

Formação para Gestores de Associações Comerciais e Empresariais

- Gestão -

**PROGRAMA
CAPACITAR
PARANÁ**

CURITIBA, MARÇO DE 2010

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	2
2. O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS	3
2.1. FONTES DE FINANCIAMENTO.....	0
2.1.1. Mensalidades	0
2.1.2. Projetos de cooperação.....	0
2.1.3. Serviços	1
3. GESTÃO	2
3.1. PROCESSOS INTERNOS.....	3
3.1.1. Documentação Legal	3
3.1.2. Planejamento Estratégico.....	4
3.1.3. O Balanced Scorecard - Bsc.....	14
3.1.4. BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO Do PLANEJAMENTO.....	15
3.1.5. Rotinas AdminiStrativas	16
3.2. FINANÇAS E CONTABILIDADE	18
3.2.1. FINANÇAs.....	18
3.2.2. Contabilidade	31
3.3. RECURSOS HUMANOS.....	32
3.3.1. Organograma	33
3.3.2. Cargos	34
3.3.3. Seleção e recrutamento	36
3.3.4. Participação nos resultados	42
3.3.5. Pesquisa de satisfação	42
3.4. COMUNICAÇÃO E MARKETING.....	44
3.4.1. Auto-Apresentação da Entidade.....	45
3.4.2. Eventos Sociais.....	47
3.4.3. Dia de Porta Aberta	47
3.4.4. Propaganda Visual: <i>outdoors</i> e faixas	48
3.4.5. Participação em programa De rádio e TV locais	49
3.4.6. Fórum de Desenvolvimento	49
3.4.7. Participação e Organização de Campanhas.....	49

1. INTRODUÇÃO

A Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) atualizou o manual "*Desenvolvimento de Entidades Empresariais*", tornando-o mais prático e didático, pela sua divisão em volumes de acordo com os temas. Seu conteúdo está revisado e atualizado (março de 2008).

Essa versão é parte de ações mais abrangentes de capacitação dos dirigentes e executivos das Associações Comerciais e Empresariais (ACEs) e o objetivo final é o fortalecimento dos pequenos negócios a partir do desenvolvimento organizacional das próprias ACEs.

Com a globalização, o mundo está cada vez mais competitivo, obrigando os empresários a se adaptarem a uma nova realidade, a fim de assegurar sua sobrevivência no mercado. Mudanças comportamentais dos empresários e modernas formas de gestão tornaram-se indispensáveis para a garantia de um futuro próspero para seus negócios.

Por outro lado, as ACEs precisam ser ágeis conforme exige o mercado e mudar também seu perfil e forma de atuação, tornando-se, de fato, entidades articuladoras e prestadoras de serviços para seus associados.

Os quatro volumes do Manual abordam temas de interesse do dia-a-dia das ACEs, como os relacionados com a gestão, a criação de um ambiente empresarial favorável, a prestação de serviços (como fonte de renda e atratividade para os associados) e a promoção da cultura associativista. Apresentam, ainda, exemplos práticos de associações bem sucedidas, que certamente servirão de inspiração aos usuários desse Manual.

Neste intuito, o Manual contribuirá para superar as seguintes dúvidas:

- Qual é o papel de uma ACE moderna e como ela funciona?
- Como gerenciar a ACE e garantir a sua sustentabilidade?
- Como a ACE pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social local?
- Quais são os serviços que pode oferecer aos seus associados e à comunidade?
- Como garantir um bom relacionamento com os associados?

Naturalmente, nem todas as recomendações serão adequadas às necessidades de cada ACE. Seu grau de desenvolvimento organizacional e suas estratégias serão sempre determinantes para a escolha da sua forma de atuação.

Do mesmo modo, as propostas e exemplos nem sempre serão os ideais para todas as entidades indistintamente. Servem, porém, como referencial para a escolha de soluções que se apliquem a problemas específicos.

Críticas, sugestões e relatos de casos de sucesso pelos dirigentes e executivos das Associações serão sempre bem-vindos e servirão para aprimorar constantemente este Manual e os treinamentos subsequentes.

2. O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS

As ACEs são entidades da classe empresarial que congregam pessoas jurídicas e físicas de todos os setores da atividade econômica: agricultura e pecuária, comércio, indústria, prestação de serviços e profissionais liberais. Não possuem fins lucrativos e seu maior objetivo é:

Fomentar o desenvolvimento das pessoas físicas e jurídicas associadas.

Para alcançar este objetivo, as ACEs atuam em três áreas estratégicas:

- **promoção da cultura associativista** mediante a mobilização e integração dos empresários;
- **prestação de serviços** que contribuam para o desenvolvimento das empresas associadas e a sustentabilidade da entidade e
- **articulação de ambiente empresarial favorável** para alavancagem da economia local, com reflexos positivos em todos os setores produtivos locais.

As ACEs são entidades independentes, possuindo liberdade para reivindicar o atendimento às necessidades de seus associados, elaborar propostas e cobrar providências a quem de direito.

Embora tenham atuação política ao lutar pelo desenvolvimento econômico de sua região e participar de debates para a fixação dos programas de governo em todas as esferas, as ACEs não adotam princípios partidários. Possuem seu próprio estatuto e escopo de atuação, sendo entidades de caráter privado e de livre associação, regidas pela legislação das sociedades civis.

Os seus recursos financeiros advêm das contribuições regulares de seus associados, de receitas com serviços prestados e das parcerias com o governo e com a iniciativa privada na gestão de projetos. Prestam permanentemente contas aos seus associados, a partir de relatórios de movimentação financeira e de atividades desenvolvidas.

Toda ACE deve filiar-se à sua entidade de representação no plano estadual, que é a Federação das Associações Comerciais e Empresariais que, por sua vez, é vinculada à Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB). Formam uma rede superior a duas mil entidades espalhadas por todo o território nacional e representam cerca de dois milhões de empresários. Trata-se, portanto, da maior rede de representação empresarial do país, com expressivo poder de articulação e influência.

Mesmo sendo da mesma rede, o grau de desenvolvimento das ACEs varia bastante e, conseqüentemente, suas características e desafios. O gráfico na página a seguir demonstra os três estágios de uma ACE e como ela se apresenta em cada um deles.

GRAU DE DESENVOLVIMENTO E CARACTERÍSTICAS DAS ACES

<i>Incipiente</i>	<i>Em desenvolvimento</i>	<i>Desenvolvida</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria defende interesses próprios • Serviços inexpressivos • Poucos membros (ativos), sem busca de novos • Desacreditada pelo meio empresarial e instituições de apoio • Sem quadro funcional • Vive das mensalidades • Sem problemas financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria pouco ativa, mas defende os interesses do empresariado local • Em busca de novos serviços • Quadro social crescente, mas instável • Outras entidades enxergam a ACE como parceiro interessante • Primeiros funcionários • Vive das mensalidades, primeiras receitas com a prestação de serviços • Grandes dificuldades financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo de diretor disputado • Relevante contribuição para o desenvolvimento local • Bom portfólio de serviços • Quadro social grande e estável • Diversas parcerias • Quadro funcional grande e profissional • Vive das mensalidades e da prestação de negócios • Superavitária

GRAU DE DESENVOLVIMENTO E DESAFIOS DAS ACES

<ul style="list-style-type: none"> • Criar o desejo para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade • Estruturação da área de serviços • Novos associados 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da área de serviços • Identificação e captação de novos sócios e clientes.
---	--	--

O presente manual é focado naquelas ACEs classificadas como “em desenvolvimento”, pois representam a maioria no Sistema CACB. Pode servir, também, como reflexão para aquelas que fazem parte de entidades já desenvolvidas e estímulo para os diretores e colaboradores das ACEs incipientes. Naturalmente, as classificações apresentadas não são exatas e há ACEs que se encontram em estados intermediários, mas servem de insumo para uma análise da associação.

2.1. FONTES DE FINANCIAMENTO

As Associações Comerciais e Empresariais são entidades sem fins lucrativos. Entretanto, precisam buscar constantemente receitas para exercer seu papel em prol do empresariado. A manutenção dos colaboradores, equipamentos e materiais de consumo também depende de recursos. Somente a partir do ponto de equilíbrio entre as receitas e despesas é que são gerados recursos extras para aprimorar esta estrutura e financiar ações de interesses dos associados.

Suas fontes tradicionais de receita são as mensalidades, projetos de cooperação e serviços. Raramente ocorrem o recebimento de doações nacionais ou internacionais ou receitas com aluguéis de imóveis comerciais e investimentos no mercado financeiro.

2.1.1. MENSALIDADES

São valores fixos cobrados mensalmente de todos os associados. O ideal é que sejam suficientes para manter a independência administrativa das Associações. Sua principal vantagem é ser uma receita estável (quando a inadimplência é baixa) e fácil de administrar.

Geralmente são de valores relativamente pequenos. Quando aumentadas sem critério, muitos associados se desvinculam da ACE ou pagam com atraso e insatisfação. Muitas vezes não se justifica economicamente tomar medidas administrativas para cobrar mensalidades vencidas, devido ao pouco montante envolvido individualmente, além do seu caráter impopular. Assim, como se verá adiante, é importante a administração da cobrança das mensalidades, evitando a inadimplência.

As mensalidades são pagas regularmente quando os associados reconhecem na ACE uma liderança efetiva e recebem o valor investido na forma de um bom atendimento e serviços compensatórios e úteis. Empreendedores investem onde obtêm retorno, mesmo que seja em contribuições para entidades de classe.

2.1.2. PROJETOS DE COOPERAÇÃO

São importantes para as Associações, pois viabilizam ações da ACE e de seus parceiros que não poderiam ser executadas com seus recursos próprios. Podem ser

citados como exemplos os Balcões de Emprego, Balcões Sebrae, Programas de Estágios. São interessantes, também, os programas de cooperação mantidos por universidades estrangeiras, fundações, organizações Não-Governamentais. A cooperação com outras organizações contribui também para o aumento do grau de profissionalização da ACE ao obrigá-la a implementar processos de controle mais rígidos.

Sua desvantagem é ser por tempo limitado, não podendo se constituir em uma fonte permanente e confiável de receita para a ACE, que terá, ao seu final de buscar sua sustentação financeira.

2.1.3. SERVIÇOS

Nos últimos anos, a prestação de serviços tornou-se um tema importante no âmbito das ACEs. Grande número de empresários espera mais das suas entidades que a simples representação de seus interesses. Buscam apoio prático no dia-a-dia de seus empreendimentos. E aqui que a prestação de serviços entra, não somente beneficiando o empresário, mas também a ACE:

- contribui para o aumento do nível de profissionalização da ACE;
- aumenta sua representatividade e a motivação de seus funcionários;
- contribui para a fidelização dos associados;
- proporciona a sua independência política e financeira.

Um dificultador para a implantação de serviços é o trabalho intensivo em sua fase inicial. Os desafios da prestação de serviços serão abordados no terceiro volume desta série de Manuais.

3. GESTÃO

Gestão é o processo de busca da melhor utilização dos recursos humanos, financeiros e estruturais de uma organização para alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

A boa administração é fundamental para assegurar o desenvolvimento organizacional da ACE e a representação dos interesses dos seus associados. Existem vários exemplos de ACEs que tiveram uma evolução fantástica, dobrando em pouco tempo o número dos seus associados, depois de terem sido lideradas por presidentes aptos e interessados em novos modelos de gestão. Também existe o contrário: ACEs que perderam o apoio de seus associados devido à inoperância e má condução, por parte da diretoria, dos reais interesses de seus associados. Incontáveis anos podem ser despendidos para se erguer uma entidade, mas bastam alguns meses para desestruturá-la por completo.

Para sensibilizar os dirigentes e executivos acerca da necessidade de “governar” uma ACE com profissionalismo, esta parte do Manual tratará de diversos instrumentos de gestão, bem como de formas de comportamento e atitudes pessoais que contribuem positivamente para um futuro próspero da entidade. Este Manual abordará os seguintes temas:

Processos internos – O planejamento estratégico e o monitoramento dos processos são processos importantes para um bom funcionamento da entidade. A documentação das ações da entidade ajuda a construção de sua memória e o melhor acompanhamento e controle de suas ações. Para o bom funcionamento da ACE e demonstração aos associados e à comunidade que ela é tão profissional quanto uma empresa de sucesso é premissa também atender a todas exigências legais, trabalhistas, contábeis e fiscais.

Finanças – Uma entidade saudável, obviamente, não pode gastar mais do que arrecada. Para tanto, é necessário um conjunto de medidas, envolvendo fluxos de caixa, centros de custo, contabilidade gerencial e um planejamento orçamentário eficiente.

Recursos humanos – São as pessoas que promovem o desenvolvimento e garantem o sucesso de uma organização. Muito além de formalismos como organogramas, manuais organizacionais e descrição de cargos e salários é preciso saber como motivar e mobilizar os colaboradores da ACE para o sacerdócio da causa associativista. Também é necessário identificar qual é a competência que o mercado exige da ACE e preparar os funcionários para garantir um bom desempenho em suas funções.

Comunicação e marketing – Não basta a ACE realizar ações relevantes para o desenvolvimento local e oferecer bons serviços ao empresariado; é importante a divulgação de seus atos, para o conhecimento de todos e consolidação de sua imagem. Assim, deve ter competência e mecanismos na comunicação com os associados e a comunidade.

A abordagem dos temas baseia-se no sistema gerencial do *BSC – Balanced Scorecard*, o qual permite o estabelecimento de mecanismos de monitoramento de todas os aspectos-chave da gestão da entidade. Como se

sabe, esta é uma das grandes deficiências detectadas nas entidades, impedindo uma gestão por resultados.

3.1. PROCESSOS INTERNOS

Este capítulo se refere à forma como a entidade organiza seus processos. A definição clara de “quem faz o quê e como” ajuda a entidade a se tornar eficiente em seu trabalho, diminuindo custos e perda de tempo. Uma boa organização ajuda, também, a conquistar a confiança do empresariado local e de potenciais parceiros.

No desdobramento a seguir foi dada ênfase no planejamento estratégico da entidade, pois, a partir dele, a entidade deve definir sua estruturação interna e suas rotinas e procedimentos.

3.1.1. DOCUMENTAÇÃO LEGAL

A ACE deve possuir e manter atualizados alguns documentos fiscais e cumprir certas rotinas que condicionam o seu funcionamento.

- **Documentos Contábeis** – Livro Caixa e Livro de Movimentação Diária para efeito de composição de balanços e balancetes.
- **Documentação Fiscal e Tributária** – A entidade deve estar em dia com suas obrigações fiscais e tributárias e primar pela revalidação de certidões negativas com a União, Receita Federal, INSS, FGTS, Receita Estadual, Prefeitura Municipal, etc. Muitas destas certidões têm prazos limitados de validade, razão pela qual deve estabelecer rígido controle em suas renovações, evitando restrições à celebração de parcerias com órgãos e instituições e captação de recursos financeiros. Outra preocupação é evitar a geração de passivos financeiros junto ao FGTS e INSS com sérias seqüelas para o funcionamento da ACE.
- **Atos e Termos Constitutivos da Entidade** – Registrar em cartório as atas de constituição, de posse, o estatuto e suas respectivas alterações.
- **Registro de Atas de Reunião** - Todas as reuniões da diretoria devem ser formalmente registradas no Livro de Atas da entidade. Os diretores e eventuais convidados registram presença e validam o texto constante da ata na reunião subsequente. As atas de posse de nova diretoria devem, obrigatoriamente, ser lavradas em cartório de ofícios.
- **Estatuto** – Este documento corresponde, em relevância para os associados, à Constituição Federal para os cidadãos brasileiros. Nele estão previstos direitos e deveres dos associados, duração e forma de composição da diretoria e dos conselhos, aspectos relativos aos objetivos da entidade, categorias de associados.
- **Regimento interno** - A ACE pode ter um regimento interno que disciplina aspectos orgânicos de seu funcionamento, como: utilização das instalações, horário de funcionamento, punições aplicáveis a associados, entre outros. Este

documento não pode entrar em conflito com o que prescreve o Estatuto da entidade. Tem sido bastante usual implementar regimentos internos para disciplinar o funcionamento de câmaras e de núcleos setoriais.

3.1.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Só há vento bom para quem sabe aonde quer chegar”.

Anualmente, a ACE deve avaliar onde está e aonde quer chegar, dentro de determinado espaço de tempo. Depois, deve avaliar de forma regular e crítica se está no caminho certo, otimizando o uso dos recursos existentes. A essas atividades dá-se o nome de planejamento estratégico.

Estratégia e planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um precede o outro e o planejamento é fundamental para que os objetivos de uma empresa sejam alcançados.

Planejamento é um processo de tomada de decisão presente, que se destina a produzir um resultado futuro desejado, que não deverá ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

Segundo Serra (Administração Estratégica), a palavra *strategia* vem do grego antigo e significa a *qualidade e a habilidade do general*, ou seja, a capacidade do comandante de organizar e levar a cabo as campanhas militares. Nas organizações, estratégia é um conjunto das atividades utilizadas para alcançar os seus objetivos. Envolve decisões que definem os serviços para determinados associados e a posição da entidade perante seus concorrentes.

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo pelo qual se determina como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se objetivos e as estratégias para alcançá-los. É o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento; o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização.

Hoje em dia, o formato do planejamento estratégico já é bastante padronizado e a maioria das organizações aborda os seguintes tópicos:

- A Missão da entidade (a razão de ser)
- O negócio da ACE
- A Visão do Futuro (aonde chegar)
- Os Valores (do que ela não abre mão)
- A análise participativa da situação atual
- Definição das estratégias
- Metas e indicadores
- Plano de ação
- Estabelecimento de contrato psicológico
- O acompanhamento do desempenho (monitoramento)

Recomenda-se que o planejamento seja realizado no final de cada ano, antecedendo e se alinhando ao orçamento da entidade. As quatro fases do planejamento são a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação.

3.1.2.1. Elaboração do Planejamento

A efetiva realização do planejamento se apóia na participação de pessoas-chave e na condução dos trabalhos por um moderador experiente. Isto, somado a um bom diagnóstico da ACE e a algumas precauções metodológicas cria as condições necessárias para o desdobramento das atividades vindouras.

Preparação

Um dos itens importantes para a elaboração do planejamento é a preparação. Não basta simplesmente decidir que “hoje estamos mais folgados então vamos aproveitar e planejar alguma coisa”. A identificação das **pessoas** que dele devem participar precisa ser realizada antecipadamente, estabelecendo-se contato formal com elas e descrevendo com clareza quais os objetivos desta atividade.

Geralmente, em reunião da diretoria são definidas etapas e prazos, datas, local, duração, tópicos principais a serem abordados e a escolha de um bom moderador, preferencialmente externo à entidade. Por se tratar de um trabalho em grupo, é necessário que cada participante saiba exatamente qual o seu papel no processo de planejamento. De forma geral, os participantes são:

- **Diretoria** – a diretoria, que representa o quadro social da entidade, tem o papel de definir as estratégias para alcançar o objetivo da ACE e metas e indicadores vinculados a elas.
- **Executivos e corpo funcional** – contribuem com seus conhecimentos do dia-a-dia da entidade para analisar as estratégias propostas e definir os processos necessários à sua implementação, bem como a necessidade de recursos financeiros, humanos e estruturais.
- **Outros participantes** - Se for conveniente, podem ser convidados lideranças locais e representantes de outras instituições cujos interesses e atividades sejam afins e gerem sinergia com a ACE.
- **Moderador** – Preferencialmente, deve ser um profissional externo, com qualificação específica para condução desta atividade e isenção quanto a interesses políticos que possam atrapalhar o processo.

Os promotores do planejamento devem convidar os potenciais colaboradores com antecedência para garantir que ele seja participativo e legítimo.

Realização do diagnóstico técnico da ACE

Para promover uma avaliação crítica sobre a situação atual da ACE, que sirva como referência ao planejamento, a entidade deve realizar um **diagnóstico**

técnico, mais profundo, que servirá de base para o item “Análise da situação atual da ACE”.

Deve analisar de forma objetiva a estrutura da entidade, sua gestão e atuação nas áreas estratégicas: prestação de serviços, articulação de ambiente empresarial favorável e cultura associativista.

O diagnóstico pode ser **auto-avaliativo**, com o envolvimento da diretoria, a gerência e os demais funcionários. Pode também contar com a colaboração de outras entidades. Esta modalidade tende a ser mais subjetiva, em função da percepção que cada colaborador tem do seu próprio trabalho e dos outros.

Por outro lado, há também o diagnóstico **terceirizado**, realizado por consultoria ou entidades parceiras. Possui como vantagem o caráter de isenção, de imparcialidade e de objetividade. Por outro lado, depende da habilidade do avaliador em captar e perceber as nuances, os detalhes, as particularidades de uma organização da qual ele não participa no dia-a-dia.

Declaração da MISSÃO da ACE

A missão explicita as intenções e aspirações e ajuda a difundir o espírito da ACE. Muitos a consideram que expressa a razão de ser da organização. Sua declaração é a mais difundida, mais destacada e pode ser definida como um *texto que explica as intenções e aspirações da organização e ajuda a difundir seu espírito*.

Exemplos de missão de uma entidade empresarial:

"Promover, desenvolver, representar, defender e aumentar a competitividade das empresas associadas contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da comunidade".

"Promover o desenvolvimento sustentável do setor econômico regional, por meio da representatividade e do associativismo".

As seguintes perguntas, elaboradas por Adriano Freire, professor e empresário português, ajudam na declaração da missão da ACE:

- O texto é claro e facilmente perceptível?
- O texto transmite valores comuns a toda a organização?
- Tem caráter motivacional?
- Serve de base para a formulação dos objetivos da organização?

A missão deve alinhar as expectativas daqueles que criaram a ACE, da diretoria, funcionários e associados.

Definição do NEGÓCIO da ACE

Trata-se de uma delimitação da missão. É a definição do tipo de ações que devem ser executadas diariamente para cumprir a missão da ACE. A definição do negócio é uma ajuda aos colaboradores de forma a orientar suas ações. Completa a missão pela abordagem prática da atuação da entidade.

A definição do negócio procura responder a seguinte pergunta: *o que devemos fazer*. Exemplo de definição de negócio:

"Conhecer e acompanhar as necessidades e demandas dos associados, prestar serviços com profissionalismo e qualidade e contribuir nos desenvolvimentos empresariais por meio de participação na formulação de políticas públicas".

Construção da VISÃO de Futuro

A visão de futuro descreve a situação que se deseja atingir num prazo de dois a cinco anos. Deve possuir forte componente psicológico, pois objetiva motivar as pessoas. Deve ser desafiadora e factível ao mesmo tempo.

O processo de definição da visão da ACE deve ser conduzido com a participação de um expressivo número de empregados ou colaboradores. É uma boa oportunidade de "sentir" se a visão deles condiz com a visão da diretoria. O mesmo pode ser feito na entidade utilizando o método *Brainstorm* pelo qual cada um tem a liberdade de falar o que lhe vem à mente sobre sua percepção de "visão de futuro". O momento é desafiador para o moderador, pois deve levar o grupo a criar uma visão compartilhada de suas percepções em uma única frase.

Exemplos da Visão de Futuro de uma entidade associativista:

"Ser reconhecida nacionalmente como apoio ao desenvolvimento sustentável das empresas da região."

"Ser reconhecida pelos associados e comunidade como a entidade empresarial de maior representatividade e de excelência na prestação de serviços na localidade."

Identificação dos VALORES da instituição

Tanto para a Visão quanto para a Missão devem ser sempre considerados os Valores, que podem ser definidos como *princípios de orientação perenes e essenciais*. Valores dificilmente mudam. Por serem nobres, pautados na ética e na moralidade, será mais fácil mudar de estratégia do que de valores.

A lista a seguir apresenta alguns valores encontrados nas organizações:

- Integridade
- Solidariedade
- Inovação
- Ousadia
- Conduta ética
- Trabalho em equipe
- Responsabilidade social e ambiental

O processo de definição dos valores também deve ser participativo, dando oportunidade aos diretores, colaboradores e associados de expressar seus sentimentos. Ao final, o moderador leva o grupo a listar os que, em sua opinião, devem representar compromissos de conduta da ACE à qual prestam serviços ou são associados.

Análise da situação atual

A análise ou diagnóstico da situação atual tem como objetivo buscar todas as informações que possibilitem uma avaliação crítica da situação em que se encontra a instituição. São evidenciados aspectos (internas e externas) que requerem atenção maior por parte dos dirigentes da entidade. Na análise da situação, pode ser utilizado um instrumento denominado Matriz FOFA ou SWOT.

A matriz **FOFA** – **F**ortalezas, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças - é um instrumento de identificação de uma situação atual e serve de apoio ao planejamento estratégico. Em vários textos, é comum encontrar a sua abreviação em inglês: **S**trength (força), **W**eakness (fraquezas), **O**pportunities, **T**hreats (ameaças).

A matriz permite relacionar de forma metodológica, em uma planilha, quais são as FORÇAS, as FRAQUEZAS, as OPORTUNIDADES e as AMEAÇAS que circundam a entidade, ajudando na tomada de decisões para seu melhor desempenho.

Os quatro aspectos da matriz FOFA podem ser vistos segundo as dimensões:

- interna e externa – as fortalezas e fraquezas (fatores internos) podem ser controladas pela entidade; as oportunidades e ameaças (fatores externos) devem ser aproveitadas ou evitadas.
- positivas e negativas - é positiva a relação entre as forças e as oportunidades e negativa a relação entre as ameaças e as fraquezas. A relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade e entre as fraquezas e as oportunidades, limitações.

Exemplo de aplicação de FOFA em uma ACE

Fortalezas (interno) Utilizar	Oportunidades (externo) Aproveitar
<p>Determinação da Diretoria Parcerias com outras Entidades Convênios com empresas, instituições e ONGs. Número significativo de associados Boa estrutura física Situação financeira estável Participação efetiva na comunidade Funcionários capacitados Bom relacionamento com os associados</p>	<p>Ações conjuntas com a Prefeitura Inauguração do novo centro de convenções Liberação de recursos estaduais para melhoria da infra-estrutura Nova legislação favorecendo a criação de cooperativa de crédito</p>
Fraquezas (interno) Eliminar	Ameaças (externo) Evitar
<p>Poucos serviços para oferecer Falta de conhecimento dos serviços oferecidos pelos não-associados Associados pouco participativos Os associados não conhecem o trabalho da ACE Divulgação deficiente Poucos Núcleos Setoriais Recursos escassos</p>	<p>Difícil relacionamento com a Câmara Municipal ou com a Assembléia Legislativa Outras entidades estão suprimindo as necessidades dos empresários Fechamento da segunda maior empresa de determinado setor, associada à ACE.</p>

Definição de estratégias

A experiência mostrou que existem pelo menos três temas que a ACE deve levar em consideração na formulação de suas estratégias. A forma de abordagem desse temas e as ações para viabilizá-los podem variar, mas desconsiderá-los seria um erro:

- **Promoção da cultura associativista** mediante a mobilização e organização dos empresários;
- **Prestação de serviços** que contribuam para o desenvolvimento das empresas associadas e a sustentabilidade da entidade;
- **Articulação de um ambiente empresarial favorável** para as empresas; e
- **Gestão da ACE** envolvendo a organização interna para garantir o melhor uso de seus recursos.

Após a análise do diagnóstico, dos ambientes externo e interno (via FOFA), devem-se estabelecer estratégias com vistas a atingir sua Visão de futuro. Exemplos de estratégias para o alcance da visão de futuro:

- **Visão:** "Ser reconhecida pelos associados e comunidade como o a entidade empresarial de maior representatividade e de excelência na prestação de serviços na localidade.
- **Estratégias:**

- Alcançar a certificação ISO 9001-2000 para a área de serviços
- Aumentar significativamente o número de associado
- Implementar uma área de comunicação dentro da estrutura da ACE

Indicadores e metas

Os indicadores representam de forma quantitativa, dentro de uma organização, a evolução e o desempenho dos seus negócios, qualidade dos produtos e serviços, participação e motivação de seus colaboradores. Devem ser estabelecidos de acordo com as estratégias definidas para mensurar o seu alcance. Cada indicador deve ser acompanhado de uma meta, que fornecerá informação de sucesso ou fracasso na avaliação de um determinado processo, produto ou negócio.

Exemplificando, se a estratégia é *Implementar uma área de comunicação dentro da estrutura da ACE*, um dos indicadores seria:

INDICADORES	METAS
Número de newsletters publicadas	12
Aprovação das publicações pelos leitores	80%
Valor mensal de vendas de anúncios	R\$ 4.000,00
Horas de capacitação de redatores	38

Alguns indicadores interessantes para uma ACE seriam: número de associados, inadimplência, resultado operacional dos serviços, grau de satisfação dos associados.

Plano de ação

O Plano de Ação proporciona o passo a passo das ações definidas para implementar as estratégias previstas e tornar realidade a sua Visão de Futuro.

Dever ser negociado entre todas as partes envolvidas para que não haja resistências e, ainda, ser factível, economicamente viável e justificável.

É importante mencionar que planejamento é um processo permanente e a elaboração do plano de ação não significa o fim do mesmo. Quanto mais claros estiverem as estratégias, indicadores e metas mais fácil será determinar as ações que deverão ser realizadas. Tradicionalmente, o Plano de Ação indica: o QUE fazer, QUEM faz, QUANDO e QUANTO CUSTA.

Na página a seguir é apresentado um exemplo prático de um Plano de Ação de uma associação, no qual se destaca o cronograma para a execução das tarefas.

Plano de ação com cronograma.

Área	Descrição da Ação	Responsabilidade	Resultado R\$	Fonte	Data Inicial	Data final	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	Levantar proposta p/ plano odontológico e médico				Ag-06	Ago-06												
	Avaliar Programa X junto ao SENAI				Jun-06	Jun-06												
	Participação de mais 4 empresas no Programa X				Ag-06	Dez-06												
	Levantar projeto no Piauí				Mar-06	Abr-06												
	Implementação da biblioteca na filial			ACE	mai-06	dez-06												
	Implementar informativo da entidade (colunas em jornais)			ACE	jul-06	dez-06												
	Definir treinamentos, palestras e missões de 2008				mar-06	mar-06												
	Realização de 4 cursos			ACE	mai-06	nov-06												
	Acompanhar e divulgar as mudanças na Lei Geral				Jan-06	dez-06												
	Aumentar o número de diretores ativos nas reuniões de				mar-06	dez-06												

4 para 6																		
Aumentar o número de diretores ativos nas reuniões dos Núcleos de 1 para 3				mar-06	dez-06													
Informatizar a gestão da ACE				Fev-06	Abr-06													
Realizar diagnósticos empresariais			SEB RAE	Fev-06	abr-06													

Estabelecimento do Contrato Psicológico

Ao final dos trabalhos é importante estabelecer o contrato psicológico, que tem como objetivo gerar o comprometimento dos envolvidos no planejamento estratégico, de forma que as ações sejam realizadas e os objetivos atingidos.

Este contrato poderá ser "celebrado" na reunião para apresentação do Plano de Ação Estratégico, quando todo o grupo envolvido tomará conhecimento do Plano por completo.

Um planejamento pode ser considerado bom se forem satisfeitos os seguintes critérios de qualidade:

- O planejamento está em conformidade com a vontade dos envolvidos?
- A diretoria está empenhada em aplicar o planejamento?
- O corpo funcional da ACE aceita o plano de ação como diretriz para suas atividades?
- O planejamento condiz com o que é permitido fazer sob os aspectos éticos, legais, políticos, morais e culturais?
- Os envolvidos têm capacidade para sua implementação?
- O planejamento é executável e desafiador?
- O planejamento leva ao crescimento da entidade e das pessoas envolvidas?

Execução

A elaboração de um bom planejamento não garante automaticamente o seu sucesso. Após a elaboração do Plano de Ação é que começa, realmente, o desafio. É preciso transformar tudo o que foi planejado em ações que efetivamente estejam em consonância com a estratégia prevista.

Não é à toa que popularmente se diz: "falar é fácil, o difícil é fazer". Pode-se afirmar que a habilidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia. Neste ponto é preciso ter em mente dois conceitos:

- **Eficiência:** significa fazer bem alguma coisa, realizá-la com maestria, habilidade e competência dentro dos padrões de tempo, recursos e qualidade necessários.
- **Eficácia:** fazer a coisa certa, que conduz a entidade no alcance de sua Visão de Futuro.

Para alcançar os objetivos da estratégia, é necessário que se meça o desempenho global do planejamento, definindo os indicadores para cada estratégia e a maneira de monitorá-los.

Monitoramento

O monitoramento visa ao acompanhamento da implementação do planejamento. Sua fundamentação se baseia na clara formulação de indicadores acerca dos resultados previstos no planejamento e dos instrumentos que proporcionarão o intercâmbio entre seus principais atores.

Quanto à função do monitoramento, pode-se dizer que é um instrumento que facilita para a ACE e para os parceiros institucionais o acompanhamento das ações e seus resultados. Contribui para:

- comunicação aos níveis superiores, com poder de decisão, sobre a implantação do planejamento;
- orientação do trabalho por resultados e objetivos definidos no âmbito do planejamento e, se necessário, fazer as devidas adequações e
- o alinhamento de informações entre colaboradores.

3.1.3. O BALANCED SCORECARD - BSC

“*Scorecard* significa, em inglês, cartão para registro de resultados. *Balanced* é equilibrado, balanceado. O nome mostra, assim, a característica fundamental desta ferramenta de implementação da estratégia: **o equilíbrio entre indicadores de desempenho**”. Baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado/crescimento.

Essa ferramenta foi desenvolvida nos anos 1990 pela dupla Kaplan e Norton no estudo *Medindo Performance nas Organizações do Futuro*. Hoje em dia, devido ao seu sucesso, vem sendo utilizado por grandes e médias empresas e o setor público. Devido à sua utilidade, gradativamente seus conceitos vão sendo difundidos e utilizados também por pequenas empresas, entidades e organizações diversas com intuito de medir **o quanto suas decisões e ações se refletem em resultados**.

Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que proporcionam à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio. A tabela a seguir representa as suas estruturas de acordo com as perspectivas:

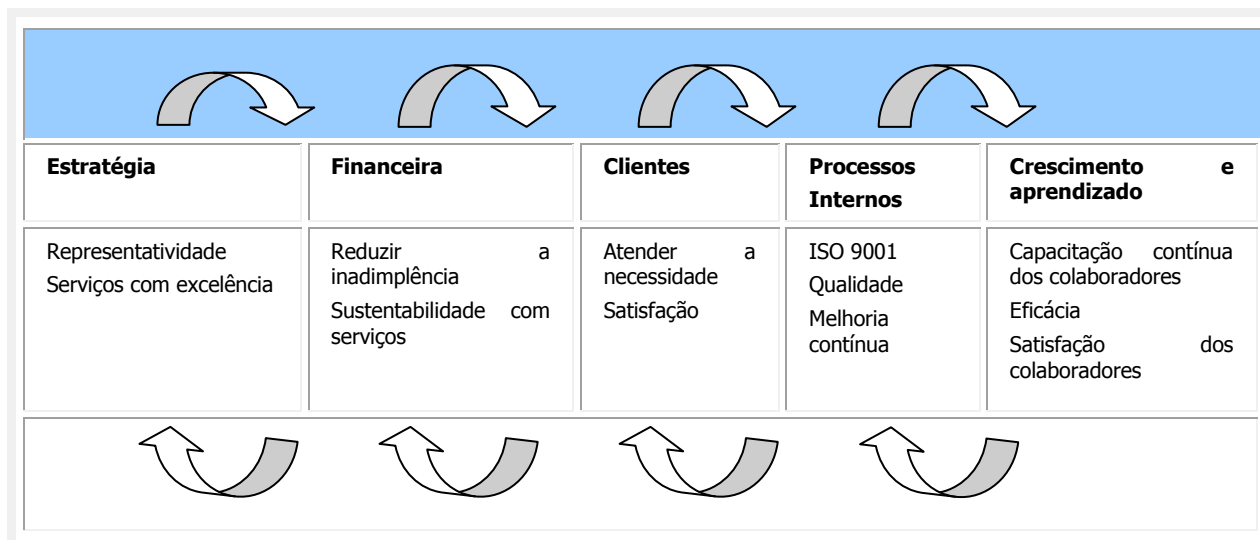
Estrutura do BSC

O <i>balanced scorecard</i> e a estrutura operacional			
Finanças	Aprendizado e conhecimento	Clientes	Processos internos
Para ter sucesso financeiro, como deveríamos ser visto pelos nossos associados?	Para realizar a nossa Missão e alcançar a nossa Visão de Futuro, como garantir a nossa capacidade de mudar e melhorar?	Para alcançar os nossos objetivos, como deveríamos ser visto pelos nossos associados?	Para satisfazer aos associados, em quais processos e atividades deveríamos alcançar a excelência?

Relações de causa e efeito no BSC

Os indicadores do BSC fazem parte de uma cadeia de causa e efeito, ou seja: o BSC não é um conjunto de indicadores desconexos, isolados, mas sim interligado a um todo. A situação financeira da entidade não é um fim em si próprio, mas um reflexo da gestão em suas diversas áreas. O quadro a seguir representa um modelo dessas relações.

Relações de causa e efeito em uma ACE



Fonte: adaptado da ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinvile – SC.

Como implantar o BSC

Uma vez entendidos os seus conceitos, o processo de implantação do BSC passa, basicamente, por quatro etapas:

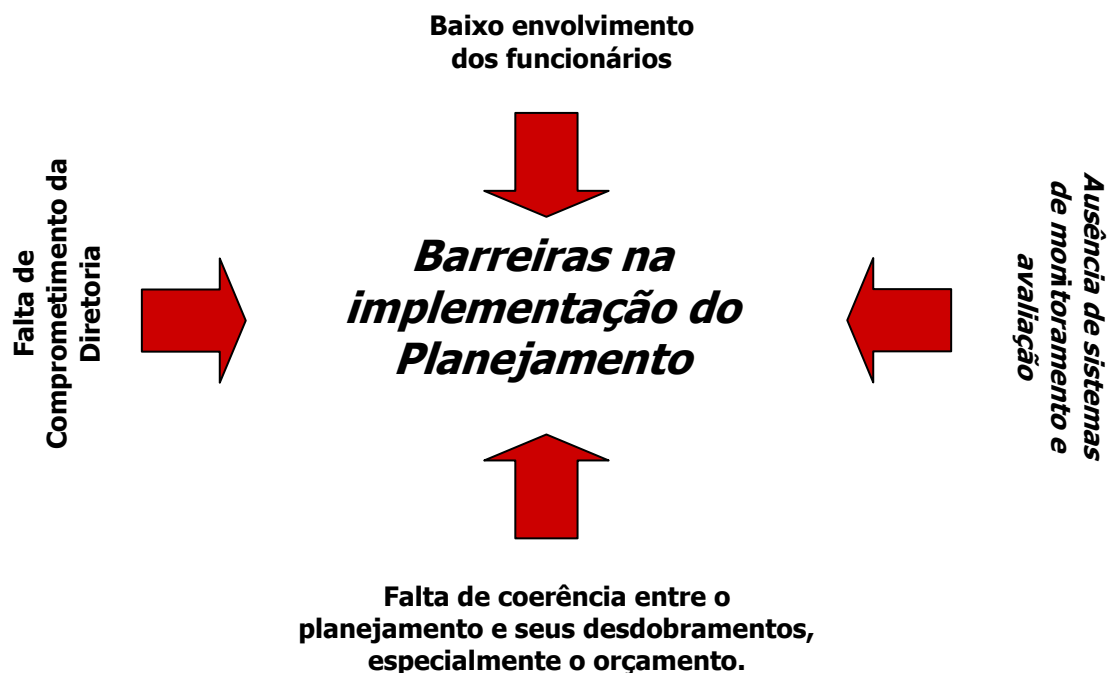
- **Definição da estratégia** – essa etapa é realizada por meio do planejamento, já descrito.
- **Definição dos indicadores da estratégia** – é a escolha de quais indicadores realmente dão suporte à estratégia. Deve-se levar em conta que o importante não é a quantidade de indicadores, mas sim a sua representatividade e a viabilidade de se apurá-lo.

Integração dos indicadores em um sistema de gerenciamento - Os números dos indicadores não nascem espontaneamente. É preciso criar uma estrutura voltada à sua obtenção. Alguns indicadores podem ser facilmente calculados a partir de informações que a ACE é obrigada a manter, a exemplo do resultado sobre faturamento. Outros necessitam da boa vontade do corpo funcional para sua apuração. Um exemplo típico é o grau de satisfação dos associados. Não adianta ter um indicador ideal se, para monitorá-lo, for necessário um investimento desproporcional ao benefício gerado por ele.

- **Revisão freqüente dos indicadores e do resultado** – os indicadores não são imutáveis de acordo com as estratégias definidas. Na medida em que os resultados vão surgindo e sendo analisados, pode ser conveniente a revisão da lista dos indicadores e de seus parâmetros.

3.1.4. BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

A experiência mostrou que muito dos planejamentos das Associações Comerciais e Empresariais não foram implementados. Na análise do seu insucesso, foram identificados quatro obstáculos relevantes, descritos no gráfico a seguir:



A falta de comprometimento da diretoria se origina na pouca cultura de planejamento dos empresários brasileiros. Como não o praticam em suas empresas, dificilmente o farão na Associação Comercial e Empresarial. Por outro lado, um firme comprometimento ocasiona cobranças em todo o corpo funcional da entidade, dado o apoio e envolvimento dos diretores na superação dos problemas diários.

O baixo envolvimento dos funcionários quase sempre é consequência de sua falta de participação quando da elaboração do planejamento. Como não foram consultados sobre o que e como fazer, não assumiram um compromisso pessoal; para eles, o planejamento estratégico é uma referência para a diretoria.

A ausência de sistemas de monitoramento e avaliação impede que os executores do plano estratégico acompanhem os indicadores e as metas; sem o monitoramento, os desvios que ocorrerem não são identificados no momento preciso, impossibilitando sua correção.

Quando não há coerência entre as ações do planejamento e seus desdobramentos, sem uma correção imediata dos rumos, cria-se uma barreira na sua implementação. A situação se agrava se a discrepância está justamente no orçamento, pelo envolvimento de recursos financeiros da ACE.

3.1.5. ROTINAS ADMINISTRATIVAS

As principais rotinas de uma ACE se referem à comunicação interna e externa, formas de contratação de serviços e pessoas, celebração de convênios, contabilidade.

3.1.5.1. Protocolo de correspondências

É prudente promover o controle interno de correspondências enviadas e recebidas. Isto ajuda a evitar extravios e/ou perda de informações relevantes para a ACE. Esta função pode ser executada pela secretária da entidade, mediante

composição de uma simples planilha que refere data, remetente, destinatário, conteúdo (caso seja permissível) e o visto de quem recebeu ou despachou a correspondência.

3.1.5.2. Contratação de pessoal

A contratação de pessoal pode envolver encargos trabalhistas e obrigações fiscais por parte da entidade. A seguir são apresentadas algumas das formas usuais de contratação:

- **Contrato em carteira** – Esta modalidade, embora mais usual, apresenta grande ônus trabalhista para ACE. Por outro lado, resguardam-se os direitos dos colaboradores, o que pode ser interpretado como preocupação social da entidade para com seus funcionários. Além disso, a contratação regular em carteira pode eliminar a geração de passivos e litígios trabalhistas.
- **Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA)** – Também é permissível a contratação de pessoal por meio de emissão de RPA. Para evitar eventuais problemas com a justiça trabalhista, o profissional autônomo deve estar devidamente registrado na Prefeitura do Município da prestação de serviço. Cabe ao autônomo recolher INSS, ISS, IRPF conforme tabela de imposto de renda da Receita Federal e à ACE solicitar ao profissional que comprove o recolhimento.
- **Concessão de estágio** – A ACE pode se utilizar deste expediente para contratação de estudantes. Neste caso, três precauções devem ser tomadas. Primeiro, formalizar um convênio com a instituição de ensino de onde procede o estagiário ou entidades especializadas (PROE, IEL). Depois, promover a realização de seguro de acidentes pessoais para o estagiário e, por fim, estabelecer seu acompanhamento por algum profissional da ACE. Em geral o executivo se encarrega dessa tarefa. A remuneração não é obrigatória mas, por aspectos motivacionais, recomenda-se que haja pelo menos ajuda de custo ao estagiário. Outra precaução é o registro em Carteira de Trabalho do contrato com o estagiário na ACE. O contrato tem validade de, no máximo, um ano e pode ser renovado uma vez.
- **Contratação de Serviços** – A entidade pode demandar serviços temporários. Para efeito de não vinculação empregatícia, podem ser materializados pelas alternativas apresentadas a seguir:
 - **Cooperativa de Trabalho** – A ACE pode contratar mão-de-obra por intermédio de uma cooperativa de trabalho. Neste caso, o correto é afirmar que a ACE está contratando um serviço da cooperativa, a quem paga uma taxa, mediante contrato específico. A cooperativa, por sua vez, recolhe do cooperado INSS, ISS, IRPF, Contribuições Sociais e um percentual sobre o valor da prestação de serviço. Para ACE, é emitida uma nota fiscal comprobatória dos serviços prestados.
 - **Empresas legalmente constituídas** – para efeito desta modalidade de contratação é formalizado um contrato entre ACE e empresa, explicitando a responsabilidade de recolhimento de impostos e encargos trabalhistas por parte da contratada. Entre eles os Impostos e Contribuições Sociais.

3.1.5.3. Convênios

Uma entidade dinâmica normalmente desempenha junto a órgãos públicos, privados e ONGs termos de cooperação. O instrumento jurídico pelo qual estas iniciativas ganham forma é o convênio. Além da simplicidade com que são compostos, têm a vantagem de ser facilmente renováveis, rescindidos ou alterados.

3.1.5.4. Registro de reuniões e eventos

Recomenda-se que a ACE promova o registro do conjunto de atividades realizadas, mediante a composição de livros de presença em que figure um pequeno histórico do evento, os objetivos, os presentes e seus contatos e outras informações relevantes tanto para a composição de um bom banco de dados quanto para o registro historiográfico das ações promovidas pela entidade.

3.1.5.5. Inventário patrimonial

É desejável que a ACE realize, ao longo de cada gestão, a atualização do inventário do seu patrimônio. Isto pode ser realizado mediante levantamento e identificação dos bens materiais por numeração seqüencial ou por categoria. Notas fiscais de compra de equipamentos e de outros bens materiais devem ser devidamente arquivadas.

3.1.5.6. Editais

Tais documentos devem ser afixados em local de livre acesso pelos associados e demais públicos-alvo. Posteriormente, devem ser arquivados, conforme prazo previsto em Lei.

3.2. FINANÇAS E CONTABILIDADE

Hoje em dia, há uma tendência de agregar a área de contabilidade à área de finanças de uma Associação Comercial e Industrial pela sinergia que geram. Enquanto departamento de finanças se encarrega da gestão dos recursos financeiros, a área contábil vai além do registro fiel dos fatos que ocasionam mudanças no patrimônio da ACE. A contabilidade provê a área de finanças e a diretoria da ACE de relatórios gerenciais, que lhes possibilitam correções de rumos da sua administração financeira.

3.2.1. FINANÇAS

O departamento de finanças na ACE é responsável pela compreende seis atividades:

- Acompanhamento das fontes de receita e de financiamento
- Contas a Receber
- Contas a Pagar

- Caixas e bancos
- Orçamento
- Centros de Custos

3.2.1.1. ACOMPANHAMENTO DAS FONTES DE RECEITA E DE FINANCIAMENTO

O acompanhamento das entradas de recursos regulares é vital para a administração do fluxo de caixa. São recursos regulares e necessários para o pagamento das contas e investimentos. Quando ocorrer inadimplência dos associados no pagamento das mensalidades, a ACE deve lhes oferecer a renegociação de seus débitos, parcelando-os em diversas prestações com cheques pré-datados e eventual abono de juros e multas acumulados.

As ACEs podem manter uma política de cobrança de mensalidades diferenciadas, ou seja, contribuições proporcionais aos portes dos associados, o que contribuirá para a satisfação dos pequenos. As microempresas e as de pequeno porte se sentem injustiçadas quando suas contribuições são iguais às de associados de grande porte. Realmente, é estranho que uma padaria contribua mensalmente com valor igual ao da agência local de um grande Banco.

Um dos critérios para a classificação do porte dos associados visando à elaboração de uma tabela de mensalidades com descontos progressivos é o número de empregados. Devem ser incluídos, também, sócios especiais, que podem ter direitos aos serviços da Associação, bem como os profissionais autônomos. Sua adesão à Associação é importante, principalmente para a venda de serviços.

A seguir, um exemplo de tabela de descontos progressivos:

Mensalidades proporcionais dos associados

Porte dos associados	Nº de empregados	% da mensalidade
Sócio aspirante ou especial	-	30%
Autônomos	-	40%
Classe 1	Até 5	50 %
Classe 2	De 6 a 10	60 %
Classe 3	De 11 a 20	70 %
Classe 4	De 21 a 50	80 %
Classe 5	Acima de 50	100 %

Sócios aspirantes ou especiais são aqueles que, não sendo ainda associado, desejam usufruir serviços que são exclusivos dos efetivos. Podem ser também os que estão exercendo atividades autônomas ou profissionais de caráter transitório e que desejam participar temporariamente dos quadros da Entidade ou mesmo que desejam conhecê-la melhor antes de se associar em definitivo.

O importante é que, após a classificação de seus associados, sejam estabelecidos parâmetros diferentes de contribuição, conforme a sugestão apresentada.

3.2.1.2. Contas a Receber

O controle de Contas a Receber ocorre principalmente nas ACEs dinâmicas na oferta e prestação de serviços. As atividades do responsável das Contas a Receber são, entre outras:

- registrar todos os títulos decorrentes de vendas de serviços para recebimento futuro;
- controlar o recebimento de valores;
- estabelecer estratégias individuais para agilizar as cobranças;
- avaliar o comportamento de cada cliente;
- avaliar a situação de liquidez da carteira de valores a receber para análise do desempenho comercial;
- acompanhar evolução dos processos de cobrança judicial;
- efetuar negociações com devedores, visando recebimento de títulos vencidos;
- verificar a distribuição das datas e valores de vencimentos para planejar estratégias de vendas;
- planejar o fluxo de caixa;
- planejar estratégias e políticas para suprimentos;
- avaliar o desempenho do setor de crédito;
- analisar o comportamento do mercado de atuação, possibilitando estabelecer estratégias para incremento ou recuo nas ações comerciais;
- fornecer informações para análise do capital de giro.

3.2.1.3. Contas a pagar

Principais atividades do responsável do controle de Contas a Pagar:

- registrar todos os documentos decorrentes das obrigações contraídas para pagamento futuro;
- controlar o pagamento de valores;
- estabelecer estratégias individuais para priorizar os pagamentos;
- avaliar a situação de liquidez da carteira de valores a pagar;
- efetuar negociações com credores, visando pagamento de títulos vencido;
- verificar a distribuição das datas e valores de vencimentos para planejar estratégias de vendas e compra;
- fornecer informações para análise do capital de giro.

Também é necessário estimar as despesas da ACE, o que pode ser realizado mediante composição de um quadro similar ao apresentado a seguir.

Estimativa de despesas administrativas mensais

Itens	Mensal – R\$
Pessoal – salários	4.500,00
- Recepcionista/telefonista/mensageiro	900,00
- Secretária da diretoria	400,00
- Escriturários	1.200,00
- Gerente	2.000,00
Pessoal - encargos trabalhistas	3.610,00
- 13º (Provisão de 1/12 do salário mensal)	375,00
- Provisão de adicional de férias (1/12 sobre 1/3 do salário mensal)	125,00
- INSS	900,00
- FGTS (8% sobre total de salários)	360,00
- Vale-transporte / Ticket	1.200,00
- Estagiários (bolsa e seguro)	650,00
Material de consumo	950,00
- Material de escritório e expediente/ suprimentos de informática	300,00
- Material de limpeza – cantina	200,00
- Xerox – encadernações	100,00
- Combustível	350,00
Assinatura de jornais e revistas	60,00
Impostos e taxas	190,00
- IPTU	120,00
- Alvará de funcionamento	20,00
- Outras	50,00
Serviços essenciais	1.050,00
- Energia elétrica/água/telefonia	650,00
- Correio/entregas rápidas (moto-táxi)	150,00
- Provedor internet corporativo	250,00
Contribuições (FEDERAÇÃO, CACB)	200,00
Diversos	60,00

T O T A L**10.620,00**

3.2.1.4. Caixa e bancos

Controle de bancos

A ACE deve dar preferência aos Bancos associados na abertura e movimentação de suas contas correntes, bem como deve fazer suas compras em empresas que a prestigiem.

Todas as contas bancárias que a ACE movimentada devem ser controladas através de um livro de contas correntes ou com a utilização de softwares específicos que são disponibilizados pelas próprias instituições financeiras como o Itaú Banking Line, BB Personal Banking, Microsoft Money.

Controle diário de caixa

A conciliação do caixa deve ser feita diariamente. Somente deve ser em períodos maiores (semanal, quinzenal ou mensal) se a ACE tiver uma pequena movimentação de recursos. Mesmo assim, as boas práticas financeiras recomendam a conciliação em espaço de tempo muito reduzido. O fechamento de caixa é feito via controle de entradas e saídas de numerário.

Conciliação diária do caixa

MOVIMENTO DIÁRIO DE CAIXA	
DATA __/__/__	RESPONSÁVEL
A) Saldo inicial	
Dinheiro	
Cheques a depositar.....	
Saldos em conta corrente.....	
Outros	
B) Caixa > Bancos	
Cheques emitidos e ainda não compensados..	
.....	
.....	
Lançamentos a compensar.....	
C) Bancos ->Caixa	
Tarifas	
Débitos automáticos	
Estornos	
Lançamentos diversos	
Saldo final Caixa (A-B-C).....	

Funcionário Responsável..... Conferente

O modelo pode ser adaptado para controles periódicos.

Fluxo de caixa

O acompanhamento dos eventos financeiros é efetuado em tempo hábil e mediante números precisos através do **fluxo de caixa**. Esta ferramenta administrativa permite o acompanhamento periódico - de acordo com as necessidades da instituição - e em tempo real, das origens e aplicações dos recursos. O fluxo de caixa permite responder de imediato a perguntas, tais como:

- Nas próximas semanas haverá disponibilidade para pagar os desembolsos programados?
- Caso negativo, que desembolsos poderão ser remanejados ou que entradas de recursos poderão ser antecipadas?
- Caso positivo e havendo disponibilidade de caixa, que investimentos poderão ser efetuados?

Embora existam no mercado excelentes programas para acompanhamento do fluxo de caixa (do inglês *cash flow*), o usuário com alguma noção de planilha eletrônica Microsoft Excel poderá desenvolver sua própria forma de acompanhamento do fluxo de caixa. Isso lhe permitirá, com maior eficiência, adaptar os níveis de controle às rotinas e necessidades da instituição.

Em caso de sobra de dinheiro, poderão ser tomadas as seguintes decisões:

- aplicação das sobras em caixa;
- possibilidade de novos investimentos;
- negociação de antecipação de pagamentos a credores;
- Estabelecimento de novas políticas de suprimentos.

Em caso de falta de dinheiro, deverão ser tomadas as seguintes contramedidas:

- obtenção emergencial de dinheiro;
- negociações de pagamento junto a credores – parcelamento, prorrogações, devoluções;
- estabelecimento de novas políticas de suprimentos.

Elaboração do fluxo de caixa

Na elaboração de um fluxo de caixa devem ser considerados:

- Período a ser coberto:

Em geral, um fluxo de caixa é dividido por oito semanas, o que corresponde à visão antecipada das entradas e saídas de recursos de dois meses, período este suficiente para garantir um gerenciamento financeiro adequado. Todavia, há de se deparar com instituições com atividades operacionais mais complexas que optam pelo controle diário dos desembolsos e recebimentos e por um período de até seis meses.

- Agilidade nas possíveis alterações:

No momento em que o gestor financeiro toma conhecimento que a entrada de um recurso não mais se efetuará ou que o pagamento a um fornecedor foi postergado, o fluxo de caixa deverá ser retificado de imediato, visto que o reflexo desse acontecimento atingirá os demais

eventos através do “efeito cascata”. Daí, a necessidade imperativa de se retificar o fluxo de caixa em tempo real.

- Periodicidade na emissão do relatório:

A confecção do relatório de fluxo de caixa deverá ser uma rotina normal da instituição e em datas pré-determinadas como, por exemplo, todas as sextas-feiras. Ele deverá estar disponível para os administradores tomadores de decisão.

A seguir, um modelo de fluxo de caixa simplificado e hipotético de uma ACE, bem como modelos de fluxos de entradas e saídas mais detalhados, com a ressalva de que a natureza dos eventos deve ser adaptada em cada caso, de acordo com as atividades operacionais e administrativas da entidade.

Fluxo de Caixa semanal (simplificado)

Descrição dos Eventos	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	5ª Semana	6ª Semana	7ª Semana	8ª Semana
SALDO INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Aplicações Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Entrada de Recursos								
Mensalidades	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços	-	-	-	-	-	-	-	-
Doações eventuais	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras (detalhar)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total das Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Saída de Recursos								
Salários e Encargos	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidades e Ocupação	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Administrativas	-	-	-	-	-	-	-	-
Impostos, Taxas e Contribuições	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestadores de Serviços	-	-	-	-	-	-	-	-
Eventuais	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-
Total das Saídas	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) SALDO FINAL	-	-	-	-	-	-	-	-

Fluxo de caixa semanal detalhado – Entradas

ENTRADAS	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	5ª Semana	6ª Semana	7ª Semana	8ª Semana
1 - Serviços								
Projeto 1								
Projeto 2								
Projeto 3								
Projeto 4								
Projeto 5								
2 - Mensalidades								
Do mês								
Renegociadas								
3 - Contribuições								
Instituição XYZ								
Entidade ABC								
Fulano de Tal								
4 - Boletim								
Assinaturas								
Anúncio no								
5 - Doações								
6 - Financeiras								
7 - Eventuais								
TOTAL								

Fluxo de caixa semanal detalhado – Saídas

SAÍDAS	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	5ª Semana	6ª Semana	7ª Semana	8ª Semana
1 - Salários & Encargos								
Funcionário A								
Funcionário B								
Funcionário E								
IRRF								
FGTS								
2- Utilidades e Ocupação								
Aluguel								
Telefone								
Energia Elétrica								
Água e Esgoto								
Eventuais								
3 – Administrativas								
Suprimento de Caixa								
Material de Consumo								
Material de Escritório								
Lanches & Refeições								
Assinaturas								
Viagens & Estadias								
Bancárias								
CACB								
Federação Estadual								
Imp. Taxas e Contrib.								
Eventuais / Financeiras								
Outros								
4 - Prestação de Serviço								
Pessoa Física								
Pessoa Jurídica								
T O T A L								

3.2.1.5. Orçamento

O orçamento é a ferramenta administrativa mais adequada para o planejamento financeiro seguro das atividades operacionais de uma instituição, quer sejam rotineiras (folha de pagamento, manutenção da frota de veículos) ou periódicas, tais como projetos com tempo certo de duração. Os orçamentos devem ser confeccionados subdivididos em **centros de custos**, que refletem as necessidades de controle de cada conjunto de tarefas, grupos de pessoas ou eventos.

Orçar significa estimar a real necessidade de recursos de um centro de custo durante um determinado período e avaliar, com precisão, a entrada dos recursos para sustentar a operacionalidade da ACE.

Para que serve o orçamento

Elabora-se um orçamento para se saber quais são os recursos necessários para a realização de um determinado projeto. O orçamento informa a maneira como se pretende aplicar os recursos que se visa obter.

O detalhamento da natureza, quantidade de ocorrências e do valor de uma determinada despesa facilita tanto a análise para aprovação do orçamento quanto o acompanhamento, por parte do gestor financeiro, das despesas ocorridas.

Como se faz um orçamento

Um aspecto muito importante a ser observado é que o orçamento não é elaborado contando somente com os recursos financeiros que serão necessários para a realização do projeto. Sendo assim, é importante quantificar os recursos não-financeiros que também serão utilizados, como doações de espaços e equipamentos para utilização durante determinada atividade ou trabalhos que serão realizados por voluntários. Deve-se mencionar todas as fontes fornecedoras dos recursos que serão necessários para a realização da atividade.

Um orçamento elaborado para um período longo deve considerar a possibilidade de aumento de preços, portanto é importante demarcar os momentos em que poderão ocorrer os reajustes no orçamento. Deve ser elaborado tomando por base algumas premissas:

- que a organização, em seu projeto global, tenha definidas as metas e as estratégias das ações a serem realizadas para atingir seu objetivo;
- que o orçamento seja o produto de intensos debates entre o sonho e a realidade, ou seja, ajuste entre o desejável e o possível;
- que se identifiquem com clareza os recursos necessários;
- que o orçamento do projeto nem sempre é o orçamento da organização;
- que o orçamento será o espelho das atividades relacionadas na sua estratégia de ação.

Deve-se montar uma planilha, de forma sistemática e ordenada, procurando agrupar as despesas por afinidade quanto à sua natureza. Por exemplo: aluguel e condomínio são despesas diferentes, mas possuem afinidade entre si.

Ao finalizar a elaboração do orçamento, o responsável deve disponibilizar uma memória descritiva de todas as rubricas para que sejam esclarecidas a qualquer momento.

3.2.1.6. Centros de Custos

Centro de custo é o lugar ou seção de uma empresa que recebe as cargas dos custos com a finalidade de saber o quanto se aplicou para mantê-la. O uso dos centros de custos facilita o conhecimento ou a informação sobre o que se investe em cada parte do processo produtivo ou de realização de tarefas. Em geral, o critério adotado para as divisões de tais centros é o da natureza dos trabalhos ou responsabilidades administrativas. A escolha dos centros é feita segundo a maior facilidade de realizar, entre eles, o rateio dos elementos indiretos do custo. Os centros de custos ajudam no momento de gerar o preço de venda de um produto ou serviço.

Na ACE, para a criação dos centros de custo, sugere-se ordená-los, conforme o seguinte:

- Setores Auxiliares: são "áreas" ou "centro de custos" da ACE que não estão diretamente envolvidos no serviço final, porém necessários para sua produção.
- Setores de Produção: são "áreas" ou "centro de custos" que estão diretamente envolvidos na elaboração do produto ou serviço final.

Modelo de Centros de Custos de uma ACE

10000 – ADMINISTRAÇÃO

10100 - Departamento de pessoal

10110 - RH

10111 - Recrutamento e Seleção

10112 - Capacitação

10200 - Patrimônio

10210 - Moveis e utensílio

10220 - Equipamentos

10300 - Comunicação e marketing

10400 - Financeiro

10410 - Faturamento

10420 - Contas a Receber

10430 - Contas a Pagar

10440 - Planejamento Orçamentário

20000 – RELACIONAMENTO

20100 - Clientes

20110 – Correspondente bancário

20120 - Assessoria

- 20130 - PROE
- 20140 - SCPC
- 20150 - Empreender
- 20200 - Quadro social
 - 20210 – Institucional
 - 20220 - Capacitação de lideranças
 - 20230 - Imagem e marca
- 20300 - Comunidade
 - 20310 - Representações
 - 20320 - Lobby
 - 20330 - Desenvolvimento Local

3.2.2. CONTABILIDADE

Qualquer atividade financeira de uma instituição necessita ser registrada, quer para atender a legislação vigente quer para atender a um princípio ético de um grupo. A finalidade da contabilidade é registrar os atos e fatos de uma entidade.

A transparência das operações financeiras da ACE é indispensável para garantir aos associados que a entidade, mantida por eles, aplica com responsabilidade os recursos disponíveis. A transparência é assegurada pelo fiel registro dos fatos contábeis da entidade, fundamentado por documentação nos padrões legais.

Os números apresentados nos balancetes mensais devem refletir o resultado real da instituição (superávit ou déficit) e sua situação patrimonial (ativo e passivo). Os balancetes servirão, também, de base para a comparação entre os valores orçados e os valores reais, adotando-se então medidas corretivas para os próximos orçamentos, tendo como objetivo minimizar as distorções existentes.

Desta forma, a adequada combinação das três ferramentas - **orçamento, fluxo de caixa e contabilidade** - permitirá que os três princípios básicos da administração financeira - **planejamento, acompanhamento e transparência** - sejam alcançados, o que resultará numa gestão transparente e adequada ao bom desempenho da instituição.

Para ser eficaz, a área de contabilidade deve dispor de um bom plano de contas, composto por centros de custos, de acordo com as tarefas, grupos de pessoas ou eventos. Além do plano de contas, é necessário um arquivamento ordenado dos documentos que irão apoiar os lançamentos contábeis, principalmente para atender exigências da Receita Federal, Ministério do Trabalho, Prefeitura Municipal e outros órgãos.

O plano deve, ainda, apresentar contas que reflitam a natureza operacional, administrativa e legal da instituição sendo subdividido em centros de custos, cujos balancetes servirão de base para a comparação entre os custos orçados e o custo real.

O plano de contas apresentado neste Manual deve ser adaptado à realidade operacional e administrativa da ACE.

Exemplos de Contas

- contas operacionais: são as relacionadas com a atividade fim da ACE;
- contas de provisão: são reservas para pagamentos de compromissos futuros (13º salário, férias);
- contas de investimentos: sobras orçamentárias para investimentos futuros;
- balancete Financeiro: demonstrativo de receitas, despesas e resultado financeiro de um período que pode ser semanal, mensal, anual;
- custos fixos: são os que permanecem independentemente da demanda de serviços e que não variam proporcionalmente à receita;
- custos variáveis: os que variam proporcionalmente à demanda de serviços.

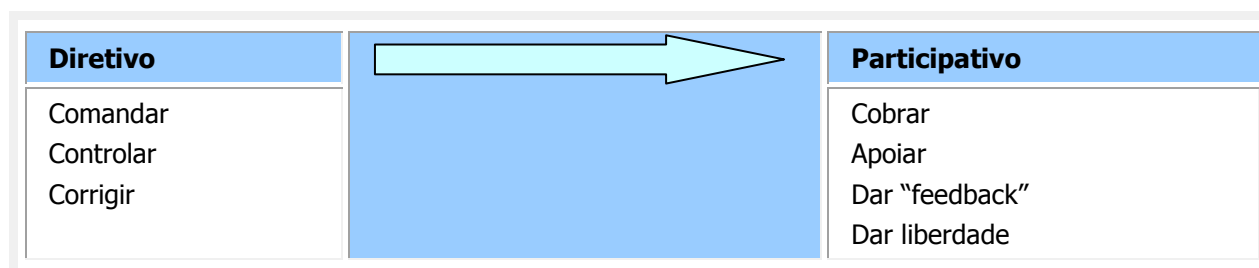
3.3. RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas executa as rotinas relativas à documentação, concessão de direitos e vantagens, registros funcionais, movimentações financeiras dos funcionários da ACE, bem como a política de capacitação interna.

As pessoas, que trabalham nela, são o coração da ACE. Portanto, para tornar a entidade eficiente, é importante haver bom relacionamento entre a direção e os funcionários. Bom relacionamento não significa necessariamente amizade, mas sim a existência de um ambiente cordial que favoreça o cumprimento das tarefas com responsabilidade, agilidade e qualidade técnica.

É tendência geral nas entidades empresariais mudar as formas de liderança autoritária e diretiva para modelos mais participativas, dando ao colaborador espaço para o desenvolvimento de suas atividades. Isto acontece para aproveitar da melhor forma possível as capacidades do pessoa. Uma pessoa acostumada a cumprir ordens, faz apenas aquilo que é absolutamente necessário e nada mais, enquanto que aquela que é estimulada e motivada se empenha muito mais no trabalho.

A figura a seguir ilustra essa mudança do antigo sistema diretivo para o moderno sistema participativo.



Para desencadear um bom espírito de equipe, a diretoria da ACE deve apresentar atitudes positivas em relação aos colaboradores da casa, no sentido de:

- Acreditar nas potencialidades dos seus colaboradores e estimule-os a se aperfeiçoar.
- Expor suas idéias e posições de forma clara e objetiva aos funcionários.
- Dialogar com os funcionários regularmente.
- Estipular, combinar e comunicar objetivos de trabalho e monitore os resultados.
- Concentrar o seu próprio trabalho em assuntos-chave ou estratégicos, delegando tarefas aos seus subordinados. Não aceite a transferência de responsabilidades.
- Fazer negociações com os colaboradores de forma objetiva, tentando sempre chegar a soluções realistas.
- Tomar decisões a partir de informações claras e verídicas. Saiba quando serão necessárias decisões do grupo e quando o presidente deve decidir sozinho.
- Avaliar o desempenho e o comportamento de um funcionário de forma objetiva e imparcial; lide com falhas cometidas de forma construtiva, oferecendo apoio concreto para a não repetição das mesmas.
- Falar abertamente e de forma direta com colaboradores e colegas, mantendo a abertura para o diálogo mesmo em situações difíceis;
- Ser exemplar, pautado sempre pela ética.

A diretoria sempre deve sempre se lembrar, que a gestão de recursos humanos não é um bicho de 7 cabeças e que os pontos-chave na gestão de pessoas são: pagar bem, dar liberdade para as pessoas se desenvolver e criar uma expectativa para o futuro delas na organização.

3.3.1. ORGANOGRAMA

O organograma é a representação gráfica da estrutura de uma organização. Existem algumas formas de representação de organograma, mas a mais elementar é aquela em que o superior fica no topo e os subordinados vão ramificando abaixo.

O organograma possibilita a identificação de possíveis deficiências hierárquicas na organização. Além das diretorias, assessorias e das áreas temáticas, um organograma deve apresentar de forma clara a estrutura administrativa interna como no exemplo a seguir:

Organograma da estrutura administrativa



* Central de Relacionamento com o Associado.

3.3.2. CARGOS

Existem presidentes que se orgulham de fazer tudo sozinhos. Esta atitude prejudica o andamento de uma ACE, pelas seguintes razões:

- Normalmente, nenhuma pessoa é capaz de realizar todo trabalho de uma organização sozinho. Conseqüentemente, as coisas acabam não se realizando a contento ou ficando por fazer.
- Se, realmente, o presidente se esforçar e conseguir êxito sem apoio de outros colaboradores haverá prejuízo para sua própria empresa, a família ou o lazer. Por conseguinte, pode perder o seu equilíbrio pessoal ou retroagir em relação aos resultados alcançados.

Esses dois exemplos, apesar de representarem casos extremos, mostram que um espírito de equipe na ACE é inevitável e desejável. Para que essa cooperação funcione de forma eficiente, é importante definir bem as atribuições de cada um. Só assim garantir-se-á um espírito de responsabilidade e não interferência nas áreas de atuação de cada um.

Neste contexto, pretende-se apresentar os papéis de alguns elementos-chave num ACE: o secretário executivo, o assessor, o consultor, as secretárias e outros colaboradores da entidade.

3.3.2.1. O Executivo

O secretário executivo é o elo entre a diretoria e o quadro funcional, mantendo a informada sobre acontecimentos no dia-a-dia da entidade e as necessidades do quadro social. É responsável pela construção de redes de contato em nível tático com o poder público, entidades de apoio às empresas, outros ACEs, ONGs e a mídia.

Cabe a ele buscar novas parcerias, apresentar propostas para novos serviços e atrair associados. Uma função essencial do secretário executivo é a de "fazer acontecer" as ações definidas pela diretoria no âmbito do planejamento estratégico. Nesse contexto, ele direciona, no dia-a-dia, as tarefas dos demais funcionários.

3.3.2.2. Assessores

Assessores geralmente se reportam ao gerente executivo e/ou à presidência. Os assessores podem ser enquadrados entre os serviços terceirizados da ACE, mas se vinculam à entidade por um modelo específico: o contrato de prestação de serviços. Alguns exemplos de assessoria podem ser citados: cobrança, crédito, comunicação e marketing, jurídica especializada etc. Deve-se ter, neste caso, a precaução de que não se configure vínculo empregatício entre as partes.

3.3.2.3. Consultor Grupal

O consultor faz parte da ACE, atuando, no dia-a-dia, sob supervisão do gerente executivo. Uma das suas tarefas principais é a promoção dos Núcleos Setoriais no âmbito do Programa Empreender. Cabe a ele entrar em contato com empresários para torná-los interessados na participação em novos projetos ou nos já existentes. Além disto, coordena as reuniões e atividades cotidianas de interesse dos associados que são atendidas na consultoria grupal.

3.3.2.4. Secretárias administrativas

Uma grande parte dos serviços e atividades da ACE é operacionalizada pelas secretárias, do atendimento telefônico e pessoal ao envio de correspondências e divulgação da agenda de eventos da ACE. Na verdade, por terem uma jornada regular de trabalho na entidade e por manterem contato cotidiano com associados, estas profissionais devem ser devidamente informadas, pelo executivo, sobre as decisões tomadas pela diretoria, evitando que falhas de comunicação entre associados e ACE.

3.3.2.5. Funcionários especializados

Dependendo do tamanho da ACE e da quantidade de serviços que oferece aos seus associados pode haver a necessidade de departamentalização. Neste caso, será importante que um funcionário gerencie especificamente um ou mais serviços da ACE, como assessoria ou divulgação. Geralmente estes cargos estão sob a subordinação do Secretário Executivo.

3.3.2.6. Serviços

Em geral, o ACE conta com funcionários responsáveis por serviços gerais, entre eles citam-se o mensageiro e a faxineira. Estes profissionais devem se subordinar diretamente à Secretaria da ACE.

3.3.2.7. Terceiros

Entre os serviços terceirizados de uma ACE figuram, normalmente, contabilidade, limpeza e conservação predial. Os critérios para terceirização destes

serviços devem levar em consideração fatores econômicos e técnicos, bem como a vantagem de mantê-los ou não sob a responsabilidade da própria ACE.

É importante que as rotinas associadas a estes serviços estejam descritas e informadas aos seus executores e que alguém na ACE formalmente se encarregue de avaliar e supervisionar tais atividades.

Estagiários

Estagiários pode ser um rico recurso humano que, se utilizado adequadamente, pode ser bastante útil nas mais diversas áreas. Deve-se sempre ter em conta a responsabilidade da ACE em realmente propiciar uma oportunidade de experiência e formação para o estagiário. Tanto ele quanto a ACE devem extrair proveito desta iniciativa. As atividades desenvolvidas pelo estagiário de um curso técnico ou de graduação devem estar em consonância com o currículo do curso

Neste caso, é importante haver supervisão das atividades, o que pressupõe o estabelecimento de um Plano de Cumprimento de Estágio. Na prática, significa selecionar adequadamente o estagiário, definir a carga horária das atividades, suas atribuições, responsabilidades e as formas de controle e avaliação dos resultados.

3.3.3. SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

É a partir do planejamento de recursos humanos que se realiza a previsão das necessidades de pessoal temporários ou efetivos.

De acordo com o planejamento, é definido o perfil dos cargos a serem ocupados e preparado o modelo para o processo seletivo: questionários, entrevistas, dinâmicas.

3.3.3.1. Perfil do cargo

A seguir é apresentado um modelo de análise de cargo e função que deve ser elaborado para todos os cargos da entidade, porque permite ao contratante refletir sobre e definir as reais necessidades em relação ao profissional a ser contratado. Também permite ao candidato analisar sua aptidão e vocação para o cargo. Como um número expressivo de problemas no dia-a-dia das ACEs são em volta da questão de responsabilidades, a descrição de cargo e função é um bom material de consulta nestas ocasiões, porque aborda com uma certa profundidade as responsabilidades da ACE.

Descrição de funções e competências

DESCRİÇÃO DE FUNÇÃO E COMPETÊNCIAS		
FUNÇÃO: Coordenador do Setor Administrativo e Financeiro		
NOME: fulano de tal		
DESCRİÇÃO DA FUNÇÃO		
<p>Coordenação e execução das rotinas de trabalho das Contas a Pagar e a Receber;</p> <p>Coordenação e execução das rotinas de trabalho dos caixas e bancos;</p> <p>Cadastrar o patrimônio da ACE;</p> <p>Supervisionar o preenchimento e envio de bloqu岸tos de pagamentos (geração das Contas a Receber);</p> <p>Elaboração e monitoramento de centros de custos para todos os serviços prestados pela ACE;</p> <p>Elaboração mensal do balancete financeiro e apresentação do mesmo ao presidente e ao diretor financeiro;</p> <p>Monitorar o planejamento operacional e financeiro;</p> <p>Elaborar e monitorar o sistema de Informações Gerenciais da ACE, relatórios quantitativos e qualitativos mensais;</p> <p>Fornecer à contabilidade terceirizada da ACE todos os documentos e informações necessárias para que esta desenvolva suas funções de acordo com a legislação em vigor;</p> <p>Decidir em conjunto com a coordenação do setor de Marketing e o presidente a viabilidade sobre a realização de treinamentos e palestras.</p> <p>Avaliar em conjunto com a coordenação do setor de Marketing e o presidente a viabilidade de incorporar novos serviços;</p> <p>Avaliar mensalmente o retorno financeiro e estratégico de cada serviço prestado pela ACE em conjunto com o presidente e diretor financeiro.</p> <p>Elaborar em conjunto com a coordenação do setor de Marketing o relatório semanal das atividades da ACE para a diretoria.</p>		
NOTAS		
<p>Contribuir continuamente para manutenção e aperfeiçoamento de programas que estejam relacionados à melhoria da qualidade, produtividade, redução de custos e de relacionamento interpessoal dentro da ACE;</p> <p>Cumprir os procedimentos pertinentes à função;</p> <p>Manter seu local de trabalho limpo e organizado.</p>		
COMPETÊNCIAS		
FATOR	MÍNIMO EXIGIDO	DESEJÁVEL
Instrução	Nível Superior	Pós-Graduação em Gestão Financeira ou Empresarial
Experiência		Acima de 2 anos (área afim)
Treinamentos	Informática (Word e Excel)	Excel Avançado; Custos; Software de gestão
Habilidades	Facilidade de Negociação Assertividade	

Outra função desse instrumento é servir como base para a elaboração do plano de capacitação dos colaboradores.

3.3.3.2. Solicitação de Pessoal

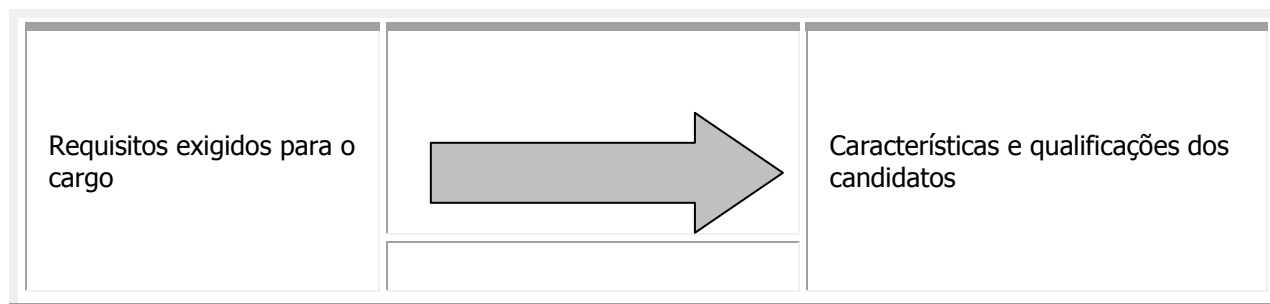
O recrutamento é realizado para o preenchimento de determinada vaga. Porém, nada impede que a ACE vá acumulando currículos que por ventura receba e vá formando um banco de consulta de candidatos tanto para uso próprio quanto para eventuais indicações de seus associados.

O recrutamento pode ser realizado aproveitando-se o quadro funcional da própria entidade (recrutamento interno) ou buscando candidatos no mercado (recrutamento externo). Neste caso, as vagas podem ser divulgadas por meio dos informativos da própria ACE, via e-mail para que os associados indiquem candidatos, nos cadernos de emprego dos jornais, em agências de recrutamento e outras.

3.3.3.3. Seleção de Pessoal

Pode ser feita pela própria entidade, caso tenha pessoas qualificadas ou pode-se contratar uma empresa especializada. O importante é que siga procedimentos técnicos visando à maior profissionalização da entidade

Processo de Comparação



As tabelas da página a seguir representam um esquema dos aspectos importantes e dos objetivos dos testes que podem ser aplicados no processo de seleção.

Aspectos importantes dos testes de seleção

ITEM	Função
Conteúdo	Se o teste serve para a situação que se pretende medir
Critério	Se o teste permite a comparação dos resultados alcançados com os critérios existentes
Conceito	Se o teste mede adequadamente as características psicológicas a que se propõe (inteligência, liderança, etc.)

Testes e técnicas de seleção

ITEM	FUNÇÃO
Conhecimento	Mede o conhecimento e as habilidades do candidato. Pode ser realizado por prova escrita ou oral
Psicológico	Mede a predisposição e o potencial do candidato para adquirir habilidade ou comportamento. Pode ser realizada por testes escritos, orais ou jogos e procura medir: Compreensão e habilidade verbal Numéricas: Cálculos Memória / observação; Raciocínio; Rapidez / habilidade Manual
Personalidade	Mede o que o candidato é capaz de fazer – motivação, comportamento habitual e traços gerais. Geralmente é realizado por testes escritos, orais, entrevistas, jogos e dinâmicas em grupo.

3.3.3.4. Capacitação dos novos funcionários

Por melhor que seja o processo de recrutamento e seleção, dificilmente encontra-se uma pessoa que preencha todos os requisitos desejáveis para o exercício das suas funções no cargo. Para fazer este ajuste é necessário um plano de capacitação pessoal. Trata-se da transferência de conhecimentos específicos por meio de cursos, treinamentos, workshops e palestras, dirigidos aos funcionários e colaboradores da ACE, com a finalidade de aprimorar suas qualificações profissionais.

Cada vez mais, a qualificação destaca-se como uma das vantagens competitivas das empresas e dos profissionais. Em linhas gerais, existem três modalidades distintas de capacitação:

- **Técnica** – pressupõe capacitar as pessoas para o exercício de funções específicas, como: secretariado, atendimento telefônico, vendas.
- **Comportamental** – objetiva conscientizar as pessoas sobre comportamentos adequados para o exercício de suas relações interpessoais, p.ex., motivação, trabalho em equipe, como lidar com pessoas difíceis.
- **Gerencial** – o objetivo é habilitar o funcionário para o exercício de cargos gerenciais com treinamento sobre liderança, delegação, negociação, solução de conflitos.

Essas modalidades de capacitação são amplamente oferecidas por incontáveis entidades especializadas. É importante realizar capacitações regulares com o corpo funcional da entidade, pois ações isoladas e esporádicas não geram resultados duradouros. O ideal é que se determine, desde o planejamento, uma quantidade mínima de horas que os funcionários devem realizar de cursos e treinamento durante um ano. Trata-se de um investimento permanente que aumenta o grau de profissionalização da ACE.

Para se realizar um plano de capacitação deve-se, primeiramente, fazer um levantamento das necessidades de treinamento dos funcionários e dirigentes,

tabular, avaliar custos e definir os participantes de cada curso. Uma forma simples é realizar a descrição de cada cargo, conforme modelo anterior, e comparar o mínimo exigido, o desejável e a situação atual do ocupante do cargo.

A ficha a seguir é um modelo de questionário para levantamento das necessidades de treinamento. Trata-se de uma ficha que deve ser preenchida com a participação do funcionário interessado e arquivada na sua pasta funcional para acompanhamentos e verificações.

Ficha de treinamento pessoal

Colaborador:									Área:	Marketing / Capacitação						
Nome do Treinamento	Avaliação de Eficácia		Previsão *			Aprovação *			Realizado				Treinamento foi eficaz?			
	Sim	Não	Data inicial	Data final	Carga Horária Total	S	N	Visto do Diretor Executivo	Data da conclusão	Carga horária aplicada	Fator de ajuste	Horas para indicador	Si	N	Visto do Avaliador	Data
Atendimento ao cliente																
Comunicação verbal e oratória																
Informática (corel draw, photoshop)																
Data base																
Integração e Relações Interpessoais																
Comunicação e Motivação																
Excel básico																
Word básico																
*Treinamentos não realizados ou não aprovados devem ser justificados									Folha ___ de ___ (Para este colaborador)							
Observações podem ser escritas no verso ou anexadas.																

3.3.4. PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Este é um assunto relativamente novo para a maioria das ACE. Assim como nas empresas privadas, seus colaboradores também podem alcançar melhores resultados se estiverem devidamente motivados. Entre os incentivos, como cursos e palestras e o envolvimento na tomada de decisões, a participação dos colaboradores nos resultados da ACE é o atrativo mais forte para o bom desempenho dos colaboradores, por isso ela sempre que possível deve existir. Permite, também, contratar novos profissionais na ACE com remuneração fixa menor, o que ajuda a entidade a ter custos fixos baixos.

Entretanto, para que a participação nos resultados seja justa é necessário que se tenham fontes de receita que não sejam a mensalidade.

A ACE que esteja efetivamente prestando serviços e cobrando devidamente por eles poderá elaborar um programa de remuneração baseada em resultados mensais ou anuais. A participação somente é possível com resultados positivos. Neste caso, deve-se sempre estar atento à possibilidade de criar o risco de "maquiagem" dos resultados.

Não existem regras pré-determinadas para a participação, que podem ser igual para todas as áreas ou diferenciadas por cargo. Tanto as áreas fins como as áreas meio devem ser consideradas, pois ambas são importantes na obtenção de resultados positivos. Por isso, é justo que os funcionários de ambas recebam premiações iguais.

O mais importante é que as regras de remuneração sejam claras e oficializadas para que não haja o risco de frustrações e injustiças devido a mudanças nos quadros diretivos. De preferência, devem ser discutidas, aprovadas, estimadas já na época do planejamento e do orçamento de caixa.

3.3.5. PESQUISA DE SATISFAÇÃO

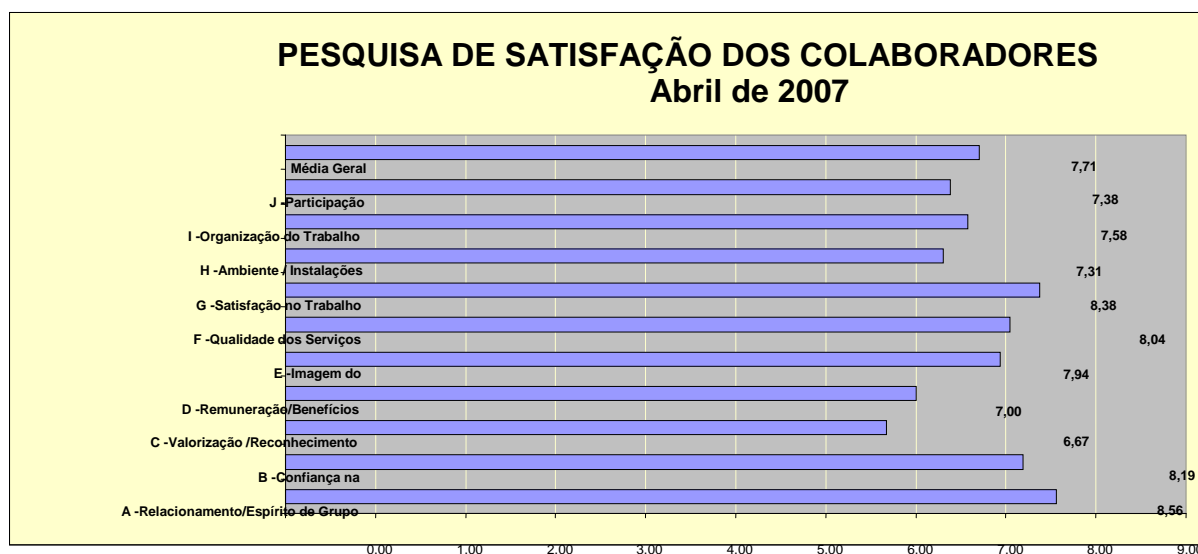
Além da satisfação dos associados, é importante também levantar e monitorar a dos funcionários. Para isso, além das reuniões periódicas para tratar dos assuntos internos, pode-se fazer um levantamento via questionário que, após tabulado e analisado, poderá nortear a gestão de RH da ACE. Uma pesquisa dessa natureza deve ser realizada semestralmente.

Pesquisa de satisfação dos colaboradores.

Pesquisa de Satisfação dos colaboradores da ACE -	
Perguntas por Categoria – notas de 0 (péssimo) a 10 (ótimo)	Nota
A - Relacionamento/Espírito de Grupo	
01. Como é o relacionamento com sua chefia?	
02. Como você considera o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?	
03. O espírito de grupo, a ajuda ao companheiro e a troca de experiências no seu ambiente de trabalho está:	
B - Confiança na Diretoria da ACE	
04. Com relação à confiança que você tem na Diretoria da ACE, ela poderia ser classificada como:	
05. Com relação à confiança que você tem na Coordenação do seu Departamento, ela poderia ser classificada como:	
C - Valorização /Reconhecimento	
06. O investimento que a Entidade faz no ser humano, em sua opinião é:	
07. Como você considera a valorização do seu trabalho?	
D – Remuneração/Benefícios	
08. Como você considera o seu salário em relação às atividades que desempenha:	
09. Se você considerar o seu salário com relação ao que o mercado está praticando, em sua opinião:	
E - Imagem da ACE	
10. Em sua opinião, a imagem que os colaboradores têm da ACE é:	
11. Como você acha que é a imagem da ACE perante seus clientes?	
F - Qualidade dos Serviços	
12. Em sua opinião, os colegas de seu departamento atribuem ao trabalho que você realiza uma qualidade:	
13. Em sua opinião, o grau de perfeição relativo à qualidade dos produtos/serviços realizados pela ACE é:	
14. Especificamente sobre a qualidade do seu trabalho, você diria que é:	
G - Satisfação no Trabalho	
15. Você se sente motivado para trabalhar na ACE?	
16. Você se orgulha de trabalhar na ACE?	
H - Ambiente / Instalações	
17. No seu local de trabalho, como podem ser classificadas as instalações físicas, levando em conta luminosidade, ruídos, limpeza, ventilação?	
18. Os equipamentos que você utiliza são:	
I - Organização do Trabalho	
19. Você tem pleno conhecimento das tarefas atribuídas ao seu cargo?	
20. Em caso de dúvidas técnicas, sua chefia demonstra habilidade e disponibilidade para auxiliá-lo?	
21. Em sua opinião, de forma geral o planejamento do seu trabalho é:	
22. A comunicação no ACE pode ser classificada como:	

23. Como você avalia a quantidade de trabalho que o seu chefe imediato lhe determina	
J – Participação	
24. Você contribui com idéias e sugestões para melhorar o seu trabalho?	
25. Como você classifica sua participação nas decisões do seu setor?	

O gráfico a seguir é um exemplo de tabulação que demonstra a evolução da satisfação dos funcionários de uma ACE.



De acordo com o resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores, a diretoria e o gerente executivo devem buscar melhorias para superar eventuais deficiências detectadas. Não devem ficar chateados com resultados negativos, mas sim, enxergá-los como um feed-back importante na busca da excelência.

3.4. COMUNICAÇÃO E MARKETING

O aumento do número de associados de uma ACE não é um processo fácil e automático; conseqüentemente, precisa ser estimulado por várias ações. A ACE deve se preocupar com a divulgação dos resultados obtidos com a realização de ações destinadas ao meio empresarial e à comunidade, garantindo um bom reconhecimento no âmbito local.

Lembre-se que, para todas as atividades de marketing a ACE deve fazer um estudo de viabilidade a fim de avaliar se a terceirização desses serviços não é vantajosa. É comum encontrar ACEs que sobrecarregam seus colaboradores na execução deste tipo de trabalho, gerando dois impasses: a insatisfação dos potenciais beneficiados pela baixa qualidade e resultado obtidos e por outro lado a falta de disponibilidade dos colaboradores em desenvolver outros serviços dentro da instituição, por conta do tempo sobrecarregado na preparação de campanhas.

Diversas formas de marketing serão apresentadas a seguir, para a escolha dos dirigentes.

3.4.1. AUTO-APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE

3.4.1.1. Logomarca da ACE

A logomarca é fundamental para promover a identidade visual da entidade. A logomarca deve ser divulgada em todas as publicações e promoções da ACE. Os convênios com outras entidades devem incluir uma cláusula onde os parceiros sempre se comprometam a divulgar o nome e a logomarca da ACE nas ações realizadas.

3.4.1.2. *Layout*

Com a alta competitividade do mercado atual, as empresas se vêem, a cada dia, na obrigação de oferecer qualidade no atendimento ao cliente, na comodidade oferecida e na sua aparência. Numa ACE não pode ser diferente: a entidade deve possuir uma boa estrutura para atender os empresários e seu *layout* precisa oferecer condições para atendimento individual e coletivo.

O nível de organização de uma entidade começa a ser avaliado pela sua sede. Não importa o tamanho e o número de salas, mas sim, uma fachada bem pintada, uma entrada devidamente sinalizada e limpa, salas e instalações com equipamentos apropriados. O investimento realizado nestas melhorias é plenamente recuperável, desde que a entidade explore adequadamente os benefícios advindos de uma nova identidade visual.

Colaboradores, associados, clientes e diretores tendem a ser mais participativos e presentes numa sede acolhedora e funcional.

3.4.1.3. Uniformização – marketing pessoal

O marketing pessoal é outra grande cartada na estruturação da ACE. Um uniforme pode representar um bom cartão de visitas para a entidade deixando transparecer organização e profissionalismo, haja vista o exemplo dos Correios e seus inconfundíveis uniformes amarelos. Funcionários corteses e motivados, com vestuário apropriado, podem se tornar a marca de uma entidade, além de contribuir para a criação de um clima organizacional saudável.

O mesmo se refere aos diretores e a presidência da entidade que devem usar, em todas as ocasiões, um *bottom* com a logomarca da ACE.

3.4.1.4. Divulgação via jornal

Constitui uma das melhores formas de divulgar as atividades da ACE junto ao público interno (os associados). O jornal é de fundamental importância para uma

entidade de classe por ser um meio de divulgação de acontecimentos, posições tomadas, notícias, decisões, campanhas sociais e cívicas, enfim, todos os assuntos de interesse dos sócios. Por meio deste instrumento, até os filiados que não têm participação efetiva na casa podem ficar atualizados sobre suas atividades.

É também apropriado para a associação defender seus princípios, manifestando-se a favor ou contra medidas governamentais ou políticas empresariais que afetam direta ou indiretamente os negócios de seus associados ou da comunidade. Por isso, deve ser enviado, além do quadro social, a relevantes autoridades do município e órgãos de interesse. O jornal pode conter espaços para debates democráticos, publicando artigos acadêmicos assinados por pessoas de destaque na localidade, mesmo com pontos de vista antagônicos. Em meio às discussões, a associação manifesta suas posições em editoriais.

Muitas ACEs vêem o jornal apenas como um complemento das demais atividades e desconsideram o seu potencial de receitas. Esquecem que muitos associados se interessam pela divulgação dos seus produtos ou serviços por este canal de divulgação. Um jornal bem administrado garante aos anunciantes preços competitivos, além de representar uma fonte de receita da ACE.

A Federação do seu Estado e a CACB podem ajudar a ACE com artigo sobre temas relevantes para o meio empresarial, assim, além de melhorar a qualidade do edital, contribuirá também para divulgar as grandes bandeiras do empresariado brasileiro para a sua comunidade local.

3.4.1.5. Eventos institucionais

A realização de palestras é outro instrumento para estimular a participação e mostrar que a ACE se posiciona proativamente em defesa da comunidade empresarial. Contudo, para garantir a qualidade, há certos pré-requisitos a serem considerados:

- **Escolha do tema:** O tema tem que ser de interesse dos associados e de potenciais associados. Não deve ser genérico demais ("O homem no mundo moderno"), nem específico demais ("Inovações na produção de colméias"). O assunto escolhido deve ser de interesse comum do empresariado para atender um público maior, mas específico o suficiente para garantir a aplicabilidade dos conhecimentos obtidos. Temas muito específicos podem ter esta aplicabilidade, mas trazem o problema de ser somente do interesse de um pequeno grupo.
- **Palestrante de qualidade:** O palestrante deve ser uma pessoa conhecida e reconhecida pela sua experiência e capacidade técnica no assunto. No caso de novos palestrantes é importante ter referências e fazer uma consulta previa para confirmar os dados fornecidos.
- **Data e horário adequados:** Ao estabelecer a data do evento, deve-se levar em conta outros eventos que possam concorrer com a palestra. O problema é que muitas vezes as palestras têm que ser organizadas com uma antecedência de dois ou mais meses, quando nem sempre há informações

sobre outros eventos importantes. O horário deve possibilitar a participação de empresários, de preferência começando entre 18h30 e 19h30.

- **Local representativo:** O local deve ser espaçoso o suficiente para receber o número previsto de empresários, estar adequadamente equipado e proporcionar uma boa impressão. Eventualmente, pode-se considerar a possibilidade de acrescentar ao evento a oferta de um *coffee-break* e a promoção de um coquetel. Devem ser expostos materiais de divulgação como *banners*, jornal da ACE, *folders*, etc.
- **Divulgação ampla:** O evento tem que ser divulgado, por um lado, nas mídias locais, e, por outro através de convites personalizados. É importante fazer a divulgação com uma antecedência adequada entre duas e quatro semanas. Sugere-se a elaboração de uma lista de todas as autoridades e entidades do município para formalização de possíveis convites.

3.4.2. EVENTOS SOCIAIS

O objetivo da realização de um evento social é a promoção da cultura associativista, estimulando a troca de idéias, opiniões e experiências. Outra vantagem para a ACE é que, a partir de uma certa divulgação destes eventos, ela se torna mais conhecida, o que pode atrair novos associados.

Para que um evento social realmente atinja esses objetivos e não seja apenas um encontro entre amigos, é importante definir, de forma criteriosa, a lista de convidados. Deve-se considerar:

- empresários, ainda não associados, para possibilitar a sua aproximação com a ACE, induzindo, assim, a filiação e
- pessoas da esfera política e administrativa, para criar um ambiente de compreensão mútua e sensibilização para os assuntos de interesse do empresariado local.

Como os eventos sociais visam criar aproximação entre pessoas, normalmente têm caráter informal. Um jantar dançante ou um churrasco num jardim bonito, com participação de 20 a 30 pessoas, é um exemplo típico. Às vezes são combinados com a realização de uma palestra, o que pode representar uma opção interessante.

3.4.3. DIA DE PORTA ABERTA

Outra ferramenta de marketing é a realização do "Dia de Porta Aberta". A idéia é de convidar pessoas externas para uma visita à ACE, a fim de conhecerem as suas instalações, atividades, serviços e colaboradores. Um "Dia de Porta Aberta" pode ser o primeiro passo para um empresário não-associado se interessar pela entidade. Embora os empresários não-associados sejam o grupo-alvo principal deste tipo de evento, pode-se considerar a extensão do convite também para outros segmentos de pessoas como autoridades do município, ONGs, universitários.

O objetivo não é de apenas apresentar as instalações, mas divulgar os serviços e ações da ACE. A seguir, apresenta-se um padrão do "Dia de Portas

Abertas”, que pode ser seguido ou modificado de acordo com as necessidades de cada ACE:

Dia de Porta Aberta na ACE

Nº	Responsável	Conteúdo	Tempo
1.	Presidente e Diretor	<u>Antes do evento:</u> Elaborar a lista de convidados e enviá-la com antecedência de três a quatro semanas	
2.	Presidente	<u>Durante o evento:</u> - as “boas-vindas” e agradecimento pela presença; - apresentação breve da ACE (como ela estava no início e como ela está hoje); - número e distribuição setorial dos associados; - objetivos da ACE e ações em andamento.	15 min.
3.	Diretor e outros executivos	Breve apresentação do trabalho do dia-a-dia e dos serviços prestados aos associados. Nos serviços, focar as vantagens para os usuários.	45 – 60 min.
4.	Um ou mais associados	Explicação das razões de se ter tornado associado e das vantagens sob o ponto de vista empresarial.	15 min.
5.	Visitantes	Dar oportunidade aos visitantes de fazerem perguntas.	30 min.
6.	Todos	Mostrar as instalações da ACE.	30 min.
7.	Todos	Fazer um pequeno coquetel e propor um brinde.	60 min.

3.4.4. PROPAGANDA VISUAL: *OUTDOOR* E FAIXAS

As ACEs devem procurar atingir um maior número de pessoas em menor espaço de tempo, por preços que se enquadrem em seu orçamento. A afixação de *outdoors* é uma excelente opção, mas deve ser utilizada em momento certo para que atinja, ao mesmo tempo, as empresas participantes da manifestação ou evento e o público-alvo (autoridades, convidados).

As empresas participantes são aquelas integrantes de uma reivindicação ou um evento a ser realizado ou já realizado com sucesso. Os custos de propaganda são rateados e a ACE entra como entidade organizadora sem qualquer ônus. Pode ocorrer que a ACE tenha de arcar com todas as despesas, no caso de um alerta à sociedade ou empresários, como campanhas de vacinação, saúde, agasalho, cumprindo o seu papel junto à sociedade.

Em vários momentos, dependendo das condições financeiras da ACE e do porte da cidade, os *outdoors* poderão ser substituídos por faixas, que também causam um impacto positivo. Há casos em que a visita de uma autoridade é anunciada por faixas de boas vindas no aeroporto, nas ruas e na entidade. Estas faixas devem representar os interesses dos associados.

3.4.5. PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE RÁDIO E TV LOCAIS

A reserva de um espaço na rádio local ou mesmo a participação em forma de propaganda é um meio eficiente para se atingir a comunidade. A veiculação de propaganda de empresas locais pode diminuir custos para a ACE.

Ter um bom relacionamento com a TV e imprensa local é relevante, pois a ACE sempre estará presente em noticiários da cidade e região. Algumas ACEs fornecem informações e entrevistas regularmente a estes meios objetivando aumentar sua presença na mídia local. Esta, por sua vez, fica grata porque sempre está em busca de matérias de interesse público.

3.4.6. FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO

Uma função da ACE é contribuir para o desenvolvimento local e regional. Neste contexto é importante a organização de fóruns de desenvolvimento e a criação de um conselho permanente, onde a ACE é um dos integrantes. A participação do empresariado é assertiva, desde que se articulem objetivos comuns e importantes para o município e o empresariado, respeitando interesses das autoridades municipais, estaduais ou federais, a fim de que o evento não tenha um caráter político-partidário.

É bom lembrar que empresas competitivas buscam ambientes favoráveis, por isso, a participação da ACE em eventos desta natureza, é necessária.

3.4.7. PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CAMPANHAS

A realização de campanhas de caráter social e filantrópico é importante, pois atribui à ACE uma conotação de responsabilidade social, pouco difundida entre as entidades, mas muito observada por toda a comunidade.

Outra forma de marketing é a promoção de campanhas comerciais (dia dos namorados, das crianças, das mães, dos pais, natal), contribuindo diretamente para aumentar as vendas das empresas participantes.

Para todas as atividades de marketing a ACE deve fazer um estudo de viabilidade a fim de avaliar se a terceirização destes serviços não é vantajosa. É comum encontrar ACEs que sobrecarregam seus colaboradores na execução deste tipo de trabalho, gerando dois impasses: a insatisfação dos potenciais beneficiados pela baixa qualidade e resultado obtidos e por outro lado a falta de disponibilidade dos colaboradores em desenvolver outros serviços dentro da ACE devido ao tempo sobrecarregado na preparação destas campanhas.