MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE ASSOCIAÇÃO RURAL

Rita Regina Marques Costa



UNIVASF

Programa de Pós-Graduação
AGROECOLOGIA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

2025

RITA REGINA MARQUES COSTA

CORPO EDITORIAL

Rita Regina Marques Costa
Denes Dantas Vieira
Vivianni M. Leite dos Santos
Deise Cristiane do Nascimento

MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE ASSOCIAÇÃO RURAL

1ª Edição

JUAZEIRO - BA

2025

MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE ASSOCIAÇÃO RURAL

Copyright © 2025, Rita Regina Marques Cosa

Todos os direitos desta edição estão reservados aos autores e ao Programa de Pós-graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro- Bahia.

CORPO EDITORIAL

Rita Regina Marques Costa
Denes Dantas Vieira
Vivianni M. Leite dos Santos
Deise Cristiane do Nascimento

Editora UNIVASF

Ilustrações
Diagramação, revisão, capa e ilustrações: Rita Regina M. Costa
Imagens geradas das ferramentas gratuitas por IA Generativa - Gemini Google

FICHA CATALOGRÁFICA

C837m

Costa, Rita Regina Marques Costa.
Manual de procedimentos para gestão administrativa e financeira de associação rural. Rita Regina Marques Costa; Denes Dantas Vieira; Vivianni M. Leite dos Santos; Deise Cristiane do Nascimento. Juazeiro – BA, 2025.

149 f. : il. 29 cm
Livro Digital (PDF)
ISBN:978-85-5233-333-6
Tese (Doutorado em Agroecologia e Desenvolvimento territorial) Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro - BA, 2025.
Orientador: Profº. Drº. Denes Dantas Vieira

1. Associações Rurais; 2. Gestão Administrativa; 3. Gestão Financeira; 4. Associações Sem Fins Lucrativos; 4. Desenvolvimento Rural Título. II. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF

Bibliotecário: Márcio Pataro. CRB - 5 / 1369.

ISBN: 978-85-5322-333-6



DIREITOS RESERVADOS

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito dos autores. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

2025

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	05
INTRODUÇÃO	07
ASSOCIATIVISMO RURAL	10
Atitudes que favorecem e dificultam o desenvolvimento do associativismo	14
FORMALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO	17
Definindo os objetivos da associação	17
Deveres, Direitos e Obrigações da Associação e dos Associados	18
Formalização da Associação	21
ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES FUNCIONAL DA ASSOCIAÇÃO	30
DIRETRIZES PARA UMA BOA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	36
GESTÃO ADMINISTRATIVA NO ASSOCIATIVISMO	41
GESTÃO ADMINISTRATIVA	42
GESTÃO FINANCEIRA	46
GESTÃO CONTÁBIL	48
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	60
GESTÃO COMERCIAL	66
CONTROLE INTERNO	72
GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	73
GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	75
APLICAÇÕES PRÁTICAS DOS PROCEDIMENTOS	76
PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO	76
PROCEDIMENTO FINANCEIRO	87
PROCEDIMENTO CONTÁBIL	102
PROCEDIMENTO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	111
PROCEDIMENTO GESTÃO COMERCIAL	123
PROCEDIMENTO CONTROLE INTERNO	125
PROCEDIMENTO GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	127
PLANO DE AÇÃO PARA ASSOCIAÇÃO	132
CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
REFERÊNCIAS	141
APÊNDICES	145

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos o **MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE ASSOCIAÇÃO RURAL.**

Este manual faz parte do produto e tese de doutorado em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial e visa minimizar uma lacuna que existe na gestão dos empreendimentos rurais.

Todo empreendimento seja público ou privado, precisa de uma estrutura mínima que permita sua funcionalidade, organização e concretização dos seus objetivos, o que resulta em desafios diários no enfrentamento das dificuldades e na capacidade de criar oportunidades de sucesso. No contexto rural, esses desafios tornam-se mais impactantes, devido à falta de experiência administrativa e conhecimentos específicos, por isso, este manual tem como objetivo proporcionar um material que possa orientar de forma objetiva e acessível, principalmente os dirigentes de associações rurais durante a sua gestão, para atuarem de forma mais eficiente na administração e nas finanças, apresentando os procedimentos práticos com ênfase administrativa, financeira e contábil, como estratégia de fortalecimento da agricultura familiar que busca no associativismo, promover o desenvolvimento sustentável das comunidades rurais.

Os produtores rurais, principalmente da agricultura familiar, demonstram em suas práticas de cultivo e comercialização, saberes que são consolidados pela observação e pelo “aprender fazendo”. Os saberes tradicionais sem dúvida são aplicados com eficiência, na devida proporção de sua compreensão, e podem ser comprovados por diversas experiências que apesar dos diversos desafios e dificuldades, apresentam assim, bons resultados na economia.

A ação associativista está cada vez mais presente nas formas de organizações sociais, o que resulta no aumento da necessidade de promover o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades que promovam o desenvolvimento local sustentável no âmbito rural. No entanto, o sucesso de uma associação não depende apenas da vontade de união, mas também de uma **gestão sólida, transparente e organizada**.

Nesse contexto, culminou esse projeto para contribuir com um manual técnico que possa ser utilizado na constituição de uma associação como também por associações já constituídas, como material de consulta e referência estimulando o processo de aprendizagem. De modo que, foi elaborado, pensando em atender como público-alvo os empreendimentos de produtores rurais, da agricultura familiar, e demais profissionais que atuem na área, que queiram compreender e aplicar para melhorar as práticas em suas rotinas, ou que em algum momento precisem de uma orientação ou norteamento sobre determinado tema pertinente as associações rurais no contexto apresentados e atualizados conforme a legislação vigente.

Com abordagem desde a organização de documentos, o controle do fluxo financeiro, cumprimento de obrigações tributárias, contábeis e comerciais, até a comunicação interna. Nosso objetivo é **simplificar processos complexos**, oferecendo ferramentas e procedimentos passo a passo que podem ser aplicados de forma prática em sua realidade.

As orientações apresentadas foram abordadas com ênfase em:

- ✓ **Gestão Financeira:** Como registrar suas receitas e despesas, planejar orçamentos, realizar a conciliação bancária e garantir a saúde financeira da sua associação.
- ✓ **Gestão Administrativa:** Dicas para organizar documentos, conduzir reuniões eficazes e manter a comunicação transparente com todos os membros.
- ✓ **Gestão de Práticas Contábeis:** Noções básicas para entender a importância da escrituração contábil, obrigações fiscais, relatórios para tomada de decisões e prestação de contas.

Acreditamos que os conteúdos abordados, possam contribuir para sua associação alcançar os objetivos almejados e a otimização de recursos. Além de possibilitar o reconhecimento e desenvolvimento humano, social e profissional dos que vivem e atuam no ambiente rural. Que este manual seja um aliado na sua jornada, contribuindo para uma gestão cada vez mais profissional e próspera.

Atenciosamente,

Rita Regina Marques Costa

INTRODUÇÃO

O contexto rural brasileiro, se apresenta como um universo de oportunidades e desafios, a partir da sua força de trabalho alimenta e sustenta nossa economia, para além de colocar alimentos saudáveis para a população urbana. No enfrentamento dos desafios, emerge o associativismo como um instrumento de força, coragem e ressignificação poderosa e transformadora. Mas o que significa fazer parte de uma associação rural? Por que a gestão é tão importante para o sucesso e desenvolvimento dos associados?

O associativismo inicia-se com a iniciativa voluntária de pessoas que buscam na ação coletiva atingir seus objetivos, pois reconhecem que individualmente seria mais difícil, por isso compartilham desejos, anseios e esforçam para em grupo diminuírem as dificuldades. De forma que, cresce as associações de agricultores familiares, de pescadores, de comunidades tradicionais, de mulheres e outros atores que se encontram de alguma forma em vulnerabilidade, mas se unem para fortalecer suas produções e comercializações, compartilhar conhecimentos, ampliar e trocar experiências; estimulando a capacitação e fortalecimento para acessar políticas públicas na promoção do desenvolvimento local, além de serem representados perante órgãos públicos, na articulação com empresas em projetos e outros agências, na garantia dos seus direitos.

Portanto, uma associação rural, é muito mais que apenas um grupo com interesses comuns, é uma organização formal que toma forma e força, mas precisa de regras, ter responsabilidades, alinhar seus objetivos coletivos a um propósito maior, não só de cooperação, mas de solidariedade e autogestão. Porque nesse sentido, não basta apenas se associar, é necessário atitude proativa que favoreça a ação associativista, pois muitas começam entusiasmados, mas ao enfrentar as dificuldades e a burocracia exigida para mantê-la termina por desistirem, saem ou encerram as atividades.

Isso ocorre muitas vezes pela ausência de uma gestão eficaz que incentive e impulsione o associativismo, pois uma boa gestão exige planejamento, organização, controle dos recursos e coordenação das atividades operacionais. Nesse contexto, conforme Chiavenato (2022) a gestão é um processo que envolve funções como planejar, controlar, dirigir e controlar. Segundo o autor podemos abordar os dois pilares

fundamentais na gestão, que é a Gestão Administrativa e Financeira, e podemos descrever da seguinte forma:

Gestão Administrativa, segundo Chiavenato (2022), envolve a organização interna da associação. É preciso definir funções e responsabilidades, organização na manutenção dos registros, manter a ordem e a guarda dos documentos, tais como atas, contratos, cadastros; se responsabiliza pela comunicação entre os membros e parcerias firmadas, garantindo que as decisões tomadas em assembleias sejam cumpridas.

A Gestão Financeira, é a responsável por gerir o capital que mantém a entidade em atividade, refere-se ao controle financeiro da associação e envolve toda a movimentação em dinheiro e banco (Assaf Neto; Lima, 2025). Assim, a associação deve registar todos os valores de entrada e saída, apresentando seu fluxo de caixa e saldos; as informações para o planejamento de ações, como os recursos são usados (orçamento), quais as ações e medidas de intervenção quando os recursos são escassos; fazer a prestação de contas aos associados e aos órgãos externos, dando publicidade de seus atos e garantindo a transparência, evitando desvios, dívidas e falta de interesses dos associados.

Para tal, é preciso uma estrutura organizacional mínima que permita essas boas práticas de gestão e garanta a continuidade e sustentabilidade para a qual foi criada. Um desafio recorrente no âmbito rural, resulta que a maioria não tem experiências em gestão e precisa dar visibilidade e transparência aos processos. Sendo assim, os conteúdos embora abordados em outros trabalhos como cartilhas e manuais sobre a temática, quase sempre estão relacionadas ao associativismo no meio rural, com ênfase na constituição e registro de uma associação. Aqui servirão de base para ampliar o conhecimento sobre as formalidades jurídicas, tributárias, contábil-financeira e organização gerencial da associação.

Vale salientar, que os assuntos foram abordados a partir do levantamento das dúvidas ainda recorrentes de gestores e pouco explorados em outros trabalhos, considerando a importância dos procedimentos e aspectos práticos que nem sempre são abordados de forma clara e objetiva na perspectiva gerencial e controle internos. Este manual, foi elaborado para ser um aliado prático nesse processo de fortalecimento da sua associação. Com sugestão de roteiro, modelo de documento, fundamentação legal e site de acesso as informações, de forma prática e passo a passo dos procedimentos, com checklist para conferência das informações, para que

sua associação fique preparada para alcançar seus objetivos e criar oportunidades na captação de recursos.

Considerando que, essas informações são importantes para quem estar começando e para as já existentes, a gestão é um processo de aprendizado constante, articulador e integrativo. Logo, nossa proposta é desmistificar que a gestão é algo complexo e necessário apenas para grandes empreendimentos, mas mostrar que as organizações sociais podem utilizar suas ferramentas e se tornarem próspera e organizada.

Apresentamos nos próximos capítulos, as ferramentas e técnicas que farão a diferença no seu dia a dia, garantindo que o esforço coletivo se transforme em resultados concretos e duradouros.



ASSOCIATIVISMO RURAL

O que é uma Associação Rural?

Uma associação rural é uma organização formal, sem fins lucrativos, constituída pela união de produtores, agricultores familiares, trabalhadores rurais ou outros atores do meio rural que busca na ação coletiva atender suas necessidades e interesses que nem sempre conseguem solucioná-los de forma individual conforme Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2025).

Seu objetivo principal é a defesa dos interesses comuns de seus membros, buscar por soluções coletivas para os desafios enfrentados no campo e promover o desenvolvimento econômico, social e cultural do grupo ou comunidade.

.



Ao fazer parte de uma associação é preciso compreender os princípios básicos que a caracteriza, não apenas na sua constituição, mas principalmente como irá gerenciar a comunicação entre os associados e os recursos, garantido seu sucesso no cumprimento dos seus objetivos, que é o fundamento principal pelo qual ela é formalizada (SENAR,2011). Os objetivos são os meios, e a finalidade, os fins, pelo quais a ação coletiva propõem como instrumento para promover e garantir melhores

condições de vida para as pessoas envolvidas, atendendo suas necessidades e interesses comuns ao grupo.

Uma associação é uma pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos, regulamentadas pelo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002, art. 44 a 61).



O que isto quer dizer?

Isso quer dizer que elas são constituídas para atender os interesses das pessoas que dela fazem parte, de forma igualitária, sem distinção. Enquanto entidades sem fins lucrativos, não poderá exercer atividade econômicas com intenção de lucros, pois o lucro é uma denominação contábil para apurar os resultados de uma empresa que tem fins econômicos. Logo, os ganhos auferidos pela associação deverá ser aplicado para atender os objetivos do coletivo. Uma associação rural pode ter diversas finalidades, destacamos algumas:

Quadro 1 - Finalidade e benefícios das associações rurais

Ações	Finalidade	Benefícios
Promover a Força Coletiva	Apoiar a organização no fortalecimento da agricultura	Juntos, os associados têm maior poder de negociação e representação na obtenção de

	familiar, com união e representatividade do grupo.	benefícios sociais e previdenciários.
Apoiar no acesso a crédito, financiamentos e políticas públicas	Possibilitar acesso a recursos públicos e privados para investimentos e custeio na associação.	Associações organizadas têm mais facilidade em acessar programas e recursos governamentais.
Acesso a novos mercados	Criar alternativas estratégias de sustentabilidade econômica.	A organização pode abrir portas para mercados mais exigentes e rentáveis. Aumenta a renda.
Compartilhamento de equipamentos e infraestrutura	Incentivar a cooperação, reduzindo gastos individuais na aquisição de equipamentos e maquinários.	O uso compartilhado de recursos imobilizados diminui os gastos individuais.
Capacitação, extensão e assistência técnica	Promover a capacitação e acesso a novas tecnologias e novos conhecimentos.	O acesso facilitado a tecnologias, capacitação e assistência técnica impulsiona o aprimoramento da produção através de intercâmbio de experiências e troca de saberes.
Representação política	Defender os interesses, dando voz a comunidade rural perante órgãos públicos e outras entidades privadas.	O ambiente associativo estimula o surgimento e o aprimoramento de líderes comunitários.
Desenvolvimento social, cultural e ambiental	Melhorar a qualidade de vida, diminuindo a vulnerabilidade social.	O convívio e a colaboração entre os membros estreitam laços e promovem a ajuda mútua.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O resultado dessas ações eleva a importância do associativismo, que vem se destacando como estratégia de desenvolvimento devido os benéficos proporcionados, pois desempenha um papel fundamental no fortalecimento da agricultura familiar e no desenvolvimento das comunidades rurais. **Destaque para as políticas públicas que priorizam os agricultores familiares organizados em associação e cooperativas.**



É preciso deixar claro que, as pessoas que assim desejarem se unam voluntariamente e democraticamente para constituir um empreendimento coletivo e solidário, mas também como um espaço articulador e integrador.

Isso quer dizer, que a associação é um espaço de transformação!



É fundamental nutrir a autoestima, a autoconfiança e o senso de comunidade.

A decisão de se tornar um associado deve ser **uma escolha consciente**, pois ela representa uma mudança de perspectiva, onde os interesses individuais se voltam para o **alcance de objetivos comuns e benefícios.**

Atitudes que favorecem e dificultam o desenvolvimento do associativismo

Para que a associação se fortaleça, é preciso que os associados assumam comportamentos e atitudes que aumentem a confiança, que motive outras pessoas a se sentirem inseridos no grupo, pois é importante para o cumprimento dos objetivos e melhorar os interesses da coletividade, pois qualquer atitude contrária que não seja em prol do coletivo pode comprometer e enfraquecer a associação.



Algumas atitudes podem favorecer o desenvolvimento do associativismo e outras por sua vez, pode comprometer e dificultar as relações sociais construídas. Para simplificar, segue algumas atitudes que servirão de base para o diálogo coletivo e promoção de ações construtivas.

Quadro 2 - Atitudes que favorecem o desenvolvimento do associativismo

Participação ativa dos associados	Envolvimento nas decisões, assembleias e atividades.
Transparência na gestão	Prestação de contas clara e regular das atividades e finanças.
Comunicação eficaz	Manter os associados informados sobre as ações e decisões da associação.

Liderança democrática e visionária	Diretores comprometidos com os objetivos da associação e que incentivem a participação.
Foco nos objetivos comuns	Priorizar os interesses coletivos.
Busca por capacitação e conhecimento	Investir na formação dos associados e gestores.
Estabelecimento de parcerias	Colaborar com outras entidades, órgãos públicos e setor privado.
Planejamento estratégico	Definir metas claras e estratégias para alcançá-las.
Respeito às opiniões divergentes	Promover um ambiente de diálogo e construção coletiva.
Celebração das conquistas	Reconhecer e valorizar os resultados alcançados.

Fonte: Elaboração própria (2025), adaptado SENAR (2011).

ATENÇÃO

Discuta sempre que possível com as pessoas do grupo sobre as atitudes que favorece e quais dificultam a ação coletiva. Faça uma lista dos pontos fortes e dos pontos fracos e quais aspectos é possível mudar. **Comprometa-se!**

Segue algumas atitudes que precisam ser evitadas:

Quadro 3 - Atitudes que dificultam o desenvolvimento do associativismo

Falta de participação dos associados	Desinteresse e ausência nas decisões importantes.
Falta de transparência na gestão	Desconfiança gerada pela ausência de informações claras.
Comunicação deficiente	Informações que não chegam ou chegam de forma distorcida aos associados.
Centralização do poder	Decisões tomadas por um pequeno grupo sem consulta aos demais.

Conflito de interesses	Priorizar vantagens pessoais em vez do coletivo.
Individualismo exacerbado	Pensamento individualista e agir sem coletivamente.
Falta de planejamento	Ausência de metas e estratégias claras.
Desmotivação e descrença	Perda de confiança nos objetivos e na capacidade da associação.
Inadimplência	Falta de compromisso com as contribuições financeiras necessárias para a manutenção da associação.
Resistência a mudanças e inovações	Dificuldade em adaptar-se a novas realidades e oportunidades.

Fonte: Elaboração própria (2025), adaptado SENAR (2011).

Estimular a confiança entre os associados faz parte de boas práticas de gestão e contribui na tomada de decisões da associação. É importante reconhecer que as pessoas têm habilidades distintas, conhecimentos, pensam e agem diferente umas das outras.



Caro(a) Gestor(a)!

É essencial que você e a diretoria executiva, reconheça que **as diferenças são valiosas para o desenvolvimento pessoal e do grupo;**

Invistam no senso de pertencimento, fazendo com que os associados percebam a associação como um empreendimento significativo e que faz parte da sua jornada pessoal.

FORMALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

O Código Civil/2002 estabelece que todas as associações sejam regidas por um Estatuto, é um documento formal, que corresponde ao conjunto de regras, objetivos, direitos, deveres e obrigações, que irão nortear o funcionamento da entidade. Assim, para uma associação nova, não existe um número legal de associados, contudo considerando o número de cargos a serem preenchidos, recomenda no mínimo 10 (dez) pessoas. O primeiro passo é discutir e estabelecer as particularidades cabíveis em cada um dos capítulos que irão compor o Estatuto.

Definindo os objetivos da associação

Um dos aspectos mais importante é a definição dos objetivos, que deve estar claro e bem alinhado com os interesses do grupo. Os objetivos de uma associação expressam os interesses mútuo das pessoas que buscam a partir do coletivo solucionar desafios comuns. Pode ser definido em geral e específicos, de modo que, os objetivos gerais devem estar descritos no Estatuto de forma clara e objetiva, e revelam a finalidade da sua constituição. Os objetivos específicos têm relação com o objetivo geral e constitui em referencias que norteiam a organização para a execução das ações cotidianas da Associação. Assim, no âmbito geral, podem contemplar aspectos econômicos, culturais, educacional, ambiental, entre outras finalidades.



ATENÇÃO

Quando os objetivos são definidos conforme as necessidades e interesse do grupo, as pessoas se dedicam a atuar conjuntamente, à medida que se esforçam, tornam maiores as chances de sucesso.

É importante saber que, a partir da formalidade, cada associado passa a ter direitos, deveres e responsabilidades que devem ser respeitados e cumpridos, tanto a Associação para com os associados como os associados para com a associação.

Deveres, Direitos e Obrigações da Associação e dos Associados

A Associação nasceu de uma necessidade ou de uma oportunidade, como é comum em hortas comunitárias, em que um grupo compartilha o espaço fisico com intuito de a partir da força do grupo potencializar as ações individuais. É preciso identificar os aspectos importantes que definirá os direitos, deveres e obrigações de forma clara e objetiva (ICA,2017).



Segue sugestão de pontos a serem discutidos e definidos entre os associados, é importante a participação de todos os envolvidos para garantir a cooperação coletiva do processo:

SUGESTÃO

Quadro 4 - Direitos, deveres e obrigações da Associação que nortearão o funcionamento

Direitos da Associação	Deveres da Associação	Obrigações da Associação (Legais):
Arrecadar contribuições dos associados e outras receitas previstas no estatuto. Firmar convênios, contratos e parcerias. Adquirir bens móveis e imóveis para a consecução de seus fins. Representar seus associados judicial e extrajudicialmente, quando previsto no estatuto e deliberado em assembleia. Desenvolver as atividades necessárias para atingir seus objetivos.	Cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social. Buscar atingir seus objetivos sociais em benefício dos associados e da comunidade. Prestar contas de suas atividades e finanças de forma transparente aos associados. Representar os interesses dos associados perante órgãos públicos e outras entidades. Manter a regularidade fiscal, contábil e trabalhista. Promover a participação democrática dos associados. Zelar pelo patrimônio da associação.	Manter o Estatuto Social atualizado e registrado. Manter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ ativo. Cumprir as obrigações fiscais, contábeis e trabalhistas (detalhadas nos próximos capítulo). Realizar as Assembleias Gerais conforme o estatuto. Manter livros de atas, de presença e contábeis em dia.

Fonte: Elaboração própria (2025).



SUGESTÃO

Quadro 5 - Direitos, deveres e obrigações dos Associados que nortearão o funcionamento da Associação

Deveres dos Associados	Direitos dos Associados
Cumprir as disposições do Estatuto Social e as deliberações das assembleias gerais. Pagar pontualmente as contribuições associativas definidas. Participar das assembleias e demais atividades da associação. Colaborar para a consecução dos objetivos da associação. Zelar pelo bom nome e pelo patrimônio da associação. Comunicar à secretaria quaisquer alterações em seus dados cadastrais.	Participar das assembleias gerais com direito a voz e voto (geralmente após um período de carência e estando em dia com suas obrigações). Ser votado para cargos eletivos da associação, conforme o estatuto. Usufruir dos serviços e benefícios oferecidos pela associação. Ter acesso às informações sobre as atividades e finanças da associação. Propor medidas e projetos de interesse da associação. Demitir-se da associação quando desejar, mediante comunicação formal.
Obrigações dos Associados	
	Contribuir financeiramente conforme estabelecido no estatuto ou deliberado em assembleia. **Mantenha sua mensalidade em dias!** Acatar as decisões da maioria, mesmo que sua opinião seja divergente. Manter uma conduta ética e respeitosa nas relações com os demais associados e com a diretoria.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Formalizando a Associação:

A formalização de uma associação rural, é o segundo passo e garante sua existência legal, e inicia com a mobilização da comunidade para discutir e se organizar na definição dos objetivos e finalidades, que irá resultar a elaboração e aprovação do Estatuto Social.



SUGESTÃO

Quadro 6 - Roteiro básico como proceder para constituir uma associação

1º Reúna um grupo de trabalho	Forme uma comissão com membros interessados. Convoque uma reunião com os interessados em formar a associação, faça um levantamento das necessidades da futura associação.
2º Pesquise modelos de estatutos	Busque exemplos de estatutos de outras associações rurais com objetivos semelhantes. Entidades como SENAR, SEBRAE, sindicatos rurais e federações de agricultura podem fornecer modelos.

3º Adapte o modelo à realidade local	Não copie simplesmente um modelo. Adapte-o para refletir os objetivos específicos, a cultura e as necessidades da sua comunidade.
4º Defina claramente os pontos essenciais	Dedique atenção especial à denominação, finalidades, direitos e deveres dos associados, estrutura administrativa, fontes de receita e condições para alteração do estatuto e dissolução, a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.
5ª Linguagem clara e objetiva	Utilize uma linguagem acessível para que todos os associados compreendam o conteúdo do estatuto.
6º Busque assessoria	Se possível, conte com o apoio de um profissional do direito ou de técnicos de organizações de apoio para revisar o estatuto antes do registro.
7º Promova a discussão e aprovação	O estatuto deve ser amplamente discutido com todos os futuros associados e definidos os objetivos, a denominação, a sede e a aprovação do Estatuto Social. **Divulgue o edital de convocação para Assembleia.**
8ª Reunião de Fundação	Aprovação em Assembleia Geral de Fundação. Eleja a primeira diretoria e o conselho fiscal. Lavre uma Ata de Fundação registrando todas as deliberações.
9º Assembleia Geral	A Ata da Assembleia Geral é um documento que descreve a sequência dos acontecimentos ocorridos nesta reunião de fundação. Esta deve ser assinada pelo secretário e presidente da assembleia bem como pelos associados. Além da assinatura dos associados, devem apresentar o CPF e RG para constar na ata e registrar em cartório.

Fonte: Elaboração própria (2025).

SUGESTÃO

EDITAL DE CONVOCAÇÃO (MODELO)

Convoca-se todos os interessados em criar a Associação .... para a Assembleia de sua constituição/fundação, a realizar-se em: Data ...../...../..... às .....horas

Local .....

Endereço .....

Com a finalidade de tratar sobre os seguintes assuntos:

- Análise e aprovação do Estatuto Social;
- Eleição do Conselho de Administração (ou Diretoria) e do Conselho Fiscal; e
- Assuntos gerais.

Local .....

Data ...../...../.....

ATENÇÃO

Todas as normas e diretrizes descritas no Estatuto, tanto para a Associação quanto para os Associados devem ser respeitadas e cumpridas.

Lembre-se: O Estatuto Social é o documento mais importante da Associação, pois estabelece suas regras de funcionamento.



Conforme o artigo 54 do Código Civil/2002, recomenda-se que deve constar no Estatuto informações que serão descritos em capítulos. Por isso, apresentamos o roteiro a seguir para você.

SUGESTÃO

ROTEIRO PARA ESTRUTRURAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO ESTATUTO

Capítulo I – Da denominação, sede, duração e objetivos da Associação;
Capítulo II – Dos Associados;
Seção I – Da admissão, demissão e exclusão;
Seção II – Dos direitos, deveres e responsabilidades;
Capítulo III – Do patrimônio
Capítulo IV – Dos órgãos da Associação;
Seção I – Das Assembleias Gerais
Seção II – Da diretoria
Seção III – Do conselho Fiscal
Capítulo V – Da Contabilidade
Capítulo VI – Dos livros e registros
Capítulo VII – Da Dissolução da Associação
Capítulo VIII – Das Disposições Gerais

ATENÇÃO

Por ser um documento técnico, específico e de envergadura jurídica, recomenda-se que a elaboração do Estatuto seja acompanhada por um especialista, é **recomendável buscar assessoria jurídica ou entidades de apoio ao associativismo para elaborar um estatuto completo e adequado.**

É importante ter a assessoria de um advogado, porque alguns cartórios exigem para registro da associação e nos documentos de constituição neste órgão, a rubrica e a assinatura de um advogado devidamente registrado no Conselho da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Vale lembrar que estas exigências não são uma obrigação, mas uma convenção entre alguns cartórios.

NOTA! O cartório poderá solicitar outros documentos específicos, conforme a região.

No ato da aprovação do Estatuto, eleja **a diretoria e o conselho fiscal** dando posse imediata aos membros da diretoria, que serão responsáveis pela administração da associação.



Estatuto **APROVADO,** vamos para formalização!

ATENÇÃO

Antes de se dirigir ao cartório de registro de pessoas jurídicas ou ao cartório de registro de títulos e documentos, confira toda a documentação.

Checklist da documentação para registro



O checklist é uma ferramenta de gestão utilizada com intuito de garantir que todas as etapas, documentação de um processo ou tarefa sejam realizadas corretamente, evitando erros e omissões.

Serve como um guia que poderá ser utilizado pela Diretoria em vários momentos para verificar a aplicação dos procedimentos administrativo e financeiros.

SUGESTÃO

Certifique-se de estar acompanhado de toda documentação:

- ✓ Requerimento do presidente da associação - 1 via;
- ✓ Estatuto em 3 (três) vias assinadas por todos os membros eleitos da gestão. Ao final, rubricada e assinada com firma reconhecida ou assinatura eletrônica por certificado digital, pelo presidente da associação, presidente da assembleia, secretário da assembleia e advogado com registro na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);
- ✓ Ata de constituição - 3 vias assinadas ao vivo por todos os associados e, ao final, rubricada e assinada com firma reconhecida, pelo presidente da associação, secretário da assembleia e advogado com registro na OAB; os demais devem assinar na folha a parte dando ciência ao que foi aprovado e comprovando sua participação.

- ✓ Cópia do registro de presenças (livro ou lista, com as assinaturas dos fundadores, observando-se uma forma legível de identificação das respectivas assinaturas) ou que constem da ata;
- ✓ Cópia autenticada do Registro Geral (RG), Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e comprovante de residência do presidente da associação e documentos pessoais (RG e CPF) dos membros da diretoria eleita.

Próximo passo:

Após conferir toda a documentação e para facilitar na organização e sequência das etapas, apresentamos um roteiro para servir de guia.

SUGESTÃO

Quadro 7 - Roteiro básico para a formalização da associação

1º Registro em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (CRCPJ)	Após a aprovação do **Estatuto Social** e da **Ata de Fundação**, providencie o registro desses documentos no CRCPJ da comarca onde a associação terá sua sede.
2ª Inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ):	Após o registro no CRCPJ, a associação deverá solicitar sua inscrição no CNPJ junto à Receita Federal do Brasil. O processo é encaminhado a Receita federal através do coletor universal, com a emissão e transmissão do arquivo digital da DBE. Após validação pela Receita Federal, deverá anexar o estatuto, ata e RG do presidente para cadastro do responsável legal, é feito por meio eletrônico no **ecaC - Centro Virtual de Atendimento.**
3º Alvará de Funcionamento	Verifique junto à prefeitura municipal de sua cidade, a necessidade de obtenção de alvará de funcionamento, dependendo das atividades que a associação irá desenvolver em sua sede, solicite a isenção das taxas.
4ª Inscrição na Secretaria Estadual da Fazenda	

	Faça a inscrição na Secretaria Estadual da Fazenda. A Inscrição Estadual é necessária quando houver movimentação de mercadorias para a emissão de nota fiscal. Deverá ser feita por meio eletrônico no endereço eletrônico do domicílio fiscal do estado localizada no município ou na região. Por exemplo, www.sefaz.ba.gov.br.
5ª Inscrição no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS);	A inscrição é realizada com a transmissão do arquivo digital através da DCTF Web. No Centro Virtual de atendimento, na Receita Federal do Brasil. Consulte: https://cav.receita.fazenda.gov.br/autenticacao/login site da Receita https://www.gov.br/receitafederal/pt-br. **Se não tiver funcionário, ainda assim o envio do arquivo será necessário uma vez por ano, para validar as certidões negativas**.
6º Registro na Prefeitura Municipal	Registre na Prefeitura Municipal de sua cidade. A Associação tem o direito à isenção, mas para isso deverá procurar a prefeitura a partir do reconhecimento de utilidade pública municipal a isenção para o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e as taxas e contribuições municipais. Consultar o Código Tributário de cada Município.
7º Outros Registros (conforme a atividade)	Dependendo da área de atuação da associação (ex: produção orgânica, agroindústria), podem ser necessários outros registros em órgãos específicos.

Fonte: Elaboração própria (2025).



ATENÇÃO

Se houver a necessidade de **alterações no Estatuto**, após aprovação na Assembleia Geral Extraordinária, é preciso apresentar os seguintes documentos ao cartório onde ela foi registrada:

- ✓ Original e cópia (s) do Estatuto alterado, assinados pelo representante legal da Associação;
- ✓ Duas ou mais cópias digitadas da ata que aprovou a reforma, digitando-se, também, os nomes das pessoas que assinaram a ata no livro. Declarar, em seguida, que “as cópias conferem com o original lavrado em livro próprio”, devendo essa declaração ser datada e assinada pelo presidente da entidade ou substituto; e
- ✓ Requerimento assinado pelo representante legal da Associação, solicitando o registro das alterações.

ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES FUNCIONAL DA ASSOCIAÇÃO

Toda entidade, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos, necessita de uma estrutura organizacional sólida e de procedimentos bem definidos para garantir o cumprimento de seus objetivos e finalidades. No caso das associações, a estrutura e os procedimentos devem ser claros e eficazes para orientar as operações diárias, conforme estabelecido no Estatuto Social.



As associações são organizações de pessoas com interesses sociais e coletivos, cujas ações são baseadas na solidariedade e na igualdade de direitos entre os associados. Por isso, **a participação nas Assembleias Gerais é fundamental**. Nelas, as decisões são tomadas de forma democrática e têm soberania perante a Diretoria e os demais órgãos da estrutura organizacional da entidade. (SENAR,2019)

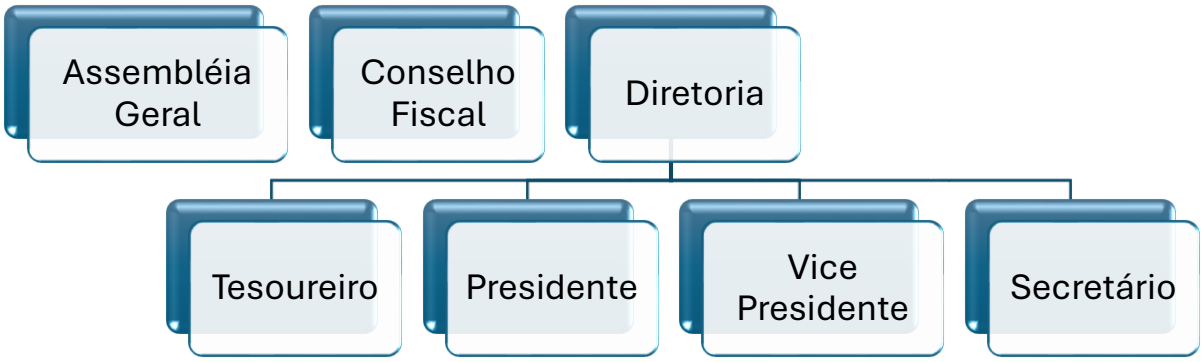
ATENÇÃO

A gestão da Associação não é hierárquica como ocorre em empresas privadas, mas sim horizontalizada, o que se denomina de Autogestão.

Essa forma peculiar visa evitar níveis de hierarquia e autoridade individual, ou seja, as decisões não podem ser individuais e sim coletivas, para evitar excesso de

poder e controle, além de favorecimento do responsável legal sobre os demais membros. Segue uma representação sugerida por três órgãos fundamentais:

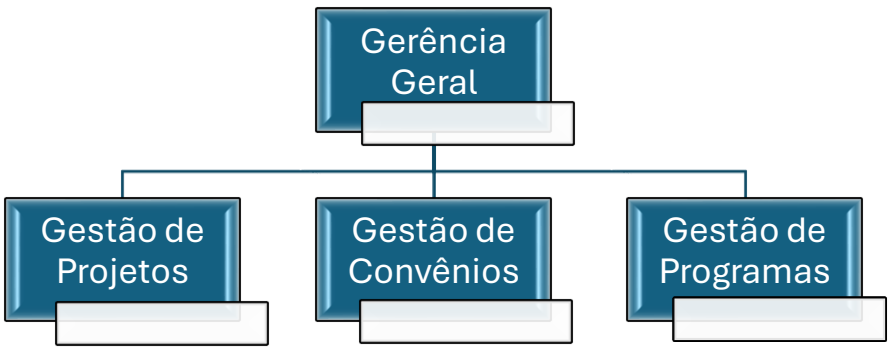
Figura 1 - Organograma da Associação



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Diretoria é composta pelos cargos de presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. Para garantir o pleno funcionamento da associação, a Diretoria tem a autonomia de contratar profissionais ou firmar parcerias de cooperação técnica para atuar em áreas que não fazem parte da estrutura interna da entidade. Como sugestão:

Figura 2 - Organograma da Gerência



Fonte: Elaboração própria (2025).

Como Deverá Organizar o Funcionamento da Associação?

O funcionamento da associação deve estar explícito no Estatuto Social e definido as atribuições de cada órgão:

I. **Assembleia Geral:** É o órgão máximo de deliberação da associação, soberano para tomar as decisões. Composta por todos os associados em pleno gozo de seus direitos.

Tipos:

a. **Ordinária** (geralmente uma vez por ano) para aprovar contas, eleger a diretoria e o conselho fiscal, e discutir assuntos gerais.
b. **Extraordinária** sempre que necessário para tratar de assuntos urgentes ou específicos, como alteração do estatuto ou destituição de administradores.

Atribuições: Eleger e destituir os administradores (Diretoria e Conselho Fiscal), aprovar as contas, alterar o estatuto, decidir sobre a dissolução da associação e outros assuntos de grande relevância.

ATENÇÃO

As convocações para as assembleias devem seguir as regras estabelecidas no estatuto (prazo, forma de divulgação, quórum).

Existem 3 (três) tipos de Assembleias Gerais:

1.A Assembleia Geral de Constituição – que é realizada para formalização da Associação e recomenda-se que todos os envolvidos estejam presentes;

2.A Assembleia Geral Ordinária (AGO)

3.A Assembleia Geral Extraordinária (AGE)

ATENÇÃO

É recomendado realizar a **Assembleia Geral Ordinária (AGO)** para apresentação das Demonstrações Contábeis e Prestação de Contas anual até 31 de março.

Toda pessoa jurídica, como empresas públicas, privadas e organizações sociais, deve cumprir suas obrigações tributárias e fiscais perante os órgãos de fiscalização e controle do governo.

I. **Diretoria Executiva:** É o órgão responsável pela administração cotidiana da associação, executando as deliberações da Assembleia Geral e as disposições do Estatuto. Composta geralmente pelo Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro e Secretário.

Atribuições da Diretoria: devem estar em conformidade com as necessidades da associação e deverá estar em consonância com os objetivos e finalidades contidas no Estatuto.

II. **Conselho Fiscal:** É o órgão responsável por acompanhar e fiscalizar a gestão financeira e patrimonial da associação.

Atribuições do Conselho Fiscal: examina os livros contábeis e relatórios financeiros, balancetes, balanços e prestações de contas da diretoria, emitindo parecer para a Assembleia Geral. Composto geralmente por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, não podendo ser membros da Diretoria Executiva



ATENÇÃO

As atribuições de cada cargo devem ser claramente definidas e de pleno conhecimento de todos os membros que compõem a Diretoria. Isso garante transparência e alinhamento das responsabilidades, evitando conflitos e duplicidade de tarefas.

Verificar se no Estatuto já consta as atribuições de cada cargo, com as suas devidas funções. Sendo uma associação nova, devem estar descritas as atribuições da Diretoria de forma clara e objetiva, detalhando para que não haja dúvida quanto a ações que poderão ou não interpor.

Como fazer?

Para ajudar, apresentamos uma relação de atribuições que você poderá ajustar conforme as necessidades e interesses da sua associação.

SUGESTÃO

Quadro 8 - Definindo as atribuições dos membros da associação

Presidente	**Cabe ao Presidente, as seguintes atribuições:** • Representar a associação ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente; • convocar e presidir as reuniões da diretoria e as assembleias gerais. • supervisionar as atividades da associação, através de contatos assíduos com os demais membros da diretoria e com o gerente, se houver; • autorizar os pagamentos e verificar frequentemente o saldo de caixa; • apresentar relatório da gestão e balanços anuais à assembleia geral, bem como o parecer do conselho fiscal;
Vice-presidente	**Cabe ao Vice-presidente, as seguintes atribuições:** • interessar-se e acompanhar permanentemente o trabalho do presidente, substituindo-o

	nas suas ausências ou impedimentos por prazos inferiores a 90 (noventa) dias
Secretário	**Cabe ao Secretário, entre outras, as seguintes atribuições**: • Responsável por lavrar ou mandar lavrar as atas das reuniões da diretoria e da assembleia geral, tendo sob sua responsabilidade os respectivos livros; responsável correspondências, arquivos e organização administrativa. • elaborar ou mandar elaborar a correspondência, relatórios e outros documentos análogos; • substituir o vice-presidente nas suas ausências ou impedimentos por prazos inferiores a 90 (noventa) dias.
Tesoureiro	**Cabe ao Tesoureiro, entre outras, as seguintes atribuições:** • arrecadar as receitas e depositar o numerário disponível, no banco ou bancos designados pela diretoria; • proceder exclusivamente através de cheques bancários aos pagamentos autorizados pelo presidente; • proceder ou mandar proceder à escrituração do livro auxiliar de caixa, visando-o e mantendo-o sob sua responsabilidade; • zelar para que a contabilidade da associação seja mantida em ordem e em dia; • zelar pelo recolhimento das obrigações fiscais, tributárias, previdenciárias, entre outras, de responsabilidade da associação; • verificar e visar os documentos de receita e despesa; • substituir o secretário nas suas ausências ou impedimentos por prazos inferiores a 90 (noventa) dias.
Outros cargos de Gerência	•. Podem existir outros diretores com funções específicas, conforme a necessidade da associação (Diretor de Produção, Diretor de Comercialização etc.

Fonte: Elaboração própria (2025).

DIRETRIZES PARA UMA BOA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma associação rural, precisa de uma estrutura organizacional para garantir seu pleno funcionamento. Essa estrutura é a base para estabelecer **controles de governança e estratégias**, contribuindo para uma gestão eficiente e transparente. Além disso, uma estrutura administrativa não deve ser apenas formal, mas principalmente **funcional**, pois é ela que possibilita manter a gestão organizada, com informações precisas e disponíveis em tempo hábil para a **tomada de decisões**. (Padoveze,2016)

Com os cargos já definidos, é essencial que a associação detalhe como as responsabilidades são distribuídas, estabeleça a autoridade para a tomada de decisões e defina como os processos serão implementados e conduzidos.

ATENÇÃO

Uma associação bem-organizada fortalece a participação de seus associados e promove a confiança entre os membros. Essa solidez é crucial para garantir a sustentabilidade institucional e financeira da entidade.



Com a definição clara de funções e responsabilidades da Diretoria e do Conselho Fiscal, o próximo passo é estabelecer as diretrizes para uma estrutura administrativa sólida. A implementação desses princípios é fundamental para construir uma relação de **confiança e transparência** entre todos os membros da associação.

Por isso, criamos esse modelo de sugestão abordando alguns aspectos que você Gestor, deve implementar:

SUGESTÃO

Quadro 9 - Diretrizes para Estrutura Organizacional

Comunicação interna eficiente	Estabelecer canais de comunicação regulares entre os membros da diretoria e os associados.
Comunicação Externa eficiente	Estabelecer canais de comunicação regulares entre a comunidade informando sobre os produtos, feiras, eventos etc. Importante a divulgação e marketing social.
Trabalho em equipe	Incentivar a colaboração e o apoio mútuo entre os diretores e os associados.
Planejamento	Realizar reuniões periódicas da diretoria para planejar as atividades e avaliar os resultados.
Capacitação	Buscar oportunidades de capacitação para os diretores em áreas como gestão, finanças e liderança.
Formação de liderança	É essencial investir na formação contínua de novas lideranças para garantir a longevidade e o dinamismo da associação. Esse processo inclui a atração de jovens, o estímulo ao engajamento dos associados e a capacitação dos membros para a eficaz resolução de conflitos internos

Fonte: Elaboração própria (2025).



A falta de experiência dos envolvidos na diretoria e na gestão pode comprometer as rotinas administrativa, financeira e operacional da associação. No entanto, como pessoa jurídica, toda associação deve implementar práticas de **governança corporativa** que garantam a **transparência e a publicidade** de seus atos, assegurando a prestação de contas aos associados e à sociedade.

ATENÇÃO

O sucesso da associação e a conquista de seus objetivos sociais dependem do esforço conjunto de todos. Embora a Diretoria conduza a gestão, é o **comprometimento e a conscientização** de cada associado no cumprimento das diretrizes que assegura a funcionalidade e a sustentabilidade da entidade.

A essência de uma associação reside no comprometimento com seus princípios e no propósito coletivo. No entanto, a falta de planejamento e a comunicação inadequada podem levar ao insucesso. A priorização de interesses individuais por parte da Diretoria desestimula a participação dos membros e, consequentemente, afeta o desenvolvimento da organização, resultando na ausência em Assembleias.

A Diretoria deve ficar atenta a fatores que podem criar impasses na gestão da associação. **Observe! Se identificar possíveis entraves, busque o diálogo fortalecendo a comunicação interna**.

Observe os fatores apresentados no quadro abaixo:

Quadro 10 - Fatores que impactam negativamente na gestão

✓ Negociar a produção individualmente, sem amparo da Associação, priorizando o benefício próprio em detrimento ao coletivo;
✓ Depender de órgãos públicos ou privados externos à Associação, dificultando a gestão democrática e a efetiva participação de seus membros. A associação pode realizar parcerias, entretanto o grupo deve ficar atento em preservar sua autonomia;
✓ Tomar decisões com participação apenas dos membros da Diretoria e do Conselho, fazendo com que alguns associados percam o interesse pela entidade;
✓ A falta de organização financeira em relação às despesas de entidade, gerando desconfiança entre os membros da organização. Um Conselho Fiscal consolidado e eficaz não deve permitir que ocorram fatos desta ordem na entidade;
✓ Falta de assistência da Associação aos associados, ao se afastar de seus objetivos, ela promove desinteresse dos associados;
✓ Dificuldade de comunicação entre a Diretoria, o Conselho e os associados, gerando desentendimentos dentro do grupo e da organização. Os associados devem manter-se informados dos assuntos, negócios, problemas e metas da associação através do contato contínuo com os Dirigentes.

Fonte: Elaboração própria (2025), adaptado ICA (2018).

Por outro lado, tem ações que bem direcionadas podem contribuir significativamente para o sucesso e concretização dos objetivos:

Quadro 11 - Fatores que impactam positivamente na gestão

✓ Crie e fortaleça os laços de amizade e solidariedade social;
✓ Estimule ações que aumente o nível de conhecimento e de participação social;
✓ Aumente o poder de resistência do grupo diante dos desafios, mostre espírito coletivo, união e cooperação;
✓ Aumente as possibilidades de o grupo influir em políticas comunitárias e governamentais;

✓ Organize eventos e feiras no município ou na região em conjunto com outras associações, beneficiando os associados com a venda dos seus produtos;
✓ Promova melhores condições de acesso a créditos e prazos;
✓ Promova a compra conjunta de insumos a preço de atacado;
✓ Crie estratégias de redução de custo com frete para transporte de produtos até as feiras e mercado;
✓ Crie estratégias para ampliar a diversificação das atividades produtivas;
✓ Reduza a dependência e os riscos dos pequenos em relação à desigualdade econômica e social promovida pela competição do mercado.

Fonte: Elaboração própria (2025), adaptado ICA (2018)

ATENÇÃO

Uma gestão eficaz vai além da implementação de controles, pois requer o desenvolvimento de novas competências para unir as pessoas e alcançar os objetivos coletivos. A capacidade de inspirar e motivar a equipe é um fator crucial para o sucesso da organização. **Seja um incentivador!**

A definição das diretrizes da associação permite o avanço para a próxima etapa: **a estruturação interna**. Esta fase envolve a criação de rotinas e procedimentos nas diversas áreas da entidade, como a administrativa, financeira, contabilidade, comercial, recursos humanos, comunicação e marketing social, entre outras, conforme o segmento e a missão da organização

GESTÃO ADMINISTRATIVA NO ASSOCIATIVISMO

Para uma gestão eficiente e sustentável, é fundamental a implementação de procedimentos administrativos e financeiros robustos. Eles são a **espinha dorsal** de toda a organização e garantem a **transparência**, a **otimização de recursos** e o **cumprimento das obrigações legais**. Tais práticas permitem que a associação permaneça ativa e apta a exercer sua função estatutária, focando em sua missão principal de apoiar os produtores.

Este capítulo apresenta sugestões para aprimorar as práticas administrativo-financeiras, os sistemas de informação gerencial e os pontos críticos a serem considerados na gestão.



A Importância da Gestão Administrativa e Financeira

A gestão administrativa e financeira é crucial para o funcionamento de qualquer associação rural. Ela abrange desde a organização de documentos até o planejamento de recursos, inclui processos complexos, como captação e o controle de recursos, e o cumprimento de exigências legais, sendo essencial para o funcionamento eficiente e a sustentabilidade da entidade. A estruturação de uma

organização exige o envolvimento de pessoas comprometidas, que transformem suas competências individuais em resultados coletivos por meio da inovação e da liderança.

Adotando Práticas e Procedimentos Essenciais: Para garantir uma gestão eficaz, a associação deve adotar um conjunto de práticas e procedimentos que padronizem e controlem as operações. Essas diretrizes são fundamentais para as diversas áreas da entidade como a Gestão Administrativa e financeira, a gestão Contábil, o Controle Interno, a Gestão Comercial e a Gestão de Recursos Humanos. Isso garante a eficiência em diversas áreas, como:

- Produção
- Comercialização
- Finanças
- Contabilidade
- Assistência Técnica e Jurídica
- Outras áreas, conforme a necessidade da organização, além de aspectos relacionados à sustentabilidade e ao desenvolvimento social.

Este manual, com ênfase na Gestão Administrativa e Financeira, tem o objetivo de apresentar sugestões para aprimorar as práticas e procedimentos essenciais. No entanto, faz-se necessária uma abordagem prévia sobre as áreas funcionais correlacionadas, pois a compreensão teórica irá destacar a importância e o impacto da ausência de procedimentos claros.

GESTÃO ADMINISTRATIVA

Manter a documentação organizada é uma das práticas administrativas mais importantes. Garante uma gestão transparente e aumenta a credibilidade da associação em relação à aplicação dos recursos. Para o controle e a disponibilidade das informações, a associação pode utilizar tanto **recursos computacionais** quanto a organização **manual**, garantindo que todos os dados permaneçam seguros e controlados.

O mais importante é ter disponível as informações necessárias para orientar e contribuir na tomada de decisões.

Para assegurar uma gestão eficaz, é fundamental implementar rotinas que garantam a organização e a atualização constante dos dados da associação. Você pode elaborar algumas rotinas diárias ou semanais.



A gestão de uma organização transcende a mera implementação de controles. A ação associativista exige o desenvolvimento de novas competências para manter os membros envolvidos e colaborando para os melhores resultados. Um sistema de gestão eficaz, portanto, permite que os dirigentes identifiquem o perfil das pessoas e as coordenem de forma ordenada e profissional.

ATENÇÃO

É fundamental oferecer capacitação sobre o uso de recursos computacionais e tecnologias digitais para todos os associados, e não apenas para a diretoria. O domínio dessas habilidades fortalece a gestão da associação e traz benefícios para o dia a dia. Para garantir a inclusão de todos, o treinamento deve iniciar com ferramentas simples e, em seguida, avançar para as mais complexas.

SUGESTÃO **Calendário Anual de Atividades**

Um calendário anual de atividades é uma ferramenta essencial para a gestão da associação. Ele facilita o planejamento dos eventos e a programação de todas as tarefas prévias, garantindo que a equipe e os associados estejam alinhados. É recomendado que o calendário seja elaborado pela Diretoria e, posteriormente, aprovado pela Assembleia para ter validade oficial.

O calendário deve conter as seguintes informações:

- **Datas de Reuniões:** Defina previamente as datas das reuniões, assembleias e encontros dos conselhos e comitês.
- **Datas Comemorativas:** Sinalize as datas comemorativas, como o Dia do Produtor, o aniversário da organização, e os feriados nacionais.
- **Eventos Programados:** Registre as atividades programadas, como a participação em feiras e a organização de eventos.
- **Treinamentos e Capacitações:** Inclua as datas para a organização de treinamentos e capacitações.



SUGESTÃO

Toda organização deve elaborar um regimento interno que sirva como um guia essencial para a gestão. Esse documento estabelece, de forma clara e objetiva, as diretrizes administrativas e operacionais da entidade, além de definir os direitos e deveres de cada membro. Por isso, o regimento interno é fundamental para garantir a transparência e o alinhamento de todos os envolvidos.

O regimento interno é o manual de funcionamento da organização e é importante que seja elaborado de forma participativa, com conhecimento e aprovação por todos os associados. Após aprovado deverá ser disponibilizado para todos seu conteúdo e fazer cumprir.

Como sugestão, segue alguns pontos para a elaboração de um regimento interno:

SUGESTÃO

Normas e procedimentos de funcionamento da organização:

- ✓ Definir como será a utilização dos espaços, patrimônio e contribuições recebidas dos associados.
- ✓ Estabelecer os direitos e deveres dos associados, assim como as sanções em caso de descumprimento.
- ✓ Criar normas de conduta para os participantes da organização, a fim de manter um bom convívio e o respeito mútuo.
- ✓ Elaborar um manual de Recursos Humanos, contendo informações básicas para colaboradores e voluntários, como direitos, deveres, funções, responsabilidades e alçadas.
- ✓ Estabelecer uma política de segurança em tecnologia da informação (TI) e de confidencialidade dos dados.
- ✓ Definir os canais de comunicação da organização com autoridades, imprensa, associados e órgãos fiscalizadores.
- ✓ Incluir outros itens importantes que contribuam para o bom funcionamento da entidade

GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira permite elaborar e executar o planejamento financeiro e orçamentário da associação. Com base nas experiências dos anos anteriores, é importante que a diretoria prepare um orçamento anual que preveja as receitas (como contribuições, doações, vendas de produtos e serviços) e as despesas (aluguel, água, luz, contador, impostos etc.). Esse planejamento é fundamental para o controle dos gastos, permitindo a identificação de eventuais despesas desnecessárias.

As informações financeiras também são essenciais para identificar as principais fontes de recursos, à medida que demonstra a capacidade da associação em gerar recursos suficientes para honrar com suas obrigações e ainda investir em infraestrutura, capacitação, marketing social etc.



SUGESTÃO

Para uma gestão eficiente, é crucial manter o saldo de caixa sempre atualizado, a documentação organizada e os relatórios financeiros disponíveis. É recomendável, ainda, manter um saldo reservado, separado do disponível, para prever a inadimplência dos associados. Essa prática evita o pagamento de multas e juros, garantindo a solidez financeira da associação.

ATENÇÃO

Independentemente da natureza da associação (cultural, educacional, agrícola, ambiental ou outras), os processos administrativos e financeiros devem ser cuidadosamente planejados. Essa abordagem permite que a diretoria planeje, dirija, controle e atue de forma profissional na gestão da organização, assegurando o cumprimento de sua missão.

GESTÃO CONTÁBIL

Conforme Iudícibus; Martins; Gelbcke (2022), a gestão contábil é um processo estratégico que organiza, analisa e interpreta as informações financeiras de uma empresa para apoiar a tomada de decisões. Ela transcende o simples registro de entradas e saídas, atuando como o coração financeiro da entidade. A contabilidade garante que a associação esteja em conformidade com as obrigações fiscais e fornece dados valiosos para o crescimento e a sustentabilidade. A gestão contábil visa organizar, registrar, controlar e interpretar as operações econômicas e financeiras da associação rural, considerando aspectos como a sazonalidade, os ciclos de produção e os bens específicos do campo (terras, animais, plantações e maquinários).

O processo de gestão contábil pode ser realizado por um serviço terceirizado ou por um profissional interno. Os procedimentos de gestão contábil são as atividades e rotinas realizadas para garantir o controle e a organização das finanças. Para isso, a associação deve organizar toda a sua documentação para a Escrituração Contábil, registrando documentos (como notas fiscais, recibos e extratos bancários) nos livros contábeis obrigatórios (Livro Diário e Livro Razão). Ao final de cada exercício social, o contador será responsável por elaborar as demonstrações contábeis:

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- Demonstração do Resultado Abrangente (DRA)
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA)
- Notas Explicativas

Além de garantir a prestação de contas de projetos e convênios, a contabilidade permite a apresentação de resultados e a aplicação de recursos da associação. É importante destacar que, para as organizações sociais, o resultado positivo é denominado de **Superávit**, enquanto o negativo é chamado de **Déficit**. As sobras das operações financeiras (**Superávit**) não são divididas entre os associados, mas devem, obrigatoriamente, ser aplicadas na própria associação.



ATENÇÃO

A Associação não tem Capital Social, seu Patrimônio Social, poderá ser constituído por doações, subvenções e reservas. Caso a entidade seja dissolvida ou extinta, os bens (ou parte do patrimônio) que foram doados à Associação devem ser doados ou transferidos para outra entidade de mesmo fim e objetivos.

Em relação aos bens que foram adquiridos por meio de rateio (ou contribuição) dos associados podem ser vendidos e cada contribuinte pode receber sua parte no rateio, desde que suas frações tenham sido devidamente registradas no livro de matrícula e aprovado em Assembleia, embora não seja comum tal prática.

ATENÇÃO

Remuneração e Responsabilidade

A gestão deve deixar claro aos associados que os dirigentes não são remunerados pelo exercício de sua função, tampouco podem receber qualquer benefício direto ou indireto em virtude do cargo que ocupam.

Quanto à responsabilidade dos sócios e associados, eles não respondem, nem mesmo de forma subsidiária, pelas obrigações contraídas pela associação, exceto quando houver deliberação específica em Assembleia Geral.



OBRIGAÇÕES CONTÁBEIS

O cumprimento das **obrigações legais** é fundamental para que as associações evitem multas e penalidades junto aos órgãos de fiscalização. Existem obrigações **principais** e **acessórias** para cada área funcional, exigindo uma atuação conjunta entre a administração e a **contabilidade**. Neste contexto, a contabilidade opera como um sistema de informação, compilando dados de todas as áreas para gerar e disponibilizar arquivos digitais e relatórios, conforme as exigências legais e as necessidades da própria associação.



As associações, como qualquer pessoa jurídica, devem cumprir uma série de exigências para fins de fiscalização e controle. Entre as principais, destaca-se a manutenção dos livros contábeis e estatutários, que devem estar sempre atualizados e em boa ordem.

A seguir, detalhamos as obrigações mais relevantes:

A **escrituração contábil** é fundamental para a emissão dos Livros Contábeis Obrigatórios. Para isso, a associação deve fornecer mensalmente toda a documentação necessária para o registro dos fatos contábeis. É essencial manter todos os documentos que dão suporte à escrituração organizados e acessíveis, incluindo:

- Notas fiscais
- Extratos bancários
- Recibos de pagamento
- Cupons fiscais
- Folhas de pagamento
- Contratos

Os controles internos criados pela diretoria garantem a transparência das informações, prevenindo penalidades em caso de fiscalização por órgãos governamentais.

ATENÇÃO

A fundamentação legal para a escrituração contábil das **associações rurais** está prevista no **Art. 1.179 do Código Civil (Lei 10.406/2002)**. Essa exigência é corroborada pela **ITG 2000 (R1)** do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que reforça a importância da contabilidade independentemente da natureza e porte da entidade. A **NBC ITG 2002**, aprovada pelo CFC por meio da Resolução nº 1.409/2012, é específica para **entidades sem fins lucrativos**. Essa norma detalha os critérios e procedimentos contábeis para a avaliação e o reconhecimento de transações, além de apresentar a estrutura das demonstrações contábeis.

Entidades sem fins lucrativos, sob diversos contexto e objetivos, são abrangidas por essa norma, tais como associações, fundações de direito privado, organizações sociais (OS), associações religiosas, partidos políticos, entidades sindicais etc.

ATENÇÃO

A Escrituração Contábil e a Transição para o Digital

Os livros contábeis são ferramentas essenciais para o registro das operações de uma entidade. O Livro Diário registra todas as transações em ordem cronológica, enquanto o Livro Razão agrupa esses lançamentos por contas, o que facilita a elaboração das Demonstrações Contábeis.

A guarda e manutenção desses documentos deve ser realizada de forma organizada e acessível, com prazos legais a serem respeitados (geralmente 5 anos ou mais, dependendo do documento). Isso está em conformidade com o Código Civil (Lei nº 10.406/2002, Art. 1.179) e as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC TG 07), que são específicas para entidades sem fins lucrativos. Mesmo com a adoção de livros digitais, a entidade deve manter todos os documentos originais que dão suporte à escrituração**.**

Livros Digitais e o SPED Contábil

A escrituração digital é realizada por meio do **Sistema Público de Escrituração Digital (SPED Contábil - ECD)**. Esse sistema substitui os livros impressos, e a autenticação ocorre no momento da transmissão do arquivo digital.

Para as **associações rurais**, a adoção do SPED Contábil pode ser obrigatória ou facultativa. A obrigatoriedade depende de fatores como o tipo de atividade da associação (definida em seu Estatuto), o regime tributário e as fontes de receitas.

A escrituração digital, abrange:

- **Escrituração Contábil Digital (ECD):** Substitui os livros tradicionais comerciais impressos, como o Livro Diário, Livro Razão e os Balancetes de Verificação.
- **Escrituração Contábil Fiscal (ECF):** De forma complementar a ECD, substituir a obrigatoriedade da Declaração de imposto de renda pessoa jurídica (DIPJ), que reportava as informações fiscais e econômicas das pessoas jurídicas.

- **Escrituração Fiscal Digital (EFD-Contribuições):** Substitui os livros fiscais como os livros de Registro de Entrada e Saída, Livro de Apuração, Registro de inventário, entre outros, quando aplicável.

A Importância da Consultoria Contábil para Associações Rurais

Mesmo que o envio da **Escrituração Contábil Digital (ECD)** não seja obrigatório em todos os casos para as associações rurais, ele é altamente **recomendável** para garantir a conformidade com as exigências fiscais.

Devido às variáveis que podem impactar a gestão de uma associação, é fundamental contar com o auxílio de um **profissional contábil**. Esse especialista poderá analisar o perfil específico da entidade, levando em conta suas atividades, regime tributário e fontes de receita, para orientar sobre as melhores práticas e o cumprimento correto de todas as obrigações.

ATENÇÃO

A consulta a um contador não é apenas uma formalidade, mas uma estratégia de gestão que garante a saúde financeira e a regularidade fiscal da associação a longo prazo.



Exemplo Prático

Imagine uma **associação rural** que, além das contribuições de seus membros, aluga um pequeno salão para eventos na comunidade. Essa renda extra, por ser uma **receita não própria**, é tributável. Além disso, se a associação arrecadar, por exemplo, mais de **R$ 10.000,00 por mês** em doações ou se a soma total de suas receitas e ingressos ultrapassar **R$ 4.800.000,00 no ano**, ela se enquadrará nas exigências legais e terá a **obrigatoriedade de enviar a Escrituração Contábil Digital (ECD)**. No entanto, se não atingir esses valores, mesmo que não seja obrigatório, o envio da ECD ainda é a melhor prática para garantir a transparência e a boa gestão fiscal.

ATENÇÃO

A Relevância das Demonstrações Contábeis para Associações

A elaboração das **Demonstrações Contábeis** vai muito além de uma mera formalidade legal. Ela demonstra aos associados o compromisso e o zelo da gestão com o patrimônio da entidade. Abaixo, apresentamos as principais contribuições desse processo:

Quadro 13 – Objetivo das Demonstrações Contábeis

Objetivo das Demonstrações Contábeis	Detalhamento
Transparência e Prestação de Contas	Demonstra o zelo com o patrimônio da entidade. Essencial para prestar contas a associados, parceiros, órgãos de fiscalização (Receita Federal, Ministério Público) e à sociedade em geral, garantindo a confiança pública.
Tomada de Decisão e Controle Interno	Fornece dados financeiros precisos para que a diretoria possa tomar decisões estratégicas. Ajuda a planejar projetos, criar oportunidades de captação de recursos e aprimorar a gestão interna.

Prevenção e Controle	A análise das demonstrações e dos controles internos ajuda a prevenir erros, fraudes e o uso inadequado de recursos, assegurando a eficiência da gestão.
Comprovação de Benefícios Fiscais e Regularidade	Permite à entidade comprovar sua imunidade ou isenção de tributos e sua condição de utilidade pública, evitando penalidades fiscais.
Captação de Recursos	A apresentação das demonstrações contábeis e de certidões negativas de débitos (CNDs) é frequentemente exigida em editais públicos, convênios e negociações com fundações ou empresas privadas. Uma contabilidade transparente aumenta a credibilidade e as chances de sucesso na obtenção de recursos para financiar projetos e programas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

OBRIGAÇÕES FISCAIS E TRIBUTÁRIAS

Toda pessoa jurídica, incluindo as associações, deve ter inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e mantê-lo ativo. Com essa inscrição, surgem as obrigações fiscais ou tributárias, que podem ser classificadas em dois tipos: **principais** e **acessórias**.

As **obrigações tributárias principais** são aquelas que envolvem o dever de efetuar o pagamento de tributos, como impostos, taxas e contribuições. Já as **obrigações acessórias** referem-se à necessidade de atender a uma série de exigências dos órgãos competentes nas esferas federal, estadual e municipal, como a entrega de declarações e a manutenção de registros.

É fundamental cumprir todas as obrigações acessórias, pois, caso não sejam atendidas, elas se **convertem em obrigações principais**.

Se a associação teve movimentação financeira e não entregou a declaração obrigatória ao fisco, a multa por essa falha se torna uma obrigação principal, gerando um pagamento compulsório. O não cumprimento das obrigações acessórias pode levar a sérias penalidades financeiras, prejudicando a saúde e a regularidade da associação.



ATENÇÃO

Imunidade e Isenção de Impostos

Associações sem fins lucrativos podem ter **imunidade ou isenção** de alguns impostos nas esferas federal, estadual e municipal. Para isso, é preciso atender a requisitos legais, como:

- Não distribuir lucros;
- Aplicar integralmente seus recursos na manutenção de seus objetivos institucionais;
- Não ter como finalidade o ganho econômico.

É fundamental que cada associação verifique a legislação específica e cumpra rigorosamente todas as exigências.

Diferença entre Imunidade e Isenção

Embora ambas dispensem o pagamento de impostos, a **imunidade** é um benefício previsto na Constituição Federal. Por exemplo, associações de cunho religioso possuem imunidade constitucional.

Já a **isenção** é um benefício fiscal concedido por lei. As associações rurais, por exemplo, se beneficiam da isenção, mas precisam comprovar sua **utilidade pública** e não ter finalidade lucrativa. Dessa forma, elas não são tributadas pelo **IRPJ (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica)** e pela **CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)**, a menos que se enquadrem em casos específicos que geram tributação.

As associações sem fins lucrativos só podem ter isenções parciais ou totais de tributos se estiverem **regularizadas** e com atividades compatíveis com seus fins estatutários. A **imunidade** é assegurada pelo Art. 150, VI da Constituição Federal, enquanto a **isenção** é regulamentada por normas como a IN RFB nº 1.234/2012, Art. 4 e 5.

E as contribuições federais?

O **PIS/Pasep (Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público)** é um exemplo de contribuição federal. As associações sem fins lucrativos podem ser isentas ou ter alíquotas diferenciadas sobre as receitas geradas. Geralmente, as receitas provenientes de atividades próprias da associação são isentas.



O recolhimento do **PIS/Pasep sobre a folha de pagamento** é obrigatório para entidades sem fins lucrativos, incluindo associações, igrejas, partidos políticos e instituições de assistência social, desde que tenham **funcionários registrados**. A alíquota para essa contribuição é de **1%** sobre o valor da folha de pagamento mensal.

ATENÇÃO

A **Confins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social),** assim como o PIS, incide sobre a receita das entidades. As associações sem fins lucrativos podem ser isenção do pagamento da COFINS sobre as receitas provenientes de suas **atividades próprias**, desde que cumpram os requisitos previstos na legislação como a Lei nº 9.718/1998 e a Lei nº 10.833/2003, (BRASIL,2025).

E se a associação, tiver Receitas não próprias?



Se a associação, tiver Receitas não próprias, **SIM!** Isso porque, algumas Associações podem ter receitas que não derivam de suas atividades principais, **receitas de aluguel**, por exemplo, não se enquadram como "próprias" e, portanto, **estão sujeitas à tributação.**

ATENÇÃO

Essas receitas, quando não estão relacionadas às atividades próprias da associação, podem ser sujeitas a outras tributações, como a COFINS.

Imposto sobre Serviços (ISS): A isenção ou não do ISS depende da legislação municipal. É preciso verificar junto ao Código Tributário do Município, a Secretaria da Fazenda Municipal, junto à prefeitura da sede da associação.

Imposto sobre Propriedade Territorial Rural (ITR) ou Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU): Verificar a legislação específica sobre imunidade ou isenção para imóveis de propriedade da associação utilizados em suas finalidades.

ATENÇÃO

Normalmente as prefeituras concedem a isenção de taxas e contribuições após a associação ser reconhecida como de utilidade pública. Ela deve ser solicitada via requerimento. Agora que você já sabe sobre os tributos e quando são incidentes, apresentamos as obrigações acessórias que a associação deve cumprir.

Lembre-se

As declarações são informações prestadas aos órgãos fiscalizadores que irão manter seu CNPJ ativo e as concessões da imunidade/isenção.

Segue a relação das principais obrigações acessórias:

- **Escrituração Contábil Fiscal (ECF) -** Substituiu a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ). Obrigatória para a maioria das pessoas jurídicas, inclusive imunes e isentas. (Instrução Normativa RFB nº 2004/2021).
- **Escrituração Fiscal Digital das Contribuições (EFD-Contribuições) -** Para PIS/Pasep e COFINS, quando houver incidência ou necessidade de demonstrar a não incidência. (Instrução Normativa RFB nº 1.252/2012).
- **Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) - Informa** os débitos e créditos de tributos federais. Obrigatória mesmo para entidades imunes e isentas em determinadas situações. (Instrução Normativa RFB nº 2005/2021).
- **DCTF Web -** Informa os rendimentos pagos dos colaboradores em folha, prestação de serviço por pessoas físicas e jurídicas e as retenções de imposto de renda e contribuições. (Instrução Normativa RFB nº 1990/2020).
- **EFD- Reinf -** Informa os rendimentos pagos a colaboradores, pessoas físicas e jurídicas e as retenções de imposto de renda e contribuições. (Instrução Normativa RFB nº 1990/2020).

GESTÃO RECURSOS HUMANOS

O principal recurso de uma organização são as pessoas, sejam elas eleitas, voluntárias ou contratadas para exercer atividades e assumir cargos. É fundamental que todos os membros estejam engajados para garantir o sucesso e o desenvolvimento da associação. Por isso, cabe aos dirigentes manterem o grupo unido, promovendo a colaboração e a motivação contínua.

Uma das dificuldades da gestão é lidar com a inexperiência de voluntários e associados, que, por não terem vínculo formal, podem comprometer o profissionalismo. No entanto, é responsabilidade da gestão promover a conscientização e a responsabilidade em relação ao compromisso assumido. É importante destacar que a contribuição dos voluntários é inestimável, principalmente para organizações pequenas ou que estão em início de atividades, que não dispõem de recursos suficientes para contratações específicas.

SUGESTÃO

Para garantir o sucesso e a sustentabilidade da associação, é fundamental adotar práticas que promovam o engajamento e a colaboração. Para isso, é essencial:

- **Motivar e Capacitar:** Invista na motivação e na capacitação contínua de todos os envolvidos na organização.
- **Promover a União:** Use eventos e ações sociais e institucionais como um instrumento para a união, colaboração e participação coletiva.
- **Valorizar a Equipe:** Estimule a criatividade, valorize as contribuições de cada membro e fortaleça o espírito de colaboração.

ATENÇÃO

Ao contratar colaboradores ou prestadores de serviços para exercer funções operacionais e gerenciais, a associação assume obrigações como qualquer outra pessoa jurídica. Por isso, a gestão deve cumprir com as rotinas e os procedimentos pertinentes ao setor de pessoal, garantindo a conformidade com todas as exigências das relações trabalhistas e sociais. As responsabilidades da associação, na qualidade de empregadora, não se diferenciam das demais entidades ou empresas.

SUGESTÃO

Rotinas de Pessoal

No caso de colaboradores registrados, a gestão deve verificar e monitorar os seguintes procedimentos:

- **Admissão:** Assegurar o envio dos arquivos e documentos pertinentes à admissão do colaborador.
- **Encargos Sociais:** Verificar mensalmente o recolhimento dos encargos sociais sobre a folha de pagamento, incluindo INSS, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e Programa de Integração Social (PIS).
- **Declarações Mensais:** Garantir a apresentação da DCTFWeb e do FGTS Digital, com as informações sociais, mesmo em períodos sem movimento.
- **Contribuições Sindicais:** Realizar o recolhimento das contribuições sindicais dos funcionários, quando aplicável.



OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Uma associação, assim como qualquer empresa, pode contratar empregados para executar suas atividades. Ao fazer isso, ela assume as **obrigações trabalhistas** previstas na **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**.

Isso significa que a associação deve garantir os direitos dos trabalhadores, como:

- Registro em carteira;
- Pagamento de salário;

- Férias acrescidas de um terço;
- 13º salário;
- Depósito do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

ATENÇÃO

Além disso, é comum que as associações contratem serviços não habituais, utilizando **prestadores de serviços autônomos**. Nesse caso, a relação não se configura como vínculo empregatício e as formalidades são diferentes das exigidas pela CLT.

Exemplo

Contratação de Administrador Autônomo

Quando uma associação contrata um administrador, como **pessoa física autônoma**, para gerenciar a execução de um projeto, ela deve cumprir algumas obrigações fiscais e previdenciárias.

Na contratação, a associação é responsável pelo recolhimento de:

- **ISS (Imposto sobre Serviços)**: A alíquota deve ser consultada no Código Tributário do município onde o serviço é prestado.
- **INSS (Instituto Nacional do Seguro Social)**: Incide o valor correspondente a **11%** sobre o valor do serviço.
- **IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte)**: Deve ser retido e recolhido de acordo com a tabela progressiva vigente, caso o valor do serviço não se enquadre na faixa de isenção.

É importante ressaltar que, mesmo que a associação seja isenta de alguns impostos como entidade sem fins lucrativos, ela **não é isenta das obrigações** legais de recolher esses tributos na fonte, quando devidos. O cumprimento dessas exigências é fundamental para a regularidade fiscal da entidade.

ATENÇÃO

Isenção de INSS Patronal: A Importância do CEBAS

É fundamental destacar que a associação só terá isenção de **Contribuições Sociais (INSS) Patronal** se possuir a **Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS)**. Sem essa certificação, o recolhimento é obrigatório.

No entanto, o processo para obter o CEBAS é complexo e exige que a associação cumpra requisitos específicos, como a **Declaração de Utilidade Pública** nas esferas municipal, estadual ou federal, e a manutenção de todas as **Certidões Negativas de Débitos (CND's)** atualizadas, entre outras exigências legais conforme sua área de atuação.

A certificação do CEBAS não é um processo simples. Ele demanda tempo e o acompanhamento de profissionais qualificados, como **contadores e advogados**, para garantir que todos os requisitos sejam atendidos corretamente. A isenção do INSS Patronal é um benefício significativo, mas exige um compromisso sério com a regularidade e a conformidade fiscal da entidade.



SUGESTÃO

Registro de funcionário e manutenção do colaborador

Segue **checklist de procedimentos** que a associação deverá cumprir no registro e manutenção do colaborador, conforme CLT:

1. **Registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)**. Hoje com a carteira de trabalho digital, não há mais um número específico para a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Atualmente, o trabalhador é identificado unicamente pelo seu **Cadastro de Pessoa Física (CPF)**, e todos os registros de trabalho, como contratos e alterações salariais, são feitos apenas com esse dado
2. **Contrato de Trabalho** - Formalização do vínculo empregatício;
3. **Cálculo da Folha de pagamento do mês** – reconhecimento das despesas com salário;
4. **Pagamento de Salários -** Até o 5º dia útil do mês subsequente ao trabalhado;
5. Envio dos **arquivos digitais referente ao INSS** Patronal e Segurado – Essas informações são enviadas pela DCTF Web;
6. Envio dos **arquivos digitais FGTS Digital** - Essas informações são enviadas pelo FGTS Digital;
7. **Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) -** 8% sobre a remuneração do empregado.
8. **Recolhimento das Contribuições Previdenciárias (INSS) -** Parte do empregado (descontada do salário conforme a tabela vigente) e parte patronal (corresponde a 20% de responsabilidade da associação).

Lembre-se

A associação deverá cumprir o pagamento de Férias acrescidas de 1/3 e Pagamento do 13º Salário, e conforme a situação: Adicional noturno, horas extras, etc e o cumprimento das **Normas de Saúde e Segurança do Trabalho (NRs).**

SUGESTÃO

Aqui está um resumo dos sistemas e suas finalidades, seguindo sua sugestão de checklist para as obrigações decorrentes do registro e da manutenção de colaboradores:

1. **eSocial - Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas**

Finalidade: Unifica o envio de diversas informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas relativas a empregados e prestadores de serviços, incluindo dados de admissões e demissões.
Função: O eSocial integrou obrigações como CAGED, DIRF e SEFIP em um único sistema, simplificando o processo.
Obrigatoriedade: Mensal.
Sistema: https://www.gov.br/esocial/pt-br

2. **DCTFWeb**

Finalidade: Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos, principalmente relacionada ao INSS e a outros tributos federais.

Obrigatoriedade: Mensal.

Sistema: cav.receita.fazenda.gov.br/autenticacao/login (Portal e-CAC)

3. **FGTS Digital**

Finalidade: Coletar e gerenciar as informações relativas ao FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), incluindo informações socioeconômicas para o Ministério do Trabalho e Previdência.

Observação: A obrigação de enviar as informações é mensal, mesmo que não haja empregados, para gerar a certidão negativa de débitos.

Obrigatoriedade: Mensal.

Sistema: fgtsdigital.sistema.gov.br

4. **EFD-Reinf - Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Informações da Contribuição Previdenciária**

Finalidade: Relata as retenções de imposto de renda (IRRF), PIS e COFINS, principalmente quando há pagamento com retenção na fonte.

Obrigatoriedade: Anual.

Sistema: cav.receita.fazenda.gov.br/autenticacao/login (Portal e-CAC)

GESTÃO COMERCIAL

O setor comercial dentro de uma associação é uma área administrativa que, por vezes, gera dúvidas em relação ao envolvimento da entidade na comercialização dos produtos dos agricultores familiares associados. A associação atua, principalmente, na intermediação da relação comercial, seja na compra conjunta de insumos ou na venda conjunta da produção. Essa atuação é fundamental, pois promove a integração com outros elos da cadeia produtiva, proporcionando maior capacidade de negociação por escala. Verifique se consta nos objetivos no Estatuto Social ações voltadas a comercialização.

Para que os produtores associados alcancem maior produtividade e melhores resultados econômicos, a associação deve orientá-los e ajudá-los por meio de capacitação profissional e assistência técnica. O planejamento também é essencial para que os produtores possam aumentar o volume de seus produtos, atender à demanda e acessar uma diversidade de mercados. Sempre que possível, a associação deve criar condições para que os associados incorporem tecnologias e melhorem o gerenciamento econômico-financeiro de sua atividade rural.

ATENÇÃO

É importante salientar que, embora as operações comerciais de compra e venda sejam feitas em muitos casos, **individualmente** por seus associados, o papel da associação é primordial, pois a representação do conjunto de produtores lhes confere maior poder de negociação e proporciona alternativas para auferir ganhos.

No entanto, é fundamental destacar que, apesar de ser uma sociedade civil sem fins lucrativos, essa natureza jurídica não a isenta automaticamente de obrigações fiscais. A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZBA, 2025) aponta que a associação possui restrições quanto à realização de operações comerciais de compra e venda em seu nome para repasse aos associados, e a comercialização habitual pode caracterizá-la como contribuinte para fins tributários.

Diante dessa premissa, surge a seguinte questão: uma associação rural que cultiva hortaliças pode realizar a venda em nome dos associados?



SIM! Uma associação rural que produz hortaliças pode, sim, realizar operações comerciais de compra e venda em seu nome e repassar os valores aos associados, desde que essa prática esteja alinhada com as suas normativas internas e não tenha fins lucrativos. (ou seja, sem distribuir excedente como lucro).

Quadro 12 – Resumo atividade comercial

Aspecto	**Permitido com condição**
Operações de compra/venda	Sim — desde que previstas nos estatutos e sem distribuição de lucros
Tributação ICMS	Isenção em produção rural, com inscrição coletiva
Documentos fiscais	Nota fiscal global permitida (órgãos públicos, merenda escolar, etc.)
Funrural	Não incide sobre repasses aos associados por ato cooperativo
Reinvestimento	Recursos devem retornar à associação, não aos membros diretamente

Fonte: Elaboração própria (2025).

ATENÇÃO

Qualquer **Superávit** financeiro da associação deve ser obrigatoriamente reinvestido na entidade, não podendo ser distribuído como lucro aos associados. É fundamental que essa condição, bem como os objetivos e as fontes de receita da associação, estejam expressamente definidos no Estatuto Social.

A associação pode comercializar produtos como artesanato, material decorativo, telas ou roupas, com o objetivo de angariar fundos para a manutenção de suas atividades operacionais. Essa prática é permitida quando a produção não é motivada por finalidade econômica, mas sim por um objetivo social ou terapêutico. Por exemplo, uma associação de mulheres que produz artesanato com fins terapêuticos pode comercializar esses produtos para arrecadar recursos para a própria entidade.

ATENÇÃO

Quando um grupo de associados é bem articulado, tem uma demanda significativa e um interesse comum, poderá considerar a constituição de uma cooperativa. Ao contrário da associação, que não tem fins lucrativos, a cooperativa possui **fins econômicos** e, por isso, tem permissão para comercializar insumos e produtos e repassá-los a seus associados. É importante ressaltar que a cooperativa é uma forma de sociedade regida por lei específica. Nas empresas privadas, os resultados são denominados "lucro", mas na cooperativa são chamados de "sobras", que podem ser distribuídas entre os associados, o que não ocorre em uma associação.

Nesse sentido, **a gestão comercial é uma área fundamental**, pois representa um conjunto de estratégias e ações adotadas para alavancar a sustentabilidade da associação

OBRIGAÇÕES COMERCIAIS

Quando uma associação **rural** inclui em seu Estatuto a **comercialização de produtos de seus associados**, mesmo que sem finalidades lucrativas para si, essa atividade pode caracterizá-la, para fins tributários e fiscais, como contribuinte. Nesse caso, a associação deve se regularizar e se inscrever na **Secretaria da Fazenda (SEFAZ)** do seu estado para cumprir as exigências legais. Ao fazer isso, ela poderá ter uma **tributação simplificada** e estará apta a emitir **Nota Fiscal (NF) coletiva**.

Lembre-se

É importante lembrar que cada estado tem seu próprio regulamento para o **ICMS**, o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços. Por isso, é fundamental consultar a legislação específica da SEFAZ da sua região para entender as obrigações e os procedimentos corretos



ATENÇÃO

Para efeitos de **fato gerador**, a **comercialização** por si só já é considerada uma atividade econômica. Por isso, a forma jurídica de **associação sem fins lucrativos** não garante isenção automática das obrigações fiscais, especialmente quando a comercialização é habitual e em um volume que o estado considera como atividade comercial.

A regra geral é que a venda de mercadorias, como hortaliças, configura o fato gerador do ICMS. No entanto, a legislação do ICMS na Bahia (Decreto nº 13.780/2012, Art. 265, inciso I) prevê **isenção para a saída interna de diversos produtos hortifrutícolas em estado natural, desde que não sejam destinados à industrialização.**

Essa lista é bastante abrangente e inclui a maioria das hortaliças comuns. Os Hortifrutícolas em estado natural: como abóbora, abobrinha, acelga, agrião, alho, aipim, aipo, alface, almeirão, alcachofra, araruta, alecrim, arruda, alfavaca, alfazema,

batata, batata-doce, berinjela, bertalha, beterraba, brócolos, camomila, cebola, cebolinha, cenoura, chicória, chuchu, coentro, couves, couve-flor, cogumelo, cominho. (Consultar lista completa na Convênio do ICMS).

ATENÇÃO

Conforme previsão legal **no Regulamento do ICMS do Estado da Bahia (Decreto nº 13.780/2012)**, em seu **Art. 265, inciso I**, prevê a isenção para as saídas internas de produtos hortifrutícolas relacionados no Convênio ICM 44/75. Decreto nº 23.715/2025. (SEFAZ,2025)

Quando uma associação rural começa a **processar as hortaliças** para comercializar produtos como conservas, polpas ou pastas, ela pode perder a isenção de ICMS. Isso acontece porque a isenção, em muitos casos, se aplica apenas aos produtos em seu **estado natural**. Ao transformá-los, a associação está realizando uma **industrialização**, o que pode tornar a operação tributável.

Além do ICMS, essas operações de industrialização podem gerar a incidência do **IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados)**, dependendo do caso e conforme as regras detalhadas no Regulamento do IPI (RIPI). Portanto, é crucial que a associação verifique a legislação específica antes de iniciar a comercialização de produtos processados para evitar surpresas fiscais

OBSERVAÇÕES

É importante estar ciente das exigências, pois ao participar de mercados, seja institucional, no fornecimento de alimentação escolar, órgão públicos, ou outros mercados privados, conforme tipo de estabelecimento e o volume da produção, tem por obrigatoriedade a emissão de nota fiscal.

SUGESTÃO

CHECKLIST DE OBRIGAÇÕES COMERCIAIS PARA ASSOCIAÇÃO RURAL

Uma associação rural que realiza a comercialização de produtos, mesmo sem fins lucrativos, deve estar atenta a um conjunto de obrigações fiscais.

1. **Inscrição Estadual (Sefaz-BA):** Mesmo que as vendas de hortaliças em estado natural sejam isentas de ICMS, a associação pode precisar de inscrição no Cadastro de Contribuintes do ICMS se a comercialização for habitual e com emissão de notas fiscais. Essa inscrição é exigida pela Sefaz-BA para fins de controle e fiscalização.

2. **Emissão de Documentos Fiscais:** A associação é obrigada a emitir Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) ou outro documento fiscal para registrar as vendas. A nota fiscal deve indicar o Código Fiscal de Operações e Prestações (CFOP) apropriado e a base legal da isenção do ICMS (Art. 265, inciso I, do RICMS/BA e Convênio ICM 44/75).

3. **Benefícios para a Agricultura Familiar (SIPAF**): Se os associados se enquadram como produtores da agricultura familiar, a associação pode ter acesso a benefícios fiscais por meio do Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar (SIPAF). A Sefaz-BA possui regulamentação específica sobre o tema, como o Art. 270 do RICMS/BA, que pode trazer facilidades ou isenções adicionais para a produção familiar.

4. **A Natureza Jurídica da Associação**: Apesar de ser uma associação sem fins lucrativos, essa natureza jurídica não a isenta das obrigações tributárias. Se a atividade de comercialização gerar circulação de mercadorias de forma habitual e em volume considerado comercial, ela deverá cumprir todas as exigências fiscais.

5. **A Importância de uma Consulta Formal**: Para garantir a segurança jurídica e ter uma resposta oficial, o ideal é que a associação realize uma Consulta Formal à Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA). Essa consulta garante uma resposta oficial e vinculante do órgão fiscalizador, baseada nas particularidades da associação e de suas operações.

CONTROLE INTERNO

O Controle Interno (CI) é o conjunto de regras, procedimentos e práticas implementadas para garantir que as operações de uma associação ocorram de forma eficiente, transparente e segura. Os procedimentos de controle da gestão também envolvem a identificação das necessidades e possibilidades do grupo, visando otimizar sua atuação e estabelecer diretrizes para as ações desenvolvidas (Crepaldi e Crepaldi, 2023).

Embora em algumas associações, o CI seja implementado como uma área funcional, ele abrange todas as áreas da entidade e pode ser aplicado de forma abrangente ou em setores específicos.



Por exemplo, o Controle Interno inclui a separação de funções, garantindo que a pessoa que autoriza um pagamento não seja a mesma que o executa, prevenindo assim irregularidades, diminuindo a probabilidade de desvios financeiros, causando dolos e danos para a organização. A implementação e a eficácia desses controles dependem diretamente da qualidade das informações disponíveis. É nesse ponto que os Sistema de Informação Gerencial (SIG) se torna fundamental, pois fornece os dados organizados e confiáveis necessários para a supervisão e tomada de decisões estratégicas da gestão, permitindo a diretoria monitorar e garantir o cumprimento das normas e a saúde financeira da associação.

GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

O sistema de informação gerencial (SIG) conforme Padoveze (2019), é um conjunto organizado que envolve pessoas, processos, tecnologias e dados. Seu principal objetivo **coletar, processar, armazenar e distribuir informações** para apoiar a **tomada de decisões gerenciais** dentro de uma organização. Essencial para a gestão, ele transforma dados brutos em informações relevantes e atua em conjunto com os controles internos para garantir a eficiência dos procedimentos. O SIG tem o propósito de integrar todos os setores e áreas funcionais da estrutura organizacional da associação.

Em uma associação rural, essa integração pode variar no uso de simples planilhas a softwares de gestão empresarial. A escolha da ferramenta deve ser feita com base nas necessidades da entidade, sempre com o objetivo de integrar as unidades funcionais para uma gestão mais eficaz. Ferramentas gratuitas e acessíveis, como planilhas eletrônicas e aplicativos de mensagens, podem ser um ponto de partida para a coleta e organização de dados, demonstrando que a implementação de um SIG não precisa ser dispendiosa.



Nesse contexto, o SIG gana relevância em uma associação rural, porque transforma dados dispersos como os de produção, vendas, custos, finanças, atividades administrativas, participação dos associados, em informações estratégicas

para aprimorar a gestão coletiva. Por exemplo, em uma associação rural de hortaliças, o SIG pode integrar:

- Dados de associados: cadastro com contatos, contribuições mensais, participação em reuniões.
- Dados de produção: registro de área cultivada, quantidade colhida e comercializada por safra, cultura, colheita.
- Dados financeiro: fluxo de caixa, contas a pagar/receber, saldo em caixa e no banco.
- Relatórios: prestação de contas, balanço semestral, comparativo de custos de insumos e margem de lucro por produto.

Ao analisar esses relatórios gerados pelo SIG, a diretoria pode tomar decisões estratégicas. Por exemplo, ao identificar o custo e a margem de lucro de cada hortaliça, a associação pode focar na produção mais rentável, ou usar os dados de participação para planear ações que aumentem o engajamento dos membros e garantam a sustentabilidade da organização.

ATENÇÃO

Ao organizar as informações essenciais, o SIG aumenta a transparência da gestão e a capacidade da associação de competir em mercados sustentáveis. Além disso, a implementação de um sistema de informação gerencial, mesmo que simples, deve incluir a **segurança dos dados**. É fundamental estabelecer rotinas de backup e controle de acesso, protegendo as informações como cadastro de associados e dados financeiros, garantido sua integridade e confidencialidade.

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

É fundamental que a associação estabeleça uma comunicação clara e objetiva, tanto interna quanto externa. Uma comunicação assertiva aumenta a confiança e o interesse pelas atividades coletivas, fortalecendo o vínculo com a entidade.

Em um contexto cada vez mais conectado, a divulgação das atividades por meio de canais digitais é essencial. A associação pode utilizar páginas web, mídias sociais (como Facebook, Instagram e WhatsApp) e aplicativos como ferramentas de comunicação para ampliar seu alcance e facilitar o acesso à informação com baixo custo.

ATENÇÃO

O uso das ferramentas de comunicação deve ser feito de forma cautelosa e responsável, evitando excessos ou a divulgação de informações imprecisas. Para manter o controle sobre os assuntos e a linguagem utilizada, é fundamental buscar, sempre que possível, o apoio de um profissional, a fim de evitar a superexposição da entidade.

Para uma boa comunicação é preciso planejar o conteúdo, definir a periodicidade e os meios que os associados mais utilizam. Isso garante que as mensagens atinjam seu objetivo e estimulem o interesse e o engajamento do grupo.

A associação, como pessoa jurídica, também deve criar estratégias de marketing para divulgar suas atividades, projetos e promover os produtos. Isso contribui para que o público externo conheça sua história e sua missão. O marketing, possui ferramentas especificas que, quando bem planejadas, podem criar uma imagem sólida e ajudar a entidade a acessar novos mercados e obter melhores resultados. É um processo contínuo que requer tempo e comprometimento dos dirigentes para seu acompanhamento.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DOS PROCEDIMENTOS

A elaboração de rotinas, mesmo que pareçam complexas no início, torna a gestão mais fácil e eficiente com o tempo. Comece organizando os documentos, que é a base para todos os procedimentos.

PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

Rotina Diária/Semanal: Organização de Documentos

1. **Reúna os Documentos:** Ao final de cada dia ou semana, colete todos os documentos que entraram na associação. Isso inclui comprovantes de pagamento, recibos, notas fiscais, contratos e qualquer tipo de correspondência.

2. **Organize por Tipo:** Separe os documentos em pilhas ou pastas, de acordo com o tipo:

- **Financeiros:** Notas fiscais, recibos, extratos bancários, comprovantes de despesas.
- **Legais:** Novos contratos, aditivos, alvarás, certidões.
- **Internos:** Atas de reunião, listas de presença, comunicados.

3. **Registro e Arquivamento:**

- Para documentos financeiros, registre as informações em um livro-caixa ou planilha.
- Arquive os originais em pastas físicas, identificadas por mês ou por categoria.
- Considere também digitalizar os documentos para um backup em nuvem (como Google Drive ou Dropbox), criando pastas com a mesma organização.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO - ORGANIZAÇÃO DOCUMENTAL

1. **REGISTROS DE ASSOCIADOS:** É importante manter um cadastro atualizado de todos os membros, incluindo dados pessoais, datas de filiação e histórico de pagamentos.

***Procedimento**:* Realize a atualização dos dados mensalmente. Utilize uma planilha em Excel ou software, para manter o registro dos associados atualizados. Manter essas informações organizadas e disponível em tempo hábil, é um procedimento de organização, por isso mantenha campos para os dados pessoais: nome completo, CPF, contato, data de associação, produção e tipo de propriedade rural.

Contribuição: Permite identificar perfil dos associados, planejar ações direcionadas, além de beneficiar os associados na necessidade de prestar informações cadastrais, para o registro de atas em cartório, na formação de comissões, chapas para eleição, pleitear benefícios etc.

2. **DOCUMENTOS FISCAIS:** É de responsabilidade da associação, manter em boa guardar todas as notas fiscais de entrada e saída, recibos e comprovantes de pagamentos de todos os gastos da entidade, contratos, termos de parcerias, doações, despesas, aquisição de imobilizados, contratação de prestação de serviços, abastecimentos, capacitação, eventos, para auditorias e prestação de contas.

***Procedimento**:* Organizar as notas fiscais semanalmente ou mensalmente, a depender do fluxo de documentos. Identificar o tipo de gastos em pastas sanfonadas ou poderá escanear e salvar em diretórios digitais por ano fiscal. Identifique nas notas fiscais as que são referentes a convênios, projetos ou atividades operacionais. Mantenha o registro e a organização documental em ordem cronológica, para facilitar a identificação.

Contribuição: Esse procedimento permite beneficiar na hora de realizar a prestação de contas; auxilia na Escrituração Contábil e na elaboração das Demonstrações Contábeis; atender exigências em fiscalizações e em auditorias etc.

3. **CONTRATOS E CONVÊNIOS:** Crie rotina para arquivar de forma segura todos os contratos com fornecedores, parceiros, órgão públicos e instituições financeiras.

Procedimento: Criar pastas físicas e digitais para cada convênio de firmado, contendo o contrato assinado, aditivos, relatórios de prestação de contas e correspondências relevantes. Emita os extratos bancários de cada conta, principalmente da conta convênio, faça a conferência das entradas e saídas, proceda a conciliação bancária e mantenha numa pasta junto com a documentação.

Contribuição: Esse procedimento facilita o acompanhamento da execução das etapas definidas nos cronogramas, principalmente dos convênios; facilita na prestação de contas e fiscalizações.

ATENÇÃO

Quando a associação firmar **Termos de Convênio e contratos**, a documentação relacionada deve ser segregada da documentação operacional. Recomenda-se o uso de um carimbo com o número do convênio em todas as notas fiscais e comprovantes. Essa identificação clara facilita a prestação de contas e agiliza eventuais auditorias ou fiscalizações.

4. **DOCUMENTAÇÃO DE PROJETOS:** Crie rotina para arquivar de forma segura todos os documentos relacionados com os projetos.

Procedimento: Criar pastas físicas e digitais para cada projeto de fomento, contendo o contrato assinado, aditivos, relatórios de prestação de contas e correspondências relevantes; identifique os fornecedores, parceiros, órgão públicos e instituições financeiras; evite adquirir em uma mesma nota fiscal (NF) produtos/mercadorias/serviços referente a convênios e projetos distintos. Os extratos devem ser identificados por conta corrente de cada projeto, convênios etc.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Abertura de Pastas para cada Projeto:**
   - ✓ Crie uma pasta física ou digital dedicada para cada novo projeto/convênio de fomento;
   - ✓ Identifique as pastas de forma padronizada (Ex: "[Ano] - [Nome do Projeto] - [Órgão Fomentador]").
   - ✓ **Documentação Obrigatória:** Inclua o contrato/convênio assinado, aditivos (se houver), planos de trabalho, relatórios de prestação de contas (técnicos e financeiros), e todas as correspondências e comunicações relevantes relacionadas ao projeto.
   - ✓ **Local de Armazenamento:** Especifique onde as pastas físicas serão guardadas e a estrutura de diretórios para as pastas digitais (Ex: Servidor de Rede > Projetos Ativos > [Nome do Projeto]).

2. **Identificação de Partes Envolvidas:**
   - ✓ Mantenha um **registro atualizado** dentro da pasta de cada projeto com os dados completos de todos os fornecedores, parceiros, órgãos públicos e instituições financeiras envolvidas.
   - ✓ Esse registro deve incluir CNPJ/CPF, dados de contato e tipo de relacionamento com o projeto.
3. **Controle de Aquisições e Despesas:**
   - ✓ Atenção na aquisição de produtos, mercadorias ou serviços, evite ao máximo incluir itens de projetos ou convênios distintos na mesma Nota Fiscal (NF).
   - ✓ Se for inevitável por alguma razão, garanta que a NF seja acompanhada de uma memória de cálculo ou documento de rateio claro que identifique os valores pertencentes a cada projeto.

4. **Identificação e Conciliação de Extratos Bancários:**
   - ✓ Os extratos bancários devem ser claramente identificados e vinculados à conta corrente **de cada projeto/convênio**.

- ✓ Realize a conciliação bancária de cada conta de projeto **separadamente**, garantindo que todas as movimentações financeiras estejam de acordo com as despesas e receitas documentadas do respectivo projeto.

Contribuição: Esse procedimento assegura e facilita o acompanhamento da execução das etapas dos projetos, cumprimento do cronograma, facilita na prestação de contas, dar publicidade da aplicação dos recursos facilita nas fiscalizações.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – COMUNICAÇÃO EFICAZ

5. **COMUNICAÇÃO INTERNA:** Utilizar diferentes canais para manter os associados informados (murais, grupos de mensagens, e-mail, reuniões, rádio comunitária). Atente ao tempo hábil para possível intervenção.

Procedimento:

Manter uma comunicação eficiente. Criar grupos Informativos em Whatzapp, e-mail, circular e correspondências dos assuntos relevantes. Evite excesso de informações e conversas paralelas para evitar desvio do propósito. Mantenha sempre o respeito e escute a opinião do grupo.

Contribuição: Esse procedimento facilita o acompanhamento das atividades e o planejamento de reuniões para definir pautas claras; no planejamento de estratégias, para definir as metas e as ações que devem ser implementadas para criar oportunidades de renda.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – ORGANIZAÇÃO DE REUNIÃO

6. **Planejamento de reuniões:** Reuniões produtivas exigem **objetividade e organização**. Recomenda-se a elaboração de um roteiro para guiar a discussão.

Organizar a reunião para que seja objetiva; faça um roteiro e siga os principais pontos a serem abordados, se ficou algum ponto não esclarecido na anterior, esclareça, controle o tempo de fala e der oportunidade a todos e busque esclarecer para evitar ruídos na comunicação; evite atrasos para não desmotivar a participação; ao convocar os associados para as Assembleias, faca sempre com antecedência e tempo hábil para possível intervenção

Procedimento: **Definir um Objetivo Claro:** Antes de convocar qualquer reunião, determine o propósito. A reunião serve para tomar uma decisão, compartilhar informações, resolver um problema, ou gerar ideias. O objetivo deve ser específico e conhecido por todos os participantes.

Elaborar uma Pauta Detalhada: A pauta é o roteiro da reunião. Nela devem constar:

- **Tópicos:** Uma lista dos assuntos a serem discutidos.
- **Tempo Alocado:** O tempo estimado para cada tópico, garantindo que o encontro não se estenda desnecessariamente.
- **Responsáveis:** A indicação de quem irá conduzir a discussão de cada ponto.
- **Materiais de Apoio:** A menção de quaisquer documentos que os participantes devam ler com antecedência.

Convocar com Antecedência e Enviar a Pauta: O convite para a reunião, especialmente no caso de Assembleias, deve ser enviado com tempo hábil. A pauta deve ser anexada ao convite para que os participantes possam se preparar, ler os documentos e refletir sobre os temas. Isso evita "ruídos de comunicação" e torna o encontro mais produtivo.

Gerenciar o Tempo e a Participação: Durante a reunião, é papel do líder ou facilitador:

- **Manter o Foco:** Seguir a pauta rigorosamente para evitar desvios e discussões irrelevantes.
- **Garantir Oportunidade:** Assegurar que todos os participantes tenham a chance de se expressar, controlando o tempo de fala de cada um para um debate equitativo.
- **Incentivar a Pontualidade:** Começar e terminar no horário agendado, demonstrando respeito pelo tempo de todos.

- **Documentar as Decisões:** Ao final, é crucial registrar as decisões tomadas, os próximos passos e os responsáveis por cada tarefa. Esta documentação (conhecida como ata ou resumo de reunião) deve ser compartilhada com todos os participantes. Ela serve como um registro formal e um plano de ação para o acompanhamento futuro.

Defina:

✓ **Frequência:** Procure criar uma frequência de informes semanais e/ou mensais, os assuntos urgentes devem ser informados de foram imediatas para garantir a transparência;

✓ **Responsável**: Defina quem convoca, quem preside, quem registra as informações;

✓ **Etapas**: Preparação (pauta), condução (discussão, decisão), pós reunião (Ata, acompanhamento das ações);

✓ **Ferramentas**: Use agendas, plano de ação, aplicativos livres.

SUGESTÃO

O Whatzapp disponibiliza agenda eletrônica através de inteligência artificial, o Dola. Basta ir à lupa  e digitar ou falar “Dola” ela irá abrir a conversar para agendar seus eventos.

Contribuição: A implementação de procedimentos claros para o planejamento de reuniões contribui significativamente para o **aumento da produtividade e eficiência** da associação, garantindo que as discussões sejam focadas e resultem em ações concretas. Essa estrutura **melhora a comunicação interna** ao promover a transparência e a oportunidade de participação equitativa, o que, por sua vez, **aumenta o engajamento** dos associados. Além disso, a documentação formal das decisões **fortalece a governança** e a transparência da entidade, otimizando o tempo e os recursos e transformando as reuniões em uma ferramenta estratégica para o sucesso da gestão.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – CAPACITAÇÃO

7. CAPACITAÇÃO: O investimento na **capacitação de associados**, com foco no uso de **tecnologias digitais**, é fundamental para a modernização da associação.

Procedimento: Um procedimento eficaz para alcançar esse objetivo é o **estabelecimento de parcerias estratégicas** com instituições de ensino e pesquisa. Tais colaborações visam a oferta de cursos, oficinas e rodas de conversa, garantindo a atualização contínua das competências dos membros e promovendo a inovação nas práticas da entidade

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. Verificar conforme as necessidades dos associados, qual melhor alternativa para buscar parcerias para a capacitação.
2. Relacionar e pesquisar os parceiros em potenciais (universidades, institutos SENAR, EMBRAPA, prefeitura etc.).
3. Identificar e manter o contato inicial, agendar reunião para apresentação da associação.
4. Após reunião, elaboração de proposta de parceria/termo de cooperação definir os critérios de participação.
5. Formalização e acompanhamento das ações de capacitação;
6. A partir dos critérios de avaliação, analisar a efetividade dos cursos/oficinas.

É importante disponibilizar suporte técnico básico, condições de infraestrutura para que possam aplicar, monitorar a adoção e os benefícios das tecnologias implementadas.

Contribuições: A principal contribuição da capacitação digital é **minimizar as dificuldades** associadas à adoção de novos sistemas, que representam um obstáculo

para a modernização e a eficiência. Uma vez que as **ferramentas tecnológicas já moldam a sociedade** e a forma de conduzir negócios, capacitar os associados permite que a entidade aproveite plenamente os benefícios da tecnologia. Isso se traduz na **capacidade de cumprir prazos e exigências** com maior facilidade e precisão, como evidenciado pela formalização de documentos por meio de assinaturas eletrônicas e digitais.

SUGESTÃO

Oferecer treinamentos e capacitação em módulos, iniciando com cursos rápidos, práticos e de fácil compreensão sobre o uso de recursos computacionais e tecnologias digitais. É fundamental destacar os benefícios diretos para o cotidiano da associação e de seus membros, avançando para ferramentas mais complexas somente após a consolidação das bases.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – RELATÓRIOS

8. **RELATÓRIO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** Para assegurar a transparência e a clareza na gestão, a associação deve **elaborar e publicar mensalmente um relatório de prestação de contas**.

Procedimento: Este documento, que deve conter um resumo detalhado das receitas e despesas, pode ser disponibilizado no mural físico da entidade ou enviado por e-mail aos associados, garantindo a ampla divulgação e o acesso às informações financeiras.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Elaboração do Relatório:**
   - ✓ Ao final de cada mês, consolidar todas as **receitas** (ex: anuidades, doações, subsídios de projetos) e **despesas** (ex: custos operacionais, gastos com projetos, salários, impostos).

- ✓ Organizar as informações de forma clara e concisa, utilizando categorias para facilitar a compreensão.
- ✓ Preparar um **resumo financeiro** do período.

2. **Formato do Relatório:**

O relatório deve ser apresentado em um formato padronizado (ex: planilha, documento em PDF) que inclua pelo menos os seguintes campos:

- Período de Referência (Mês/Ano)
- Receitas Detalhadas por Fonte
- Despesas Detalhadas por Categoria
- Saldo Final do Período
- Saldo Acumulado (se aplicável)

3. **Revisão e Aprovação (Opcional, mas recomendado):**

✓ O relatório pode ser revisado e aprovado pela diretoria (ou por um conselho fiscal, se houver) antes da publicação.

4. **Publicação/Envio:**

✓ **No Mural da Associação:** Afixar uma cópia impressa do relatório em local visível e de fácil acesso para todos os associados.

✓ **Via E-mail:** Enviar o relatório em formato digital (PDF, por exemplo) para a lista de e-mails dos associados.

✓ **Outros Canais (Opcional):** Considerar a publicação em grupo de WhatsApp ou site, se a associação possuir.

Contribuição: A implementação desses procedimentos fortalece a confiança dos associados na liderança. Enfatizar como uma boa gestão garante que a prestação de contas seja um processo claro, consistente e efetivo. Demonstra que os recursos são utilizados de forma correta e ética, fortalecendo a credibilidade junto aos associados e financiadores. Embora seja uma obrigatoriedade, é um instrumento de fortalecimento e engajamento da ação coletiva pois permite uma tomada de decisão mais sustentada em informações precisas.

PROCEDIMENTOS CONTROLE DE ESTOQUE E IMOBILIZADO

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – TRANSAÇÕES ESPECÍFICAS DO SETOR RURAL

Devido à variedade de operações e às particularidades do setor rural, a associação deve elaborar um **checklist de transações personalizadas**. Este procedimento permitirá que a entidade organize e padronize suas principais atividades, garantindo a **execução eficiente** e o **controle** de todas as operações específicas do setor. Como sugestão apresentamos três que se destacam:

SUGESTÃO

Registro de transações específicas do setor rural:

1. **COMPRA DE INSUMOS**

Procedimento: O registro detalhado da **compra de insumos agrícolas** (sementes, fertilizantes), a venda da produção (colheitas, rebanhos), os custos com mão de obra rural e a depreciação de maquinários agrícolas

2. **CONTROLE DE ATIVOS RURAIS:**

Procedimento: Manter um **inventário atualizado** de terras, animais (com informações sobre idade, raça, valor), plantações (com custos de formação e manutenção), e equipamentos, registrando suas aquisições, baixas e depreciações.

3. **GESTÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO:**

Procedimento: Calcular o **custo de produção** por hectare, por unidade de produto (ex: custo por saca de grãos, por litro de leite) ou por ciclo produtivo, para identificar a rentabilidade de cada atividade e tomar decisões sobre quais culturas ou criações são mais viáveis.

PROCEDIMENTOS FINANCEIROS

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – FLUXO DE CAIXA

1. REGISTROS DIÁRIOS: Para garantir um **controle rigoroso** e a **saúde financeira** da associação, é essencial manter um registro diário de todas as transações.

Procedimento: Para um controle eficaz do **fluxo de caixa**, a associação deve adotar um registro diário e rigoroso de todas as transações, independentemente do valor. Recomenda-se a utilização de uma **planilha eletrônica ou livro caixa** para documentar informações-chave como valor, data, descrição e categoria (receita/despesa), permitindo o **acompanhamento do saldo disponível** e a **confrontação entre contas a pagar e a receber**. Esse controle é vital para identificar as fontes de recursos e a frequência de entrada de capital, como, por exemplo, o registro de mensalidades, doações e receitas provenientes de serviços ou venda de produtos

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. Para cada transação financeira (recebimento ou pagamento), registrar **imediatamente** no livro caixa/planilha.
2. Preencher os seguintes campos obrigatórios:
   - ✓ **Data:** Data da ocorrência da transação.
   - ✓ **Valor:** Valor exato da transação.
   - ✓ **Descrição:** Breve e clara descrição da transação (Ex: "Anuidade Apolo Carvalho", "Compra de insumos p/ Projeto X", "Pagamento de conta de luz Julho").
   - ✓ **Categoria:** Classificar a transação como **Receita** ou **Despesa**.
   - ✓ *(Opcional, mas recomendado)* **Subcategoria:** Detalhar a categoria (Ex: Receita - Mensalidade, Despesa - Material de Escritório).

- ✓ *(Opcional, mas recomendado)* **Projeto/Convênio:** Vincular a transação a um projeto específico, se aplicável.

3. Ao final de cada dia (ou período), **confrontar o saldo** registrado com o saldo real em caixa/banco, identificando e corrigindo quaisquer divergências.
4. Manter o controle de **Contas a Receber** (valores que a associação tem a receber) e **Contas a Pagar** (valores que a associação precisa pagar em datas futuras

Contribuição: A manutenção desse registro permite um **controle rigoroso** dos compromissos financeiros, facilitando a identificação das fontes de recursos e a frequência das entradas em caixa. O acompanhamento contínuo do saldo e a confrontação de contas a pagar e a receber são cruciais para a **saúde financeira** da entidade e para o planejamento estratégico.

Permite em relação ao pagamento das contribuições, tomar medidas para reduzir a inadimplência; facilita a escrituração contábil e a prestação de contas. Possibilita identificar períodos de maior ou menor liquidez, ou seja, capacidade de honrar com os pagamentos a curto prazo.

PROCEDIMENTO – CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

2. **CONCILIAÇÃO BANCÁRIA:** Para identificar divergências e assegurar a acurácia dos registros, a associação deve **conferir a movimentação bancária** em seus extratos com os lançamentos internos.

Procedimento: Este procedimento, preferencialmente diário, envolve a verificação de depósitos, saques e a situação de cheques. Para que a conciliação seja eficaz e para evitar confusão patrimonial, é um princípio fundamental que todas as transações financeiras sejam realizadas através de uma conta bancária exclusiva da associação, garantindo a separação total das finanças pessoais dos gestores e evitando problemas legais e fiscais. Essa é uma **regra de ouro da gestão financeira.**

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Conciliação Bancária Diária:**

✓ Diariamente, acesse o extrato bancário (online ou físico) das contas da associação.

✓ **Confronte** cada lançamento (depósito, saque, transferência, tarifas) do extrato bancário com os registros correspondentes no seu **controle de fluxo de caixa** (livro caixa ou planilha eletrônica).

✓ Identifique e investigue imediatamente quaisquer **divergências** ou lançamentos não registrados.

✓ **Verifique o status de cheques** emitidos que ainda não foram compensados e os cheques recebidos que foram devolvidos (sem fundos ou por outros motivos), tomando as ações corretivas necessárias.

2. **Segregação de Contas Bancárias por Projeto:**

✓ Para cada projeto ou convênio que possua recursos específicos e exigência de prestação de contas separada, mantenha uma conta bancária dedicada, diferente da conta corrente geral da associação.

✓ Garanta que todas as receitas e despesas relacionadas a um projeto específico sejam movimentadas **exclusivamente pela sua conta bancária designada**.

3. **Uso Exclusivo da Conta da Associação:**

✓ Todas as movimentações financeiras da associação (receitas, despesas, transferências) devem ser realizadas exclusivamente através das contas bancárias registradas em nome da associação.

✓ Sob nenhuma circunstância **misture as finanças pessoais** de diretores, associados ou funcionários com as finanças da associação.

✓ Mantenha comprovantes de todas as transações bancárias.

Contribuição: A conciliação bancária contribui diretamente para a **confiabilidade dos registros financeiros** da associação. Ao confrontar os extratos bancários com os registros internos, a prática permite a **detecção e correção de erros** e a prevenção de irregularidades, como fraudes. Essa precisão é vital para uma **tomada de decisão** informada e segura. Além disso, a manutenção de contas separadas, um princípio fundamental deste procedimento, resguarda a entidade de **problemas legais e fiscais**, evitando a confusão patrimonial. Em resumo, a conciliação bancária assegura a transparência e a integridade da gestão financeira, fortalecendo a credibilidade da associação junto aos seus membros e parceiros.

Exemplo Prático

O primeiro passo na conciliação bancária é **reunir todos os extratos bancários do período em questão, assim como os registros internos da empresa**, com os lançamentos no sistema contábil ou as planilhas de controle de fluxo de caixa. Tenha todos os documentos organizados para garantir que nada seja esquecido ou omitido durante o processo. Utilize uma **planilha de conciliação bancária,** que é uma ferramenta prática para facilitar o processo manual ou você poderá utilizar um software ou planilha eletrônica.

Situação:

1. A organização realiza o pagamento de uma Nota Fiscal no valor de R$ 2.500,00 com cheque, paga a conta de energia no valor de R$ 560,00 e água no valor de R$ 120,00 no PIX e recebeu de mensalidade R$ 200,00. O saldo no Extrato no início do dia era de R$ 4.150,00. No outro dia, o financeiro imprimiu o extrato bancário e observou que o valor do cheque não aparece descontado. Para iniciar os pagamentos do dia, deverá observar o saldo no controle de caixa e na conciliação bancária, para evitar utilizar um valor que não está disponível, ou seja, já está comprometido, mas ainda não foi descontado, por isso não aparece no extrato bancário.

Seguindo o roteiro: Elencar todos os pagamentos e recebimentos do dia e elaborar o Fluxo de Caixa e posteriormente a conciliação bancária. Você pode fazer isso em livro Caixa (encontrado em papelaria), em planilha eletrônica ou por aplicativo.

Com bases nos dados acima, o Fluxo de Caixa, fica assim apresentado:

Quadro 14 – Controle Fluxo de caixa

CONTROLE FLUXO DE CAIXA - SETOR FINANCEIRO						
Data	**Descrição**	**Categoria**	**Entrada (R$)**	**Saída (R$)**	**Saldo Diário**	**Conciliado (S/N/P)**
01/07/2025	Saldo Inicial				4.150,00	S
02/07/2025	Recebimento de associados PIX	Receita de mensalidade	200,00		4.350,00	S
03/07/2025	Taxa de Manutenção	Despesa Bancária		15,00	4.335,00	S
04/07/2025	Pagamento recibo nº 3569, PIX	Despesa com energia		560,00	3.775,00	S
04/07/2025	Pagamento recibo nº 0215, PIX	Despesa com Água		120,00	3.655,00	
04/07/2025	Pagamento NF nº 85 com Cheque nº 123	Despesa com prestação de serviço		2.500,00	**1.155,00**	**P (pendente, aguardando compensação)**
Saldo final do dia					**1.155,00**	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Agora é fazer a Conciliação Bancária, para ajustar o saldo disponivel atualizadocom cheque ainda não compensado.

Quadro 15 – Conciliação Bancária

CONCILIAÇÃO BANCÁRIA	
***Saldo do Extrato Bancário* (05/07/2025)**	**R$ 3.655,00**
(+) Cheques/Débitos do Registro Interno não no Extrato (ainda não compensados) *	
(-) Depósitos/Créditos do Registro Interno não no Extrato (ainda não creditados) *	R$ 2.500,00
(=) Saldo Final do Registro financeiro após conciliação	**R$ 1.155,00**

Fonte: Elaboração própria (2025).

2. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: Elaborar um orçamento anual detalhado, prevendo receitas e despesas, com detalhamento mensal, é essencial para a gestão financeira**.**

Procedimento: Definir metas de arrecadação e estimativa de gastos. deve ser **ajustado e confrontado semanalmente** com os valores executados. Essa análise permite estimar a necessidade real de recursos e identificar tendências, possibilitando a implementação de **ações de intervenção** e novas estratégias de arrecadação, como iniciativas de captação de recursos ou a exploração de novas formas de comercialização.

Ações Estratégicas: Com base nessas informações, a associação pode acessar novas formas de comercialização para mitigar a escassez de recursos e promover estratégias de captação de recursos imediata como na realização de eventos como um festival de tortas ou um festival de sorvetes.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Definição de Metas e Estimativa Inicial (Anual/Semestral):**
   - ✓ No início do período fiscal (anual ou semestral, conforme o ciclo da associação), **defina metas de arrecadação** para as mensalidades e outras fontes de receita (doações, vendas de produtos/serviços, projetos).
   - ✓ **Estime todos os gastos previstos** para o período, categorizando-os (ex: aluguel, água, luz, telefone, material de escritório, contador, impostos, combustível, eventos para associados, divulgação, salários, etc.).
   - ✓ Crie um **orçamento inicial** que servirá como guia.

2. **Revisão e Ajuste Semanal:**
   - ✓ **Pelo menos uma vez por semana**, acesse a planilha ou software de controle financeiro.

- ✓ **Confronte as receitas efetivamente recebidas** com a previsão inicial (contribuições, doações, vendas de produtos/serviços, entradas de projetos).
- ✓ **Confronte as despesas efetivamente realizadas** com a estimativa (contas fixas, variáveis, custos de eventos, etc.).
- ✓ **Ajuste as previsões** para as semanas ou meses seguintes com base no que já ocorreu e em qualquer nova informação (ex: novo projeto aprovado, despesa inesperada).
- ✓ Analise o **saldo previsto** para o final do mês/período, identificando possíveis déficits ou superávits.

3. **Análise e Tomada de Decisão:**
   - ✓ Com base na análise semanal, identifique desvios significativos e suas causas.
   - ✓ Apresente um breve resumo à diretoria para que sejam tomadas decisões informadas, como:
     - Intensificar ações de arrecadação.
     - Cortar ou adiar despesas não essenciais.
     - Reavaliar a viabilidade de eventos ou projetos.

Contribuição: A principal contribuição do planejamento orçamentário reside em sua capacidade de transformar o controle financeiro em uma ferramenta de **gestão estratégica**. Ao prover uma visão detalhada das finanças, o orçamento auxilia na **identificação proativa de riscos**, como a escassez de caixa, e permite a implementação de medidas como a captação de recursos ou a diversificação de receitas. Essa abordagem contribui diretamente para a **tomada de decisão** e para o alcance da **sustentabilidade**, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente para cumprir os objetivos da associação.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – CAPTAÇÃO DE RECURSO CONVÊNIO

3. **REGISTRO FINANCEIRO DE CONVÊNIO:** Registrar a **execução do projeto** e organizar rigorosamente a **documentação** que comprova a aplicação dos recursos. Para tanto, é essencial que a associação tenha um profundo conhecimento das cláusulas, requisitos e prazos de cada convênio.

4. ***Procedimento:*** Devido à complexidade e às exigências específicas dos convênios, é fundamental, que a associação tenha um profundo conhecimento do que será executado. O ponto de partida é conhecer das cláusulas, requisitos e prazos de cada convênio. Um procedimento eficaz é a **delegação de responsabilidade** a uma pessoa que coordene o projeto e garanta a implementação das diretrizes de execução e prestação de contas.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1º Momento:

1. **Leitura Detalhada do Instrumento:** Analisar minuciosamente o Termo de Convênio, Plano de Trabalho e eventuais aditivos.

2. **Identificação de Cláusulas Chave:** Destacar:

- ✓ **Objetivos e Metas:** O que deve ser alcançado com o projeto.
- ✓ **Cronograma Físico-Financeiro:** Prazos para execução das atividades e desembolso/utilização dos recursos.
- ✓ **Itens Financiáveis e Não Financiáveis:** O que pode e o que não pode ser pago com os recursos do convênio.
- ✓ **Exigências de Comprovação:** Tipos de documentos fiscais aceitos (NF, recibos etc.) e a forma de identificação das despesas.
- ✓ **Prazos de Prestação de Contas:** Datas limite para envio dos relatórios parciais e final.

✓ **Formatos e Modelos:** Se há formulários específicos do órgão concedente.

✓ **Penalidades:** O que acontece em caso de descumprimento.

3. **Reunião de Alinhamento:** Realizar reunião com a equipe executora e envolvidas no projeto, para garantir que todos compreendam as exigências legais e suas responsabilidades.

2º Momento:

2. Gestão Financeira do Projeto / Convênio

É importante a separação clara dos recursos, para manter a rastreabilidade dos repasses e aplicação, evitado confusão com as finanças da associação.

Responsável: Normalmente o responsável é o Tesoureiro(a) e Coordenador do Projeto.

Roteiro das Etapas:

1. **Conta Bancária Específica:** Abrir uma conta bancária (corrente ou poupança, conforme exigência do convênio) **exclusiva** para o convênio, em nome da associação.

2. **Movimentação Exclusiva:** Assegurar que **todos os recursos recebidos e gastos referentes ao convênio passem por esta conta**. Nunca misturar com a conta geral da associação ou finanças pessoais.

3. **Identificação em Documentos:** Orientar fornecedores para que as notas fiscais, recibos e demais comprovantes de despesa relacionados ao convênio contenham, preferencialmente, o **número do convênio** ou identificação do projeto.

4. **Controle Orçamentário Interno:** Criar e manter uma planilha ou sistema de controle financeiro interno para o convênio, acompanhando o orçamento aprovado versus o executado por categoria de despesa.

3º Momento

3. Registro e Arquivamento de Documentos Comprobatórios

A organização documental é fundamental para execução, para a auditoria e prestação de contas. Assim, é preciso registrar e arquivar a documentação que

comprovam a execução física e financeira do Convênio diariamente conforme a ocorrência das despesas e atividades.

Responsável: Defina a pessoa responsável - Setor Administrativo/Financeiro e Coordenador do Projeto.

Roteiro das Etapas:

1. **Coleta e Validação de Comprovantes:**

✓ Receber e conferir todos os documentos fiscais (notas fiscais, recibos, comprovantes de pagamento, extratos bancários).

✓ Garantir que os documentos estejam em nome da associação, contenham data, descrição clara dos itens/serviços, valores corretos e a identificação do convênio, se possível.

✓ Verificar a validade fiscal dos documentos.

2. **Registro no Livro Caixa/Planilha:** Lançar cada transação no livro caixa ou planilha eletrônica do convênio, seguindo o padrão definido (data, valor, descrição, categoria, projeto/convênio).

3. **Criação de Pastas Específicas:**

✓ Manter uma **pasta física e uma pasta digital** exclusivas para o convênio.

✓ **Conteúdo:** Contrato/Termo de Convênio, Plano de Trabalho, extratos bancários, cópias de cheques/comprovantes de transferência, todas as notas fiscais e recibos na ordem cronológica, relatórios de execução física, fotos, listas de presença, correspondências e quaisquer outros documentos relevantes.

4. **Digitalização (Opcional, mas recomendado):** Digitalizar todos os documentos físicos para maior segurança e facilidade de acesso, organizando-os na pasta digital.

4º Momento

4. Elaboração dos Relatórios de Prestação de Contas

A compilação e apresentação dos dados em relatórios financeiros e de execução física, obedecendo os requisitos e exigências do órgão concedente,

demonstrando que os recursos foram aplicados corretamente conforme o cumprimento de metas e cronograma de execução.

Responsável: Normalmente a responsabilidade é do Tesoureiro(a) e Coordenador do Projeto.

Roteiro das Etapas:

1. **Compilação Financeira:**

✓ Com base nos registros do livro caixa/planilha, gerar um relatório consolidado de receitas e despesas do período, categorizando-as conforme o plano de trabalho do convênio.

✓ Anexar cópias dos extratos bancários e de todos os comprovantes fiscais.

✓ Realizar a conciliação bancária final do período.

2. **Elaboração do Relatório Físico (Técnico):**

✓ Descrever as atividades realizadas, metas alcançadas, produtos gerados e impactos do projeto.

✓ Incluir evidências da execução (fotos, listas de presença de eventos, relatórios de campo, depoimentos).

✓ Comparar o executado com o planejado.

3. **Preenchimento de Formulários Padrão:** Se o órgão concedente exigir formulários específicos, preenchê-los com os dados compilados, evitando erros ou omissões.

4. **Revisão Interna:** Revisar os relatórios financeiros e técnicos para garantir a consistência, clareza e conformidade com as exigências do convênio antes do envio.

5º Momento

5. Envio e Acompanhamento da Prestação de Contas

Corresponde a etapa final do processo, é quando a associação submete a prestação de contas, que deve rigorosamente obedecer ao prazo e acompanhar sua análise pelo órgão concedente.

Responsável: normalmente a responsabilidade do Presidente e/ou Tesoureiro(a).

Roteiro das Etapas:

1. **Envio:** Enviar os relatórios e documentos pelos canais e formatos exigidos (plataforma online, correio, protocolo físico), **sempre guardando o comprovante de envio**.

Sistema: Portal da transparência https://www.gov.br/planejamento/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transparencias

2. **Acompanhamento:** Monitorar o status da prestação de contas junto ao órgão concedente.

3. **Atendimento a Diligências:** Estar preparado para responder a questionamentos ou solicitações de documentos adicionais (diligências) por parte do órgão. Responder prontamente e de forma completa.

4. **Guarda da Documentação:** Manter toda a documentação original e cópias dos relatórios e comprovantes arquivados por pelo menos 10 anos (ou mais, conforme legislação específica), mesmo após a aprovação da prestação de contas, para eventuais auditorias futuras.

Contribuição: A implementação desse procedimento está diretamente atrelada aos controles internos, contribuindo significativamente para **diminuir a margem de erro, fraudes e omissão de documentos**. Essa prática assegura a correta aplicação dos recursos e garante a transparência da gestão, evitando desvio e má aplicação dos fundos. Um procedimento bem definido é essencial para aumentar a confiança e cooperação dos associados, o que é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade da entidade.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – CAPTAÇÃO DE RECURSO FINANCIAMENTO

5. **ACESSO A CRÉDITO E FINANCIAMENTO:** A captação de recursos através de linhas de crédito, programas de fomento e editais públicos e privados). Obter financiamento para a associação através de fontes diversas.

é uma atividade estratégica que demanda um procedimento administrativo claro.

Procedimento: A captação de recursos é uma **atividade estratégica** que demanda um procedimento administrativo rigoroso. Este processo envolve a pesquisa de linhas de crédito e fomento (públicas e privadas), a análise de viabilidade e a coordenação com a contabilidade para o cumprimento de requisitos e formalidades legais. Para garantir a efetividade desse procedimento, a associação deve **designar um profissional** com o conhecimento e tempo necessários para identificar as oportunidades mais adequadas, assegurando a correta aplicação dos recursos e o sucesso do empreendimento.

Responsável: Pode ser um Diretor(a) de Projetos, Coordenador(a) de Desenvolvimento, ou membro da Diretoria designado com **tempo disponível**.

Contribuição: Este procedimento é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento da associação. Garante que a busca por recursos seja feita de forma sistemática, organizada e eficiente, aumentando as possibilidades de obter recursos necessários para investir em infraestrutura, adquirir maquinário ou custear déficits de caixa. Dessa forma a associação pode criar de um plano de sustentabilidade a longo prazo, garantindo a continuidade de suas atividades e impulsionando seu desenvolvimento.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Pesquisa e Prospecção Ativa:**

✓ **Monitorar fontes de financiamento:** Acompanhar regularmente sites de bancos públicos (Exemplo: Banco do Brasil, Banco do Nordeste, BNDES): agências de fomento (Exemplo: EMBRAPA, SEBRAE), plataformas de editais de fundações (Exemplo: Fundação Banco do Brasil, Vale etc.), e órgãos governamentais (Exemplo Ministérios, Secretarias Estaduais de Agricultura ou Desenvolvimento Social). Empresas privadas parceiras.

✓ Manter uma **base de dados** (planilha ou sistema) com potenciais financiadores e suas áreas de interesse.

2. **Análise de Oportunidades:**

✓ Ao identificar um edital, linha de crédito ou programa, realizar uma **leitura detalhada** para compreender seus objetivos, requisitos, público-alvo, prazos e os tipos de projetos que financia.

✓ **Identificar o "objeto"** do edital (o que ele busca apoiar) e verificar se está alinhado com as necessidades e capacidades da associação.

✓ **Analisar as especificações** técnicas e financeiras exigidas para a submissão.

3. **Avaliação Preliminar e Tomada de Decisão:**

✓ Avaliar a **viabilidade** da associação em atender aos requisitos do edital (capacidade técnica, documentos, tempo de execução).

✓ Decidir, em conjunto com a diretoria, se a associação tem condições e interesse em concorrer àquela oportunidade específica.

4. **Coordenação e Levantamento Documental:**

✓ **Consultar o responsável pela contabilidade** da associação (contador) para verificar a disponibilidade e conformidade de todas as **informações e documentos exigidos** (certidões, balanços, comprovantes de regularidade fiscal, estatuto social, etc.).

✓ Levantar dados internos sobre os projetos, associados e atividades que possam ser utilizados na proposta.

5. **Elaboração e Submissão da Proposta:**

✓ Com base na análise e nos dados coletados, **elaborar a proposta/projeto** de acordo com o formato e as diretrizes do edital ou linha de crédito.

✓ Garantir que todos os campos sejam preenchidos corretamente e que os anexos exigidos estejam completos.

✓ **Submeter a proposta** dentro do prazo estipulado, guardando sempre o comprovante de envio.

6. **Acompanhamento e Gestão Pós-Submissão:**

✓ Monitorar o status da proposta junto à instituição financiadora.

✓ Preparar-se para eventuais **diligências** (solicitações de informações adicionais ou correção de documentos).

✓ Em caso de aprovação, iniciar os procedimentos de gestão do convênio/projeto conforme o manual da associação. Em caso de não aprovação, analisar o *feedback* (se disponível) para aprimorar futuras propostas.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL

1. ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL: A escrituração contábil é um procedimento essencial para o controle e registro de todas as operações financeiras e patrimoniais de uma associação, sendo normalmente implementada por um profissional **devidamente habilitado**.

Procedimento: A base para a escrituração é a **organização documental**, que permite a elaboração de relatórios mensais (como o Balancete de Verificação) e Demonstrações Contábeis anuais. A apresentação regular do **Balanço Patrimonial** é uma ferramenta crucial para a análise e o **controle rigoroso** dos compromissos financeiros e patrimoniais da entidade.

Responsável: Contador(a) Externo(a) ou Equipe de Contabilidade Interna (se houver), com o apoio do Tesoureiro(a) da Associação.

Frequência: Semanal e Mensal (para escrituração e balancete) e Anual (para demonstrações completas).

Contribuição: Este procedimento é fundamental que permite à associação cumprir as exigências legais perante os órgãos públicos, garantindo a transparência e a eficiência na aplicação dos recursos. A precisão dos registros contábeis, ao fornecer dados confiáveis, subsidia a tomada de decisões estratégicas, consolidando uma gestão mais sólida e responsável. Dessa forma, a escrituração não é apenas uma obrigação legal, mas uma ferramenta vital para o planejamento e o controle financeiro da entidade.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Organização e Envio da Documentação (Mensal):**
   - ✓ O Tesoureiro(a) ou responsável financeiro deve **organizar toda a documentação** financeira do mês (notas fiscais de entrada e saída, recibos, extratos bancários de todas as contas, comprovantes de pagamento, recibos de mensalidades/doações, contratos etc.).
   - ✓ Ele pode contar com o apoio de um estagiário ou associado para auxiliar.
   - ✓ Garantir que todos os documentos estejam devidamente identificados por projeto/convênio (quando aplicável) e que as informações estejam claras.
   - ✓ **Encaminhar mensalmente** esta documentação completa e organizada ao contador responsável pela escrituração da associação, dentro do prazo acordado.

2. **Escrituração Contábil (Mensal):**
   - ✓ O contador receberá a documentação e procederá com o **lançamento contábil** de todas as transações, seguindo as normas brasileiras de contabilidade e os princípios contábeis aplicáveis às associações.
   - ✓ Será feita a **conciliação das contas** (bancos, fornecedores, clientes, etc.) para garantir a fidedignidade dos registros.

3. **Elaboração do Balancete de Verificação (Mensal):**
   - ✓ Mensalmente, após a escrituração, o contador deverá elaborar o **Balancete de Verificação**. Este relatório resume as contas de ativo, passivo, patrimônio líquido, receitas e despesas, demonstrando os saldos e a movimentação do mês.
   - ✓ O Balancete será enviado à diretoria para acompanhamento gerencial e verificação preliminar da saúde financeira.

4. **Elaboração das Demonstrações Contábeis Anuais (Anual):**

✓ Ao final do exercício social (geralmente dezembro), o contador elaborará as **Demonstrações Contábeis Completas**, que incluem:

- **Balanço Patrimonial (BP):** Apresenta a posição financeira da associação em determinada data (ativos, passivos e patrimônio líquido).
- **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE):** Demonstra as receitas, custos e despesas, e o resultado (superávit ou déficit) do período.
- **Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC):** Detalha as movimentações de caixa por atividades operacionais, de investimento e de financiamento.
- **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL):** Mostra as alterações nas contas do Patrimônio Líquido.
- **Notas Explicativas:** Informações adicionais e complementares às demonstrações.

5. **Apresentação e Análise do Balanço Patrimonial (Mensal/Trimestral, para Controle Gerencial):**
   - ✓ Para fins de **controle e análise gerencial interna**, é recomendado que a diretoria solicite e **analise o Balanço Patrimonial em frequência mensal ou trimestral**. Embora a demonstração completa seja anual, a extração do Balanço de Verificação e sua conversão em um Balanço gerencial mais frequente auxilia na visualização da situação patrimonial e financeira da associação em períodos mais curtos.

2. **CONSTITUIÇÃO DE RESERVA DE CONTINGÊNCIA**: Destinar uma parcela de recurso para constituir uma reserva para a estabilidade financeira da associação, visando cobrir eventos futuros incertos.

Procedimento: É um procedimento contábil fundamental que orienta como proceder para constituir uma reserva de contingência, para assegurar a estabilidade financeira ao cobrir emergências, perdas inesperadas ou riscos fiscais que possam comprometer suas operações. Anualmente ao proceder o encerramento do exercício, o Contador e a Diretoria deverão definir o montante que será reservado**.** Este montante, conforme deliberação da Assembleia e política de investimentos, deverá ser alocado em uma conta separada ou em uma aplicação financeira de baixa liquidez, para saque imediato, assegurando a disponibilidade de fundos para emergências e perdas inesperadas.

Responsável: Tesoureiro(a) da Associação, com aprovação e supervisão da Diretoria e da Assembleia.

Contribuição: Este procedimento é fundamental, contribui para a solidez financeira da associação, pois ele proporciona segurança contra imprevistos, fortalece a capacidade de resposta a crises, garantido a continuidade das operações. Ao manter essa reserva, a entidade demonstra uma **gestão financeira prudente e responsável**, contribuindo diretamente para aumentar a credibilidade junto aos associados, parceiros e financiadores.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Definição do Valor e Forma de Constituição:**

✓ A Diretoria, em conjunto com o conselho fiscal (se houver) e o contador, deve propor um **valor inicial ou percentual da receita** a ser destinado à reserva de contingência.

✓ Discutir e aprovar este valor e a forma de constituição (exemplo: percentual do superávit anual, destinação de parte de doações específicas) em **Assembleia Geral dos Associados**. A aprovação em Assembleia é fundamental para a governança e legitimidade da reserva.

2. **Registro Contábil da Reserva:**

✓ O contador deverá criar uma conta específica no plano de contas da associação para registrar a **Reserva de Contingência**.

✓ Os valores destinados a essa reserva deve ser **explicitamente identificada nos balancetes e demonstrações contábeis**.

3. **Aplicação e Manutenção dos Recursos:**

✓ Os recursos da reserva de contingência deverão ser mantidos em uma **aplicação financeira de baixo risco e com liquidez adequada** (ex: poupança, fundo DI), dentro da própria conta bancária da associação ou em uma conta separada, conforme definido.

✓ **Não misturar** a reserva de contingência com o fluxo de caixa diário ou recursos de projetos específicos.

4. **Condições e Aprovação para Utilização:**

✓ Os recursos da reserva de contingência só poderão ser utilizados para os fins previamente justificados em sua constituição: **emergências, perdas inesperadas, cobertura de riscos fiscais ou eventos extraordinários** que ponham em risco a continuidade das atividades da associação.

✓ Qualquer utilização da reserva deve ser **previamente aprovada pela Diretoria e, idealmente, ratificada em Assembleia Geral** ou em reunião extraordinária, com justificativa clara e detalhada.

✓ Manter um registro detalhado da utilização dos recursos da reserva.

5. **Recomposição da Reserva (se utilizada):**

✓ Caso a reserva seja utilizada, estabelecer um plano para sua **recomposição**, definindo fontes de recursos e prazos para que a reserva atinja novamente o patamar desejado.

Este fundo ou reserva pode ser constituído por meio de doações dos associados ou através de uma contribuição mensal, ou por meio de doações de outras entidades e organizações para esse fim específico.

3. **CONTROLE PATRIMONIAL**: Garantir a correta identificação, controle e rastreabilidade dos bens da associação, é essencial manter um **registro preciso e atualizado** de todo o seu patrimônio.

Procedimento: Este procedimento pode ser realizado em um **Livro de Inventário Físico** ou em uma **Planilha Eletrônica**, com registros contínuos de entrada e baixa de bens. O registro deve incluir a data e a forma de aquisição (compra ou doação), a descrição das especificações, o valor (se possível) e a respectiva baixa em caso de perdas, danos ou obsolescência. É fundamental ressaltar que todos os bens que compõem o **patrimônio social da Associação pertencem à entidade**, e não aos associados.

Responsável: Tesoureiro(a) da Associação ou membro da Diretoria designado para a gestão patrimonial.

Contribuição: Este procedimento é fundamental para a transparência e a boa governança da associação, pois permite o controle efetivo de seus ativos. Ele auxilia na prestação de contas, ao diferenciar os bens adquiridos com recursos próprios, dos bens que foram doados e os que foram adquiridos com recursos de convênios. Além de possibilitar a prevenção de perdas e a baixa em bens obsoletos; o controle patrimonial assegura que o patrimônio da entidade está sendo gerido de forma responsável e prudente, contribuindo para sua credibilidade junto a associados e parceiros.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Criação e Manutenção do Registro de Patrimônio:**

✓ Estabelecer um sistema de controle de patrimônio, seja em um **livro de inventário físico dedicado** ou em uma **planilha eletrônica** (Ex: Excel, Google Sheets).

✓ Manter este registro **atualizado continuamente**.

2. **Registro de Bens Adquiridos/Recebidos:**

✓ Para cada bem adquirido (por compra, doação, ou rateio entre associados), registrá-lo imediatamente no controle de patrimônio.

✓ Os seguintes dados devem ser obrigatoriamente registrados:

- **Data de Entrada:** Data da aquisição ou recebimento da doação.
- **Forma de Aquisição:** Indicar se foi por compra (com número da NF, se houver), doação (com nome do doador, se relevante) ou rateio.
- **Descrição Detalhada:** Nome do bem, marca, modelo, número de série (se aplicável), e outras especificações que permitam sua identificação única.
- **Valor de Aquisição/Estimado:** O valor pelo qual o bem foi adquirido ou um valor estimado (em caso de doação, se possível).
- **Localização:** Onde o bem está sendo utilizado ou armazenado na associação.

- **Responsável pelo Uso:** Quem é o principal usuário ou responsável pela guarda do bem (se aplicável).

3. **Controle de Baixa de Bens:**

✓ Quando um bem deixar de fazer parte do patrimônio da associação, registrar sua **baixa** no controle de patrimônio.

✓ As razões para baixa podem incluir:

- **Perdas e Danos Irreparáveis:** Bens que foram danificados e não podem ser consertados.
- **Obsolescência:** Bens que se tornaram tecnologicamente ultrapassados e não têm mais utilidade para a associação.
- **Doação/Venda:** Se o bem for doado ou vendido a terceiros (com a devida documentação).

✓ Registrar a **data da baixa** e a **justificativa** para a mesma.

4. **Identificação da Propriedade:**

✓ Reforçar que **todos os bens registrados neste controle pertencem única e exclusivamente à Associação**, constituindo seu patrimônio social.

✓ Esses bens **não são propriedade dos associados** individualmente, mesmo que tenham contribuído para sua aquisição.

5. **Inventário Físico Periódico (Recomendado Anualmente):**

✓ Realizar, no mínimo anualmente, um **inventário físico** para conferir a existência e o estado de conservação de todos os bens registrados, comparando com o controle.

✓ Identificar e investigar quaisquer divergências entre o registro e o físico.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – CONTROLE DE DESPESAS OPERACIONAIS

4. **REEMBOLSO DE DESPESAS**: Garantir a **transparência** na utilização dos recursos da associação.

Procedimento: É essencial estabelecer um procedimento administrativo e financeiro para o reembolso de despesas. Este processo deve se basear em regras

claras para o reembolso de gastos realizados por membros da diretoria no desempenho de suas funções (viagens, participação em eventos, capacitações), exigindo a apresentação de documentação comprobatória, garantindo a transparência na utilização dos recursos da associação.

Responsável: Membro da Diretoria solicitante do reembolso, com verificação e aprovação do Tesoureiro(a) e do Presidente.

Ferramentas: Faça uma planilha informando o nome, data, descrição da despesa, valor, forma de pagamento. Anexe folder do evento se tiver, Email de confirmação, imprima e coloque numa pasta para facilitar a prestação de contas.

Contribuição: Este procedimento é crucial para a **integridade financeira** da associação. Ele garante que todos os gastos com a diretoria sejam transparentes, devidamente justificados e alinhados com os objetivos da entidade, prevenindo irregularidades e fortalecendo a confiança dos associados e órgãos fiscalizadores

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Registro da Despesa e Coleta de Comprovantes:**

✓ Ao realizar despesas elegíveis (viagens a serviço da associação, participação em eventos ou capacitações autorizadas), o membro da diretoria deve **solicitar e guardar todos os comprovantes fiscais originais** (notas fiscais, recibos, bilhetes de transporte, comprovantes de hospedagem).

✓ Garantir que os comprovantes sejam válidos e contenham as informações necessárias (data, valor, descrição).

2. **Preenchimento da Planilha de Prestação de Contas:**

O membro da diretoria deverá preencher uma **planilha específica de prestação de contas de despesas**, que deve conter os seguintes campos para cada gasto:

- **Nome Completo do Membro da Diretoria:** Que realizou a despesa.
- **Data da Despesa:** Quando o gasto ocorreu.

- **Descrição da Despesa:** Detalhe o item ou serviço (Ex: "Passagem aérea para o evento X", "Inscrição Seminário de Cooperativismo", "Almoço em viagem a cidade Y").
- **Valor:** Valor exato da despesa.
- **Forma de Pagamento:** Como a despesa foi paga (Dinheiro, Cartão Pessoal, Pix).
- **Referência ao Evento/Viagem:** Citar o evento ou o propósito da viagem/capacitação.

3. **Anexação de Documentos de Suporte:**

   Juntamente com a planilha preenchida, anexar:

   - **Todos os comprovantes fiscais originais** (notas fiscais, recibos) de cada despesa.
   - **Folder ou programa do evento/capacitação**, se disponível.
   - **E-mail de confirmação de inscrição** ou participação.
   - Qualquer outra documentação relevante que comprove a participação e a necessidade da despesa.

4. **Organização e Arquivamento:**

   ✓ Imprimir a planilha preenchida e todos os comprovantes e documentos anexos.

   ✓ Organizar esta documentação em uma **pasta física identificada** (Ex: "Prestação de Contas - [Nome do Diretor] - [Mês/Ano]").

   ✓ Recomenda-se também a **digitalização** de todos os documentos e seu armazenamento em uma pasta digital correspondente.

5. **Aprovação e Reembolso:**

   ✓ A pasta completa deve ser entregue ao Tesoureiro(a) para **conferência** e verificação da conformidade com as regras da associação.

   ✓ Após a conferência, a prestação de contas será submetida à **aprovação do Presidente** (ou da diretoria em conjunto, conforme regimento interno).

   ✓ Somente após a aprovação formal, o reembolso será processado e realizado pela associação ao membro da diretoria.

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – GESTÃO DE PESSOAS

1. **DEFINIÇÃO DE CARGOS E RESPONSABILIDADES:** No âmbito da gestão de pessoas, que inclui voluntários, parceiros e funcionários (que se submetem à legislação trabalhista), é fundamental definir com clareza os cargos e responsabilidades.

Procedimento: Este procedimento visa estabelecer com clareza as funções, responsabilidades, salários e benefícios de cada colaborador ou membro da equipe da associação, promovendo a organização, o alinhamento com os objetivos da entidade e a eficiência na execução das tarefas. Dessa forma, é possível garantir o cumprimento de prazos, a execução eficiente das tarefas, metas, e o sucesso do planejamento da associação.

Responsável: Diretoria (especialmente Presidente e Tesoureiro, ou um Diretor de RH, se houver).

Frequência: No início da contratação/integração de um novo colaborador; sempre que houver criação ou alteração de um cargo; anualmente, para revisão e atualização.

Ferramentas: Modelos de descrição de cargo, tabelas de remuneração.

***Contribuição*:** Este procedimento é fundamental para a **organização interna** da associação. Ele promove a clareza de papéis, evita duplicidade de esforços ou lacunas nas tarefas, contribui para um **planejamento mais eficaz** das atividades e metas, e é base para um **gerenciamento de desempenho** justo e transparente. Além disso, auxilia na contratação de profissionais com o perfil adequado e na conformidade legal.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Análise e mapeamento das necessidades:**

✓ Identificar as **demandas operacionais e estratégicas** da associação que exigem a atuação de colaboradores.

✓ Mapear as **atividades-chave** que precisam ser executadas.

2. **Definição e descrição dos cargos:**

▪ Para cada função necessária, **criar uma descrição de cargo detalhada** que inclua:

- **Nome do Cargo:** Ex: Secretário(a) Administrativo, Técnico(a) de Campo.
- **Objetivo do Cargo:** Qual a finalidade principal daquela função na associação.
- **Principais responsabilidades e atribuições:** Listar as tarefas e deveres específicos (Ex: "Responsável pelo arquivo físico e digital, agendamento de reuniões e apoio à diretoria" para Secretário Administrativo; "Responsável por visitas técnicas a campo, elaboração de relatórios agronômicos e suporte técnico aos associados" para Técnico de Campo).
- **Requisitos:** Conhecimentos, habilidades, experiências e formação necessários.
- **Subordinação:** A quem o colaborador se reporta.
- **Relacionamento Interno/Externo:** Com quem a pessoa interage.

3. **Definição de salários e benefícios (se aplicável):**

✓ Com base no orçamento da associação, no perfil do cargo e no mercado, definir a **remuneração (salário)** e os **benefícios** (se houver, como auxílio transporte, alimentação etc.) para cada cargo.

✓ Garantir a conformidade com a legislação trabalhista vigente (CLT) e convenções coletivas (se aplicável).

4. **Formalização e comunicação:**

✓ Registrar as descrições de cargo, salários e benefícios em um **documento formal** (manual de RH, contrato de trabalho).

- ✓ **Comunicar claramente** ao colaborador suas funções, responsabilidades e as expectativas da associação no momento da contratação ou da redefinição de papel.

5. **Revisão e atualização periódica:**

- ✓ **Revisar as descrições de cargo** periodicamente (ex: anualmente ou quando houver mudanças significativas nas operações da associação) para garantir que continuem alinhadas com as necessidades e metas.
- ✓ Ajustar salários e benefícios conforme a política interna e a realidade do mercado.

2. **DESENVOLVIMENTO E SUCESSÃO DE LIDERANÇAS:** Para garantir a continuidade, renovação e fortalecimento da gestão da associação, é essencial contribuir para a **capacitação e a formação de futuras lideranças**.

Procedimento: Este é um procedimento que visa assegurar a continuidade, e fortalecimento da gestão de uma associação, através da capacitação e formação de futuras lideranças, em conformidade com o Estatuto Social. A associação deve criar e incentivar oportunidades para identificação e desenvolvimento de novos líderes, garantindo que o processo de sucesso ocorra de fora planejada.

Responsável: Diretoria Executiva da Associação, com apoio do Conselho Fiscal (se houver) e membros mais experientes.

Frequência: Contínua (para identificação e incentivo); Periódica (para cursos e treinamentos, conforme oportunidades e necessidade); Antes de cada período eleitoral (para planejamento da sucessão).

Ferramentas: Plano de sucessão, programas de capacitação, rodas de conversa.

Contribuição**:** Este procedimento é fundamental para a **perenidade, adaptabilidade e legitimidade** da associação. Ele garante que a entidade continue sendo gerida por pessoas capacitadas e motivadas, evitando lacunas de liderança e fortalecendo a participação dos associados na construção de um futuro sólido para a comunidade rural.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Identificação e incentivo de potenciais lideranças:**

✓ Observar e identificar associados que demonstre potencial, interesse e engajamento nas atividades da associação.

✓ Incentivar ativamente a participação desses associados em comissões, projetos específicos ou grupos de trabalho, atribuindo-lhes responsabilidades progressivas.

2. **Planejamento da sucessão da diretoria:**

✓ Em períodos que antecedem as eleições da diretoria, a gestão atual deve **planejar ativamente a sucessão**, identificando potenciais candidatos para os cargos e incentivando-os a se apresentarem.

✓ Promover diálogos abertos sobre a importância da renovação e da continuidade da gestão.

3. **Promoção de capacitação em liderança:**

✓ Sempre que possível e de acordo com o orçamento, **promover ou facilitar o acesso a cursos de liderança**, capacitações em gestão, finanças, projetos e habilidades interpessoais.

✓ Priorizar esses cursos para os associados **mais jovens**, visando engajá-los e prepará-los para futuras posições de liderança.

✓ Organizar **rodas de conversa ou mentorias** com líderes atuais e antigos para compartilhar experiências e conhecimentos.

4. **Conscientização sobre a importância da renovação:**

✓ Realizar atividades ou comunicados que expliquem a importância de ter pessoas dispostas a assumir a diretoria executiva, destacando que a **renovação é crucial para a vitalidade da associação** e, muitas vezes, uma **obrigatoriedade estatutária**.

✓ Esclarecer os deveres e responsabilidades dos cargos diretivos, desmistificando possíveis receios.

5. **Apoio à nova diretoria (transição):**

✓ Garantir um processo de **transição de gestão suave e eficiente**, onde a diretoria que está saindo oferece suporte e conhecimento à nova equipe eleita.

✓ Disponibilizar o manual de procedimentos e demais documentos importantes.

3. **GESTÃO E FORMALIZAÇÃO DO VOLUNTARIADO:** Para uma gestão transparente e em conformidade com a Lei do Voluntariado, Lei nº 9.608/98, a associação deve formalizar a sua relação com os voluntários. Visando estabelecer seus papéis e responsabilidades, e garantir que essa relação não configure vínculo empregatício. (Brasil, 2025)

Procedimento: Esse procedimento para gestão do voluntariado exige o estabelecimento de diretrizes formais para a atuação dos colaboradores. Isso inclui a definição clara de suas funções e responsabilidade, formalizando por meio do termo de adesão, assegurando o cumprimento dos parâmetros legais do trabalho voluntário e a segurança jurídica da associação.

Responsável: Diretoria (Presidência e/ou Secretaria Administrativa).

Frequência: Sempre que um novo voluntário se integrar à associação.

Ferramentas: Termo de Adesão ao Serviço Voluntário (modelo padrão da associação).

Contribuição: Este procedimento é vital para a **segurança jurídica** da associação, evitando a caracterização indevida de vínculo empregatício e os riscos trabalhistas decorrentes. Além disso, garante uma **gestão eficaz e motivadora** do voluntariado, reconhecendo a importância da colaboração desses indivíduos para o alcance dos objetivos da associação, especialmente considerando o papel fundamental do voluntariado em organizações rurais

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Definição dos papéis e responsabilidades do voluntário:**

✓ Para cada área ou projeto onde o voluntário atuará, **definir claramente as atividades**, os papéis e as responsabilidades que serão atribuídas.

✓ Esclarecer o **escopo da colaboração**, as expectativas da associação e os resultados esperados da atuação do voluntário.

2. **Elaboração e assinatura do "Termo de Adesão Voluntário":**

✓ Obrigatoriamente, providenciar a **assinatura de um Termo de Adesão ao Serviço Voluntário** entre a associação e o voluntário, conforme a Lei do Voluntariado (Lei nº 9.608/98).

✓ Este termo deve detalhar as atividades a serem desenvolvidas, os objetivos do trabalho voluntário e as condições de sua execução.

3. **Observância dos critérios legais para não caracterização de vínculo empregatício:**

✓ **Não remuneração:** O voluntário não poderá receber qualquer tipo de remuneração financeira pelo trabalho prestado.

✓ **Ajuda de Custo:** Poderá receber **ajuda de custo** para despesas comprovadamente realizadas no desempenho da atividade voluntária, como transporte e alimentação. Os valores e as regras para essa ajuda devem ser claros e definidos previamente.

✓ **Ausência de Subordinação:** O voluntário não estará sujeito a hierarquia ou subordinação típica de uma relação de emprego. Suas ações são guiadas pelo termo de adesão e pelo propósito da associação.

✓ **Não Habitualidade e Continuidade Rígida:** Embora possa ter uma frequência estabelecida (ex: um dia por semana), a relação voluntária se caracteriza pela **não habitualidade e continuidade** típica de um emprego formal. O voluntário possui **liberdade e autonomia** sobre sua disponibilidade e horários, sempre dentro do acordado no termo.

4. **Engajamento e valorização do voluntário:**

✓ Desde o primeiro contato, é fundamental **mostrar a importância da colaboração** do voluntário para a missão da associação.

✓ Reforçar a necessidade de **comprometimento** com as atividades acordadas, ressaltando que, apesar da autonomia, a associação conta com sua dedicação para o cumprimento dos objetivos.

✓ Promover um ambiente de reconhecimento e valorização da contribuição do voluntário.

PROCEDIMENTO – CONTRATAÇÃO PRESTADORES DE SERVIÇOS PESSOA FÍSICA (PF)

1. **CONTRATAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS (pessoas físicas):** A contratação de profissionais é uma prática comum na execução de projetos e convênios, e demanda um procedimento administrativo e financeiro rigoroso e formal.

Procedimento: A entidade deve estabelecer um processo claro para a contratação, garantindo a definição precisa das atribuições, bem como o **cumprimento das obrigações legais e fiscais**. Para tanto, o **apoio de um profissional contábil** é fundamental para a formalização correta desses serviços, o que resguarda a entidade de eventuais riscos e problemas.

Responsável: Coordenador do Projeto, Diretoria (Presidente e Tesoureiro).

Frequência: Conforme a necessidade de contratação de serviços externos.

Ferramentas: Modelo de Contrato de Prestação de Serviços, check-list de documentos fiscais.

Contribuição: Este procedimento é fundamental para a **segurança jurídica e financeira** da associação. Ele assegura que a contratação de serviços seja feita de forma organizada, transparente, com regras claras e em conformidade com a legislação, protegendo a associação de riscos trabalhistas e fiscais e garantindo a qualidade dos serviços contratados.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Identificação da necessidade:**

✓ Determinar a necessidade de contratar um serviço externo para um projeto, convênio ou atividade específica da associação.

✓ Definir o tipo de serviço, a duração estimada e o resultado esperado.

2. **Seleção do prestador:**

✓ Realizar pesquisa de mercado ou cotações para identificar potenciais prestadores de serviço qualificados.

✓ Avaliar propostas e referências, se necessário.

3. **Elaboração e assinatura do contrato de prestação de serviços:**

✓ **Providenciar a elaboração de um contrato de prestação de serviços** por escrito, utilizando um modelo padrão da associação, se disponível, ou buscar orientação jurídica.

✓ O contrato deve ser assinado por ambas as partes (associação e prestador de serviço).

4. **Especificação detalhada das atribuições:**

✓ No contrato ou em um termo de referência anexo, **especificar claramente as atribuições, responsabilidades e entregas** do prestador de serviço. Isso inclui:

- Descrição das tarefas a serem executadas.
- Prazos de entrega.
- Resultados esperados.
- Forma de comunicação e supervisão.
- Remuneração e condições de pagamento.

✓ Esta clareza é vital para evitar desentendimentos e garantir o cumprimento do que foi acordado.

5. **Cumprimento das obrigações fiscais e legais:**

✓ A associação deve **cumprir todas as obrigações fiscais pertinentes** relacionadas à contratação de serviços. Isso pode incluir (mas não se limitar a):

- Retenção e recolhimento de impostos (Ex: ISS, IRRF, INSS), quando aplicável.
- Exigência de nota fiscal ou recibo de profissional autônomo.
- Recomenda-se consultar o contador da associação para garantir a conformidade com a legislação vigente.

6. **Acompanhamento e avaliação:**

✓ Monitorar a execução do serviço pelo prestador, garantindo que as atribuições e prazos estejam sendo cumpridos.

✓ Realizar a avaliação do serviço prestado ao final do contrato.

Exemplo Prático

CONTRATAÇÃO DE PRESTADOR PESSOA FÍSICA

Para garantir o **cumprimento das obrigações legais e fiscais**, a associação deve seguir procedimentos rigorosos. Por exemplo, em uma contratação de serviços de assessoria na prestação de contas de dois convênios, como de uma pessoa física no município de Juazeiro/BA.

Este procedimento exige uma série de documentos e ações, como a assinatura de um contrato de prestação de serviços, a obtenção do número de inscrição do prestador como contribuinte individual (INSS) e uma cópia de seu CPF e comprovante de residência. Além disso, a emissão de RPA mensal é obrigatória, já que substitui a nota fiscal para pessoa física. É fundamental que a relação de trabalho não configure um vínculo empregatício e que o pagamento seja feito mediante comprovante bancário ou PIX identificado. Todos os comprovantes devem ser guardados por, no mínimo, cinco anos, assegurando a transparência e a segurança jurídica da gestão. **É essencial ter um checklist** para conferir a documentação.

SUGESTÃO

CHECKLIST DAS OBRIGAÇÕES

Documentação necessária Obrigatória:

- ✓ Contrato de prestação de serviços assinado;
- ✓ Comprovante do número de inscrição do prestador como contribuinte individual (INSS);
- ✓ Cópia do CPF e comprovante de residência do prestador;
- ✓ Emissão de RPA mensal (substitui a nota fiscal para pessoa física).
- ✓ O prestador não pode ser **empregado habitual**, sob pena de caracterização de vínculo empregatício;
- ✓ O pagamento precisa ser feito mediante **comprovante bancário ou PIX identificado**;
- ✓ Guardar todos os comprovantes por **5 anos**.

Exemplo Prático

Quadro 16 - Retenções obrigatórias

Tributo	Base de cálculo	Alíquota	Responsável	Como recolher
INSS (parte patronal)	Valor bruto do pagamento	**20%**	Associação	DARF Previdenciário
INSS (retido do prestador)	Valor bruto	**11%**	Associação	Retido do valor pago e recolhido via DARF Previdenciário
IRRF (Imposto de Renda)	Se valor mensal > R$ 2.112,00 (tabela 2025)	Progressiva	Associação	Retido e recolhido via DARF web (código 0588)
ISS (Imposto Sobre Serviços)	Valor bruto	entre **2% e 5%**.	Associação	Retido e recolhido via DAM do municipio

Fonte: Elaboração própria (2025).

Como o prestador é **pessoa física**, é provável que a **associação (tomadora)** solicite que ele emita a nota fiscal e já apresente o **recolhimento do ISS**. Verifique

com a Secretaria da Fazenda de seu município, se há obrigação de retenção pelo tomador. (cada município tem seu código tributário).

- Emitir RPA (Recibo de Pagamento a Autônomo e recolher ISS via DAM municipal.

Quadro 17 - Obrigações acessórias mensais

Obrigação	Descrição	Sistema
eSocial	Informar o pagamento ao autônomo	https://www.gov.br/esocial
DCTFWeb	Apuração e emissão da guia de INSS patronal	eCAC da Receita Federal
DARF Previdenciário	Recolher INSS retido do autônomo (11%) Para autônomos urbanos, utilizar o código é 1163, e para rurais, 1236.	eCAC da Receita Federal
DARF 0588	Recolher IRRF (se aplicável)	SIAFI ou sistema bancário
DAM Juazeiro	Recolher ISS (se aplicável)	Portal da Prefeitura de Juazeiro

Fonte: Elaboração própria (2025).

Exemplo Prático

DESCRIÇÃO DOS CÁLCULOS

DESCONTOS/RETENÇÕES:

1. **INSS (Retido de 11%)**
   - **Valor**: R$ **374,00** (11% de R$ 3.400,00)
2. **IRRF (se aplicável)**
   - **Faixa de isenção de IRRF**: A partir de R$ 2.112,00, de acordo com a tabela progressiva de 2025.
   - Para o valor de R$ 3.400,00, a retenção seria de **R$ 68,45** (faixa de **7,5%**) sobre o valor excedente a R$ 2.112,00.
   - **Valor Retido IRRF**: R$ **68,45**
3. **ISS (se aplicável em Juazeiro - BA)**
   - Considerando a alíquota de **2%** (ISS), para serviços de assessoria contábil:
   - **Valor ISS**: R$ **68,00** (2% de R$ 3.400,00)

Valor líquido a ser pago: R$ **2.889,55** (R$ 3.400,00 - R$ 374,00 - R$ 68,45 - R$ 68,00)

Quadro 18 - Resumo das retenções e cálculos

Tributo	Valor Bruto	Alíquota	Valor Retido
INSS (11%)	R$ 3.400,00	11%	R$ 374,00
IRRF (7,5%)	R$ 3.400,00	7,5% sobre o valor excedente a R$ 2.112,00	R$ 68,45
ISS (2%)	R$ 3.400,00	2%	R$ 68,00
Valor Líquido			**R$ 2.889,55**

Fonte: Elaboração própria (2025).

OBSERVAÇÕES

- ✓ **IRRF**: O valor do IRRF foi calculado com base na tabela de 2025, considerando o valor de R$ 3.400,00 e a faixa de **7,5%** sobre o valor que excede R$ 2.112,00.
- ✓ **ISS**: O valor do ISS pode ser diferente dependendo da alíquota aplicada pelo município. Aqui foi considerado 2%, mas se a Prefeitura de Juazeiro tiver alíquota diferente, é necessário ajustar.
- ✓ O pagamento será feito para o **valor líquido** de **R$ 2.889,55**, após as retenções.

MODELO DE RECIBO DE PAGAMENTO A AUTÔNOMO (RPA)

Contratante: Nome: **[Nome da Associação]** CNPJ: **[CNPJ da Associação]**
Endereço: **[Endereço da Associação]**

Prestador de Serviço: Nome: **[Nome do Prestador]** CPF: **[CPF do Prestador]**
Endereço: **[Endereço do Prestador]**

Objeto do Contrato: Prestação de serviços de assessoria contábil.
Valor bruto do pagamento: R$ **3.400,00**
Forma de pagamento: PIX ou outro método] **Data de pagamento:**
Assinaturas:

PROCEDIMENTOS DE GESTÃO COMERCIAL

Exemplo Prático

PROCEDMENTOS - GESTÃO COMERCIAL

ANÁLISE E ACESSO A NOVOS MERCADOS: Representa um conjunto de estratégias e ações, adotadas para otimizar a atividade comercial da associação e expandir a sua atuação no mercado.

Procedimento: Os procedimentos envolvem identificação e o desenvolvimento de novas oportunidades de acesso a mercados para comercialização de seus produtos e serviços, garantindo a sustentabilidade e o crescimento da renda dos associados.

Responsável: Diretoria, com a designação de um membro ou equipe para liderar o processo.

Frequência: Contínua, ou conforme a necessidade de expansão/diversificação de mercado.

Ferramentas: Pesquisas de mercado, planilhas de análise de viabilidade, reuniões de planejamento

Contribuições: Este procedimento é crucial para a **expansão e sustentabilidade econômica** da associação e de seus associados. Ele garante que a busca por novos mercados seja feita de forma planejada, estratégica e com análise de viabilidade, minimizando riscos e maximizando as chances de sucesso.

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Pesquisa e Diagnóstico de Mercado:**

✓ Realizar pesquisas para entender as **características do mercado** que se deseja acessar (público-alvo, concorrência, tendências, regulamentações).

✓ Identificar as **necessidades e demandas** não atendidas ou sub atendidas que a associação pode suprir.

✓ Analisar a **capacidade produtiva** atual da associação e dos associados para atender a uma nova demanda.

2. **Desenvolvimento de Estratégias de Acesso:**

✓ Com base na pesquisa, **criar estratégias claras** para a entrada no novo mercado (Ex: via cooperativas, parcerias com distribuidores, venda direta, e-commerce, feiras).

✓ **Verificar os meios de acesso** mais adequados, considerando o tipo de produto/serviço e o perfil do mercado.

✓ Identificar o **local** de comercialização ou distribuição e as **formalidades de entrega** (logística, embalagem, documentação).

3. **Planejamento e Definição de Responsabilidades:**

✓ **Elaborar um plano detalhado** de acesso ao mercado, com metas, prazos e recursos necessários.

✓ **Definir as pessoas** que serão envolvidas no processo, atribuindo responsabilidades específicas para cada etapa (Ex: responsável pela logística, responsável pela negociação, responsável pela comunicação).

✓ Estabelecer a **comunicação interna** para manter todos os envolvidos alinhados.

4. **Análise de Distribuição e Viabilidade:**

✓ Analisar todas as **possibilidades de distribuição** (própria, terceirizada, parcerias).

✓ Calcular os **valores envolvidos** em cada etapa do processo (produção, logística, marketing, impostos).

✓ Realizar uma **análise de viabilidade financeira e operacional**, avaliando se a entrega do produto (ou a retirada pelo cliente no local) é economicamente sustentável e logisticamente possível.

5. **Implementação e Monitoramento:**

✓ Colocar o planejamento em prática, acompanhando de perto as primeiras fases da entrada no novo mercado.

✓ Monitorar os resultados e fazer ajustes nas estratégias e no planejamento conforme necessário.

PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – CONTROLE INTERNO

Controle Interno: Conforme Crepaldi e Crepaldi (2023), a implementação de controles internos é fundamental para garantir a eficiência e a segurança das operações da associação. Esses controles são constituídos por ações especificas e padronizadas, com o propósito de gerir todas as áreas funcionais da entidade, seja de forma abrangente ou por departamentos para garantir a eficiência. Embora já tenham sido abordados nos tópicos anteriores, os principais procedimentos de controle interno incluem:

Procedimentos:

- **Controle de caixa:** Manter o registro detalhado de todas as entradas e saídas de dinheiro, com comprovantes e a dupla assinatura para cada transação.
- **Controle de estoque:** Registrar com precisão as entradas e saídas de materiais no depósito, com o devido controle de sua destinação.
- **Orçamento:** Elaborar um plano de gastos e receitas da associação, com o acompanhamento contínuo para garantir o alinhamento com o planejado.
- **Prestação de contas:** Apresentar regularmente aos associados, relatórios financeiros e transparentes, garantido a integridade e a fiscalização dos recursos.
- **Separação de funções:** Garantir que a pessoa responsável por autorizar um pagamento não seja a mesma que executa a transação, por exemplo que efetua o pagamento, prevenindo conflitos de interesses e irregularidades.

Contribuição: A implementação de controles internos é um procedimento fundamental que confere uma série de contribuições estratégicas para a associação. Primeiramente, eles **protegem os ativos da entidade**, sejam recursos financeiros ou bens patrimoniais, prevenindo perdas, desvios e usos indevidos. Adicionalmente,

garantem a **precisão e a confiabilidade** das informações financeiras e operacionais, o que é essencial para uma **tomada de decisão acertada**.

Ao padronizar os processos e definir responsabilidades, os controles também promovem a **eficiência e a otimização de recursos**, enquanto asseguram a **conformidade legal** com as normas e regulamentos. Por fim, essa estrutura de transparência e responsabilidade **fortalece a confiança** dos associados e parceiros na gestão da associação.

GESTÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Exemplo Prático

PROCEDIMENTO – SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

1. **SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG):** Para uma associação rural, o **Sistema de Informação Gerencial (SIG)** é uma ferramenta poderosa para a **tomada de decisões**. Ele agrupa, processa e apresenta dados de forma que a diretoria possa entender a "saúde" da associação e planejar o futuro.

Procedimento: Para implementar um SIG, a associação deve estabelecer um processo sistemático para a coleta, organização e análise de dados. Este procedimento envolve:

- ✓ **Coleta de Dados:** Definir quais informações essenciais serão coletadas (ex: dados financeiros, operacionais e de membros) e a frequência de coleta.
- ✓ **Processamento e Análise:** Utilizar ferramentas como planilhas eletrônicas ou softwares de gestão para consolidar os dados e gerar **indicadores-chave de desempenho (KPIs)** que reflitam a performance da entidade.
- ✓ **Emissão de Relatórios:** Apresentar os dados de forma clara e visualmente atrativa em **relatórios gerenciais** regulares, como dashboards ou resumos executivos.
- ✓ **Integração:** Assegurar que o SIG seja alimentado pelos dados dos demais procedimentos de gestão (fluxo de caixa, prestação de contas, controle patrimonial etc.), garantindo uma visão holística e integrada das operações.

2. DEFINIÇÃO E MANUTENÇÃO DE DADOS ESSENCIAIS: É fundamental que a associação identifique quais informações são cruciais para a gestão e estabeleça rotinas para sua coleta e atualização contínua. Essa prática, que visa assegurar que a **tomada de decisões** seja baseada em dados confiáveis, é crucial para a saúde da entidade.

Procedimento: Identificar os dados mais importantes para a tomada de decisões da associação e estabelecer rotinas para sua coleta e atualização contínua.

Responsável: Diretoria, Secretário(a) Administrativo e Tesoureiro(a).

Frequência: Definição inicial e revisão anual; atualização diária/semanal/mensal (conforme o tipo de dado).

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Identificar indicadores-chave:** Em reunião com a diretoria, definir as informações mais importantes para monitorar o desempenho da associação (ex: número de associados ativos, volume de produção, receita mensal, despesas por categoria, projetos em andamento, participação em eventos).
2. **Padronizar a coleta de dados:** Criar formulários ou planilhas específicos nos sistemas existentes para que a coleta desses dados seja uniforme e consistente.
3. **Definir responsáveis pela entrada de dados:** Atribuir claramente quem será responsável por inserir e atualizar cada tipo de informação no sistema (ex: Secretário(a) pelo cadastro de associados; Tesoureiro(a) pelas informações financeiras; Coordenador de Projetos pelos dados de execução.
4. **Estabelecer frequência de atualização:** Determinar a regularidade com que cada dado deve ser inserido ou atualizado (ex: diariamente para caixa, semanalmente para vendas, mensalmente para balancetes).
5. **Revisar a relevância dos dados:** Anualmente, ou em caso de mudanças nas estratégias da associação, reavaliar se os dados coletados ainda são os mais relevantes para o monitoramento da entidade.

3. GERAÇÃO E ANÁLISE DE RELATÓRIOS GERENCIAIS: Para que os dados coletados sejam efetivamente utilizados, é fundamental transformados em informações úteis e acessíveis para a gestão.

Procedimento: Assegurar a geração periódica de relatórios gerencias claros e concisos a partir do SIG, que apoiem a análise de desempenho e a tomada de

decisões estratégicas e operacionais. Para isso, a seguir, são apresentadas as etapas para a geração e análise desses relatórios.

Responsável: Tesoureiro(a) e Secretário(a) Administrativo (pela geração), Diretoria (pela análise).
Frequência: Mensal ou Trimestral (para relatórios de síntese); Semanal (para indicadores-chave); conforme a necessidade (para relatórios específicos).

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Desenvolver modelos de relatórios:** criar modelos padronizados de relatórios (Excel ou sistema de gestão) que apresentem os indicadores-chave de forma visual e de fácil compreensão com gráficos e tabelas resumidas.
2. **Automatizar geração (quando possível):** Sempre que possível utilizar recursos do software para automatizar a extração e a formatação dos dados nos relatórios, minimizando erros manuais.
3. **Analisar desempenho:** a diretoria deve se reunir periodicamente para analisar os relatórios, comparando resultados atuais com metas estabelecidas e com períodos anteriores.
4. **Identificar oportunidades e desafios:** Usar a análise dos relatórios para identificar áreas de sucesso, gargalos, riscos ou novas oportunidades que exigem atenção ou intervenção.
5. **Subsidiar a tomada de decisão:** As conclusões da análise devem ser a base para a discussão e tomada de decisões, como ajustes no orçamento, realocação de recursos, ou mudanças em estratégias de mercado.

4. CAPACITAÇÃO E USO DO SIG PELA EQUIPE: O SIG só alcançara sua plena eficácia se a equipe souber utilizá-lo e confiar nas informações que ele fornece. Para isso, é fundamental garantir que os colaboradores e membros da diretoria

compreendam a sua importância e saibam como inserir dados e extrair informações, provendo uma **cultura de gestão baseada em dados.**

Procedimento: Este procedimento, de responsabilidade da diretoria e da pessoa designada para o SIG, deve ocorrer de forma inicial (na implantação dos sistemas) e periódica. Para sua execução recomendamos o roteiro abaixo.

Responsável: Diretoria e pessoa designada para o SIG (se houver).

Frequência: Inicial (ao implementar o SIG); Periódica (para novos membros ou atualizações do sistema).

SUGESTÃO

Roteiro das Etapas:

1. **Treinamento prático:** Oferecer treinamento prático a todos os usuários do SIG (diretoria, tesoureiro, secretário, coordenadores de projeto) sobre como inserir dados corretamente e como acessar e interpretar os relatórios básicos.
2. **Elaboração de manual:** Criar um guia ou manual simplificado com as principais funcionalidades do SIG e a importância da precisão dos dados.
3. **Fomento à cultura de dados:** Incentivar a equipe a utilizar os dados do SIG como base para as reuniões e discussões transformando a análise em uma ferramenta de trabalho diário.
4. **Coleta de feedback e ajustes:** Solicitar feedback dos usuários sobre a usabilidade do SIG e a clareza dos relatórios, realizando ajustes e melhorias conforme necessário para otimizar sua utilização.

5. SEGURANÇA E BACKUP DOS DADOS DO SIG: A informação é um ativo valioso, e sua proteção é tão importante quanto a sua coleta.

Procedimento: Proteger a integridade e a confidencialidade dos dados, garantindo sua disponibilidade e prevenindo perdas ou acessos não autorizados.

Responsável: Pessoa responsável pela TI (mesmo que seja um voluntário) ou Secretário(a) Administrativo/Tesoureiro(a).

Frequência: Diária/Semanal (para backup); Periódica (para revisão de segurança).

Contribuição: A implementação de procedimentos de segurança e backup é crucial para a **proteção dos ativos** da associação. Ele garante a **integridade e a confiabilidade** das informações, prevenindo perdas de dados e resguardando a entidade contra fraudes e acessos não autorizados. Além disso, a rotina de backup assegura a **disponibilidade contínua** dos dados, o que é vital para a operação da entidade em caso de falhas tecnológicas. A adoção dessas práticas **fortalece a credibilidade** da associação, demonstrando um compromisso com a gestão responsável e a proteção de seus ativos mais valiosos.

SUGESTÃO

Para sua execução, o seguinte roteiro é recomendado:

Roteiro das Etapas:

1. **Definir Permissões de Acesso:** Controlar quem tem acesso aos diferentes módulos ou informações do SIG, atribuindo permissões baseadas nas responsabilidades de cada um (ex: apenas o Tesoureiro edita dados financeiros, mas a diretoria pode visualizá-los).
2. **Realizar Backups Regulares:** Estabelecer uma rotina de backup para os dados do SIG (ex: diariamente para dados críticos, semanalmente para o banco de dados completo). Os backups devem ser armazenados em local seguro e externo (nuvem, HD externo).
3. **Proteger Contra Ameaças:** Utilizar senhas fortes e, se possível, autenticação de dois fatores. Manter antivírus atualizado nos computadores que acessam o sistema.
4. **Revisar a Política de Segurança:** Periodicamente, revisar as práticas de segurança para garantir que estejam atualizadas com as melhores práticas e tecnologias disponíveis.

PLANO DE AÇÃO PARA O DIA A DIA DA ASSOCIAÇÃO

A eficácia da gestão de uma associação rural depende de um **plano de ação** que traduza os objetivos estratégicos em tarefas diárias. Para que esse plano funcione corretamente, é essencial **organizar e priorizar as atividades**, definindo o que é rotineiro e o que é eventual, e atribuindo responsabilidades claras a cada membro da equipe.

O ideal é que este plano seja elaborado em uma **ferramenta digital**, como uma planilha eletrônica ou um sistema de gestão, o que facilita a alimentação e a análise de dados. Dessa forma, o plano de ação se torna uma ferramenta poderosa que ajuda a organizar as atividades e a **manter o foco nos objetivos da associação**.

ATENÇÃO

É importante ressaltar que os procedimentos aqui propostos devem ser **adaptados à realidade de cada entidade**. A concretização de um plano de ação eficaz depende da análise cuidadosa das necessidades específicas do grupo, garantindo que as estratégias e as ferramentas sejam as mais adequadas para cada associação.



Lembre-se

A diretoria, com a participação ativa dos associados, deve adaptar e revisar este plano de ação de forma constante. Dessa forma, ele se mantém como uma ferramenta útil na gestão diária e no alcance contínuo dos objetivos da associação.

SUGESTÃO

Algumas diretrizes precisam ser discutidas e implementadas para que o Plano de Ação possa ter resultados positivos:

Quadro 19 – Diretrizes para elaboração do Plano de Ação

Defina Prioridades	Identifique as ações mais urgentes e importantes. Utilize uma matriz de prioridades (Urgente/Importante) se necessário.
Delegue Tarefas	Distribua as responsabilidades entre os membros da diretoria e, se possível, envolva outros associados em comissões ou como voluntários.
Estabeleça prazos realistas - Cronograma	Considere o tempo necessário e a disponibilidade dos responsáveis para executar cada tarefa
Monitore o Progresso	Acompanhe regularmente o status das ações para garantir que estão sendo executadas conforme o planejado
Comunique-se	Mantenha uma comunicação clara e constante entre os responsáveis pelas tarefas
Seja Flexível	Esteja preparado para ajustar o plano conforme surgem imprevistos ou novas oportunidades
Utilize Ferramentas Simples	Use ferramentas que todos entendam e possam acessar (um quadro na parede, uma planilha compartilhada, um caderno de atas e tarefas). Voçê pode usar planilhas (Excel, Google Sheets), quadros brancos, aplicativos de gestão de tarefas gratuitos (Trello,

	Asana – versões básicas) ou até mesmo um caderno podem ser suficientes. O importante é a funcionalidade.
Avalie e Ajuste	Periodicamente, revise o plano de ações. O que funcionou? O que pode ser melhorado? Adapte o plano à medida que a associação evolui
Celebre as Conquistas	Reconheça e comemore as metas alcançadas para manter a motivação da equipe.

Fonte: Elaboração própria (2025).

ATENÇÃO

Especialmente para associações menores ou em início de atividades, concentre-se em:

Foco no Básico e Essencial

- ✓ Manter a comunicação fluida com os associados
- ✓ Garantir a organização administrativa e financeira mínima (documentos em dia, contas pagas, controle de caixa).
- ✓ Realizar reuniões periódicas e produtivas;
- ✓ Executar pequenas ações que tragam benefícios visíveis aos associados.

SUGESTÃO

Quadro 20 - Roteiro para plano de ação diário para uma associação rural

Fortalecer a base de associados	***Ação:*** Realizar visitas a pontos de distribuição da região para apresentar a associação. ***Ação:*** Manter o cadastro de associados atualizado.
Garantir a comunicação	***Ação:*** Criar um grupo de mensagens para comunicados rápidos. **Ação:** Fixar um quadro de avisos na sede com as principais informações.
Organizar as finanças básicas	***Ação*:** Abrir uma conta bancária para a associação. ***Ação*:** Implementar um controle de caixa simples (entradas e saídas). ***Ação:*** Definir e iniciar a cobrança da contribuição associativa.
Primeiras ações coletivas (exemplo	***Ação:*** Pesquisar preços de insumos de forma conjunta. ***Ação:*** Organizar um dia de campo ou uma palestra sobre um tema de interesse.

Fonte: Elaboração própria (2025).

ATENÇÃO

Este plano de ação é um ponto de partida. Cada associação deve adaptá-lo à sua realidade, seus objetivos e à capacidade de seus membros. **O mais importante é criar o hábito do planejamento e da organização para que a associação possa cumprir seu papel e alcançar seus objetivos de forma eficiente e transparente**.

SUGESTÃO

PLANO DE AÇÃO SIMPLIFICADO PARA O COTIDIANO DE UMA ASSOCIAÇÃO RURAL

Um plano de ação é uma ferramenta essencial para organizar as atividades, garantir a eficiência e alcançar os objetivos de uma associação rural. Este modelo é simples, prático e pode ser adaptado para o dia a dia da sua associação.

Exemplo

1. Definição de Objetivos (Onde queremos chegar?)

Comece definindo **o que a associação quer alcançar**. Seja claro e específico.

- **Exemplo de Objetivo:** Aumentar a venda de produtos dos associados em 15% nos próximos 6 meses.
- **Perguntas a fazer:**
  - ✓ O que queremos melhorar ou conquistar?
  - ✓ Por que isso é importante para a associação e os associados?
  - ✓ Como saberemos que alcançamos o objetivo? (Precisa ser algo que dê para medir!)
  - ✓ Qual o prazo para alcançar esse objetivo?

2. Tarefas e Atividades (O que precisamos fazer para chegar lá?)

Liste **todas as ações necessárias** para alcançar o objetivo. Quebre o objetivo maior em pequenas etapas.

- **Exemplo para o Objetivo de Aumento de Vendas:**
  - ✓ Pesquisar novos mercados consumidores (feiras, supermercados, restaurantes).
  - ✓ Organizar um catálogo de produtos dos associados.
  - ✓ Promover a qualidade dos produtos em redes sociais e eventos.
  - ✓ Discutir e padronizar embalagens dos produtos.
  - ✓ Realizar reuniões com potenciais compradores.

3. Responsáveis (Quem vai fazer?)

Para cada tarefa, defina **quem será o responsável** por executá-la. Isso garante que cada um saiba sua função.

- **Exemplo:**
  - ✓ Pesquisar novos mercados: Diretor Comercial e 2 associados voluntários.
  - ✓ Organizar catálogo: Secretário da Associação e um associado com conhecimento em informática.
  - ✓ Promover produtos: Comissão de Marketing (se houver) ou grupo de associados.
  - ✓ Padronizar embalagens: Diretor de Produção e grupo de produtores.
  - ✓ Reuniões com compradores: Presidente e Diretor Comercial.

4. Prazos (Quando vai ser feito?)

Defina uma **data limite** para cada tarefa. Isso ajuda a manter o foco e o ritmo.

- **Exemplo:**
  - ✓ Pesquisar novos mercados: Concluir até o final do mês.
  - ✓ Catálogo de produtos pronto: Em 45 dias.
  - ✓ Primeira campanha de promoção: Iniciar no próximo mês.
  - ✓ Definição de embalagens: Em 60 dias.
  - ✓ Primeira reunião com compradores: Em 3 meses.

5. Recursos Necessários (O que precisamos para fazer?)

Identifique o que será preciso para cada atividade: **dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas, parcerias**.

- **Exemplo:**
  - ✓ Pesquisar novos mercados: Custo de transporte, tempo dos voluntários, internet.
  - ✓ Organizar catálogo: Computador, impressora, câmera (se for tirar fotos), tempo.
  - ✓ Promover produtos: Acesso à internet, celular, material gráfico (se for impresso), tempo.
  - ✓ Padronizar embalagens: Amostras de embalagens, reuniões, tempo.

- ✓ Reuniões com compradores: Local, transporte, material de apresentação.

6. Monitoramento e Avaliação (Estamos no caminho certo?)

Faça **reuniões periódicas** (semanais, quinzenais ou mensais) para verificar o andamento do plano.

- **Verifique:**
  - ✓ O que foi feito?
  - ✓ O que falta fazer?
  - ✓ Existem dificuldades ou problemas?
- **Celebre as conquistas!** Reconhecer o esforço motiva a todos.

Dica Importante: Mantenha este plano visível na sede da associação ou compartilhe-o digitalmente com todos os associados. A transparência e o engajamento de todos são fundamentais para o sucesso!

SUGESTÃO

Consultar Modelo de Estrutura de Plano de Ações Diário/ Semanal/ Mensal Apêndice I

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Manual de Procedimentos para Gestão Administrativa e Financeira de Associações Rurais foi concebido como um **produto técnico derivado da tese de doutorado** *"Arranjo Socioprodutivo como estratégia de mercados no âmbito da Horta Comunitária Povo Unido, em Juazeiro/Ba.* Sua elaboração atende à demanda concreta identificada no campo de pesquisa, materializando-se como uma resposta tangível à necessidade de sistematização e apropriação de saberes pela comunidade. Esse documento representa a consolidação do conhecimento gerado no percurso acadêmico e das minhas experiências práticas, traduzindo-o em uma ferramenta prática e acessível.

A relevância desse manual reside na sua capacidade de transformar o conhecimento teórico em ação, ao fornecer um guia robusto para a gestão de empreendimentos rurais de base comunitária. Ao focar em aspectos como a gestão administrativa e financeira, o manual não apenas supre uma lacuna de procedimentos formais, mas também contribui para o fortalecimento da autonomia e da capacidade de articulação de associações rurais. Ele funciona como uma ponte entre a academia e a prática, fortalecendo o conceito de arranjo socioprodutivo como uma estratégia eficaz de mercado.

Nesse sentido, a contribuição deste manual para o empoderamento coletivo é inestimável. A sistematização de conhecimentos sobre estratégias de desenvolvimento local, canais de comercialização, políticas de incentivo e boas práticas de gestão é essencial para que os agricultores possam ter mais autonomia para lidar com as adversidades e as mudanças constantes na legislação. Ao fomentar um ciclo de reflexão-ação, onde o conhecimento gerado pela pesquisa retroalimenta as práticas da associação, o manual promove a sustentabilidade do empreendimento e a motivação dos seus membros pela transparência das ações.

Ainda que esse manual represente uma contribuição significativa, é importante reconhecer que sua aplicação é um ponto de partida. Como limitação, o manual reflete o contexto específico da pesquisa em Juazeiro/BA. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação e adaptação deste modelo para outros arranjos socioprodutivos, testando sua eficácia em diferentes realidades territoriais e socioeconômicas. O aprimoramento contínuo desse produto, com base no feedback

da comunidade, poderá contribuir significativamente para o avanço do conhecimento em gestão de associações rurais e agricultura urbana.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, G., F. **Fundamentos de Administração Financeira**, 5ª ed. São Paulo: Gen Atlas, 2025.

BAHIA, SEFAZ BA - SECRETARIA DA FAZENDA. **RICMS-REGULAMENTO DO ICMS DO ESTADO DA BAHIA 2012**, Última atualização: Decreto nº 23.715/2025, Bahia,2025. Disponível em: http://mbusca.sefaz.ba.gov.br/DITRI/normas_complementares/decretos/decreto_2012_13780_ricms_texto_2021.pdf. Acesso em 17 jun.2025.

BALEM, T. A. **Associativismo e cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal De Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede E-Tec Brasil, 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário, Secretaria da Agricultura Familiar. Disponível em: http://portal.mda.gov.br/portal/saf/institucional/aeclaracaoaptidaopronaf. Acessado em 30 jun. 2025.

BRASIL, Receita Federal. SPED- **Sistema Público de Escrituração Digital**. **Manual de Orientação do eSocial**. Versão 2.1.2.1 de agosto de 2023. Disponível em: http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/7262. Acesso em 18 jun.2025.

BRASIL, Receita Federal. eSocial-Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas. **Manual de Orientação do eSocial**. Disponível em: Disponível em: https://www.gov.br/esocial/pt-br. Acesso em 18 jun.2025.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1.252/2012**. Disponível em: < http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37466>. Acesso em 26 mai.2025.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1.990/2020**. Disponível em: https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/receita-federal-publica-norma-regulamentando-a-declaracao-do-imposto-sobre-a-renda-retido-na-fonte-1. Acesso em 28 mai. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 2.005/2021**. Disponível em: https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/115131/visao/multivigente. Acesso em 26 mai. 2025

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 2.237/2024**. Disponível em: https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/141910. Acesso em 26 mai. 2025

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Manual de orientação da DCTFWeb**. Disponível em: https://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-edemonstrativos/DCTFWeb/manual-dctfweb-03-10-18.pdf. Acesso em 08 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o código civil.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. Lei 6.015, de 31 de dezembro de 1973. **Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 dez. 1973. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm. Acesso em: 13 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.790 de 23 de março de 1.999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]. Brasília: p. 1, 23 mar. 1999. Seção 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm#:~:text=LEI%20No%209.790%2C%20DE%2023%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201999.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20qualifica%C3%A7%C3%A3o%20de,Parceria%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 13 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 25 jul. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm . Acesso em: 10 mar. 2025.

CAMPOS, E. M.; DORILEO, J. M. G. **Associativismo para Empreendimentos Rurais**. SÉRIE SENAR AR/MT–13, 2004. Disponível em: https://sistemafamato.org.br/senarmt/wp-content/uploads/sites/2/2023/08/Cartilha-MT-13-Associativismo-para-Empreendimentos.pdf. Acesso em 28 mai.2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão Financeira**: Uma Abordagem Introdutória. Ed. Atlas, 2022.

CFC. **Resolução 2014 – ITG 2000 R1**- Escrituração Contábil. Disponível em: https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2011/001330. Acesso em 25 mai 2025.

CREPALDI, S. A; G. S. CREPALDI. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 12ª. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FERREIRA JUNIOR, W. (Sup.). **Organização de associações de produtores rurais:** de acordo com o Código Civil Lei n. 10.406, de 10/01/2002. 4. ed. São Paulo: ICA, 2006. 29 p. (Série Orientação, n. 1). Disponível em: https://pt.scribd.com/document/216753124/CartilhaSENAR-153-ASSOCIACOES-RURAIS-pdf Acesso em: 08 maio 2025.

FLEMING, L. A.; COSTA, D. R. M. **Parecer: Associação de produtores rurais**; Código Civil de 2002, Sistema Tributário e as Associações. Pessoa Jurídica de Direito Privado de fins não econômicos. Comercialização dos produtos dos Associados. São Paulo: ICA, 2007.

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO-ICA . **Guia do associativismo rural**. São Paulo: ICA, 2017.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MILAGRES, C. S. F.; PETARLY, R. R.; MELO, J. A. de; SOUSA, D. N. de. **Manual de Atendimento Individual do Agronegócio**: Publicação detalha os serviços oferecidos pela Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios do Sebrae Nacional nas carteiras das cadeias produtivas – Brasília: Sebrae, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira**: uma abordagem global. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PAES, J. E. S. **Fundações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**.5. Ed. rev., atual. e ampl. de acordo com a Lei n.º 10.406, de 10.01.2002 (Novo Código Civil brasileiro). Brasília: Brasília Jurídica, 2007, v.1.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre associação e cooperativa**. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosCoperacao/entenda-as-diferencas-entre-associacao-e-cooperativa,5973438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 14 jul. 2025.

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Organizações coletivas no meio rural**: associativismo e cooperativismo. ed. Brasília, DF: SENAR, 2019. Coleção SENAR, n. 259. Disponível em:

https://www.cnabrasil.org.br/assets/arquivos/259_OGANIZA%C3%87%C3%95ES-COLETIVAS-NO-MEIO-RURAL_191009_204232.pdf. Acesso em 28 jun.2025

SENAR - Serviço nacional de Aprendizagem Rural. **Associações Rurais**: Práticas associativistas, características e formalização. Brasília, DF: 2011. Coleção SENAR, n. 153. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/ceplac/arquivos/cartilhas-senar/153-associacoes-rurais.pdf/view. Acesso em 03 jun.2025

APÊNDICES

APÊNDICE I

MODELO DE PLANO DE AÇÃO

O Quê? (Ação/Tarefa Específica)	**Por Quê? (Justificativa /Objetivo)**	**Quem? (Responsável pela Execução)**	**Quando? (Prazo/ Frequência)**	**Como? (Principais Passos/ Recursos)**	**Status (A Fazer, Em Andamento, Concluído, Adiado)**	**Observações**
Exemplos de Ações Administrativas:						
Verificar e responder e-mails/mensagens da associação	Manter comunicação ágil	Secretário(a)	Diariamente	Acessar caixa de entrada, redigir respostas		
Organizar documentos recebidos /produzidos	Facilitar acesso e controle	Secretário(a)	Semanalmente	Arquivar em pastas físicas ou digitais		
Atualizar cadastro de associados	Ter informações corretas para comunicação e planejamento	Secretário(a)	Mensalmente/ Sempre que houver alteração	Coletar dados, inserir no sistema/planilha		
Preparar pauta para próxima reunião da diretoria	Otimizar tempo da reunião	Presidente/Secretário	Antes de cada reunião	Listar assuntos, consultar diretores		
Exemplos de Ações Financeiras:						
Registrar entradas e saídas no livro caixa/planilha	Controle financeiro diário	Tesoureiro(a)	Diariamente	Anotar valores, datas, descrição		Usar comprovantes
Verificar contas a pagar e seus vencimentos	Evitar multas e juros	Tesoureiro(a)	Semanalmente	Organizar boletos, agendar pagamentos		
Realizar conciliação bancária	Conferir extrato com registros internos	Tesoureiro(a)	Mensalmente	Comparar lançamentos, identificar divergências		
Elaborar relatório financeiro simplificado	Informar diretoria sobre a situação	Tesoureiro(a)	Mensalmente	Consolidar receitas e despesas		
Contatar associados com contribuições em atraso	Manter a saúde financeira da associação	Tesoureiro(a)/Secretário(a)	Mensalmente	Listar inadimplentes, enviar lembretes		Com discrição
Exemplos de Ações Operacionais/Projetos:						

Acompanhar plantio/colheita (se for o caso)	Suporte aos produtores	Diretor de Produção/Comissão	Conforme calendário agrícola	Visitas, troca de informações		
Pesquisar preços de insumos (compra conjunta)	Reduzir custos para associados	Comissão de Compras/Diretoria	Conforme necessidade	Contatar fornecedores, negociar		
Organizar dia de campo/palestra	Capacitar associados	Diretoria/Comissão de Eventos	Conforme planejamento	Definir tema, palestrante, local, divulgar		
Elaborar proposta para edital X	Captar recursos para projeto Y	Grupo de Trabalho/Diretoria	Até [data limite do edital]	Ler edital, coletar documentos, redigir		
Exemplos de Ações de Comunicação/Engajamento:						
Atualizar mural de avisos/grupo de mensagens	Manter associados informados	Secretário(a)	Semanalmente	Postar notícias, convites, decisões		
Realizar reunião com associados de uma localidade específica	Ouvir demandas, fortalecer vínculo	Diretoria	Conforme cronograma	Agendar, divulgar, preparar pauta		

APÊNDICE II - FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Para facilitar consultas futuras e acesso as informações no contexto abordados no manual, segue a legislação aplicável e os sites do Governo onde estão disponibilizadas essas e outras Informações. Sempre que possível consulte a Legislação aplicável:

1. **Constituição Federal de 1988:** (Art. 5º, XVII a XXI - direito de associação; Art. 150, VI, "c" - imunidade tributária).
2. **Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002):** (Arts. 40 a 69 - Pessoas Jurídicas, Associações).
3. **Lei nº 9.532/1997:** Dispõe sobre a legislação tributária federal.
4. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - Decreto-Lei nº 5.452/1943):** Se houver empregados
5. **Código Tributário Nacional** (Lei 5.172/66): trata da não tributação de atos cooperativos e associações.
6. **Lei nº 5.764/1971** (Lei Geral das Cooperativas): embora se trate de cooperativas, fornece base interpretativa de atos associativos e comerciais informanet.com.br+4planalto.gov.br+4conjur.com.br+4.
7. **Lei Complementar nº 130/2009**: reformas nas cooperativas e associação de produtores (revogou parte da 5.764).
8. **RICMS de cada estado:** Em **MG e SP**, prevê regime de **inscrição coletiva**, **isenção de ICMS** para agricultura familiar, e emissão de **nota fiscal pela associação**. **Na Bahia** são apresentadas como **propostas** e **discussões** em torno do aprimoramento do setor rural
9. **Lei nº 13.986/2020 e Lei nº 14.421/2022**: disciplinam a emissão de **Cédula de Produto Rural (CPR)** por associações de produtores. legis.senado.gov.br+1gov.br+1.
10. **ITG 2000 R1 - Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs) emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).**

APÊNDICE III - PORTAL DE ACESSO AS INFORMAÇÕES

Sites do Governo onde estão disponibilizadas as Informações

Portal da Legislação do Planalto	Para consultar leis e decretos federais. Site: http://www4.planalto.gov.br/legislacao
Receita Federal do Brasil (RFB)	Informações sobre CNPJ, tributos federais, obrigações acessórias (ECF, DCTF, DIRF, EFD-Contribuições), eSocial, imunidades e isenções. Site: https://www.gov.br/receitafederal/pt-br
Portal do eSocial	Informações sobre o sistema e suas obrigações. Site: https://www.gov.br/esocial/pt-br
Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / Secretaria de Trabalho	Informações sobre legislação trabalhista. Empregador WEb
Conselho Federal de Contabilidade (CFC)	Normas Brasileiras de Contabilidade. Site: https://cfc.org.br/
Prefeituras Municipais	Informações sobre ISS, alvará de funcionamento e outras taxas municipais. (Consultar o site da prefeitura do seu município).
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Informações sobre gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor. Site: https://www.gov.br/agricultura/pt-br
SEBRAE	Informações sobre gestão, empreendedorismo, planejamento e organização de pequenos negócios e associações. Site: www.sebrae.com.br
SENAR	Material sobre gestão rural e associativismo. Site: www.senar.org.br
Secretarias de Fazenda Estaduais (SEFAZ)	Informações sobre tributos estaduais (ICMS, ITCMD), caso a associação realize atividades sujeitas a esses impostos. (Consultar o site da SEFAZ do seu estado)

Portal da Transparência do Governo Federal	Pode ser útil para buscar informações sobre convênios e repasses de recursos. Site: https://portaldatransparencia.gov.br/
Plataforma +Brasil (antigo SICONV	Para acompanhamento de convênios e contratos de repasse da União. Site: https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br

Fonte: elaborado pelo autor (2025)