou formalmente.**

Por isso, relatórios descritivos de atividade, fotos, vídeos, listas de presença, depoimentos, resultados de pesquisas, dados estatísticos, construções, equipamentos, certificados, material de divulgação em rádios, jornais, televisão, e quaisquer outras formas de comprovação da realização das atividades são também integrantes de um processo de prestação de contas.

No caso da utilização de recursos públicos nacionais (advindos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios), por meio de parcerias, a prestação de contas precisa ser ainda mais detalhada, complexa, e transparente, devendo obedecer às regras estipuladas pelas concedentes e pela legislação.

Uma outra característica primordial nas EES é o princípio da

## **AUTOGESTÃO**

A **AUTOGESTÃO** pode ser compreendida pelo conjunto de práticas organizacionais que buscam distribuir a autoridade, dando clareza de responsabilidades e o máximo de autonomia a cada integrante da organização. Nesse caso, as pessoas deixam de se reportar a um superior, porém seguem um conjunto de regras e acordos firmados coletivamente. Tais acordos não exigem que todos tenham o mesmo poder de decisão e autoridade, apenas deixam claro como isso é feito e impedem a relação de chefe-subordinado.

---

### **Autogestão =**

conjunto de práticas organizacionais que buscam distribuir a autoridade, dando clareza de responsabilidades e o máximo de autonomia a cada integrante da organização.

---



# FINANÇAS SOLIDÁRIAS

Embora seja fundamental o conhecimento técnico na atividade realizada pelo empreendimento econômico solidário, infelizmente não é suficiente. São necessários recursos financeiros para aquisição de insumos, pagamento de fornecedores e colaboradores etc.

“Ao falarmos de finanças solidárias, estamos rearticulando as ferramentas financeiras às noções de desenvolvimento, território, dinâmicas locais e organização comunitária. Dessa forma, essas iniciativas apontam o caráter sistêmico da Economia Solidária na produção de um ciclo virtuoso entre os agentes locais ao articular as dinâmicas sociais e econômicas segundo os princípios da democracia e da igualdade”

*(Conferência Temática Economia e Democracia: Políticas de Financiamento, Finanças Solidárias e Ambiente Institucional para a Economia Solidária, p. 5)*





Então, para que o empreendimento possa acontecer, é preciso de recursos financeiros, dentre outros. Esses recursos:

São recursos coletivos, gerenciados pelo coletivo e formados através de contribuições de membros do EES, de doação de terceiros ou captações externas;

São recursos financeiros não reembolsáveis para atividades produtivas solidárias ou de infraestrutura comunitária (geralmente atividades coletivas);

O coletivo do EES, apoiado por uma entidade de apoio, seleciona a atividade a ser apoiada e elabora o projeto (protagonismo comunitário), criando um mecanismo para devolução do recurso para uma Finança Solidária. A devolução pode acontecer nas mais diversas formas: dinheiro, produtos, serviços, moeda social etc.;

Os recursos da Finança Solidária são aplicados pela própria comunidade em outros projetos comunitários;

As Finanças Solidárias não são um ente jurídico, provido de CNPJ. Os próprios membros são responsáveis pelo seu gerenciamento.



Os Fundos Solidários podem ser:

## Fundos Solidários de Fomento

São gerenciados por uma entidade juridicamente constituída (religiosa, sindical, ONG, associação etc) que irá estabelecer os critérios para seleção de projetos, bem como dos grupos a serem beneficiados. Esse fundo pode prever a devolução ou não dos recursos, desde que de forma solidária.

## Fundos Rotativos Solidários

Também chamados de BASE ou COMUNITÁRIOS, em que o beneficiário é o responsável pela sua gestão. Podem ser beneficiadas entidades formais ou informais e sua principal característica é a obrigatoriedade de devolução do recurso. Em outras palavras, os Fundos Rotativos Solidários são uma espécie de poupança comunitária para garantir a atividade do EES. Os Fundos Rotativos Solidários ajudam a promover a autonomia dos EES, democratizando sua gestão.

## IMPLANTANDO UM FUNDO SOLIDÁRIO NO MEU EES

A implantação efetiva de um Fundo Solidário ocorre em 2 fases:

**1 - Sensibilização, criação e implantação do fundo;**

**2 - Operação/ Gerenciamento do Fundo.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Laporte, Ana Luzia Encantar a vida com as finanças solidárias / Ana Luzia Laporte, Denizart Fazio ; aportes ao texto: Daniel Tygel. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2017. 52 p. (Série Trilhas Educativas ; caderno 3).

