

**Formação para Gestores de
Associações Comerciais e Empresariais**

- Prestação de Serviços -

CURITIBA, MARÇO DE 2010

A IMPORTÂNCIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Muitos associados não dão importância à prestação de serviços de sua entidade de classe, considerando-a como um local para encontros, intercâmbio de opiniões e uma espécie de clube para discussão das últimas medidas governamentais, aumento de tributos e debates políticos.

A Associação Comercial e Empresarial é muito mais do que isso: é ela quem representa os interesses dos associados perante as instâncias públicas. Além disso, oferece facilidades para os empresários e capacitação profissional para seus funcionários. A ACE deve ser a casa do empreendedor, em resposta às suas necessidades.

Assim, há 5 bons motivos para a criação de serviços como fonte de receita permanente e constante:

A auto-suficiência financeira:

Em geral, o potencial das receitas oriundas de mensalidades dos associados é pequeno. As doações estão sujeitas à instabilidade política e podem comprometer a independência institucional da ACE. Os programas de cooperação são esporádicos, não representando uma fonte contínua e duradoura de recursos. Os rendimentos com aluguéis e aplicações financeiras são limitados ou inexistem.

Assim, os esforços dos administradores das Associações devem ser focados em auferir novas receitas com a prestação de serviços, garantindo a auto-suficiência financeira da entidade.

Aumento da representatividade:

A missão institucional de uma Associação Comercial e Empresarial é a representação e defesa dos interesses das empresas associadas – especialmente das micro, pequenas e médias – perante as autoridades constituídas e à comunidade em geral.

Para que uma Associação Comercial e Empresarial tenha credibilidade na defesa desses interesses, é preciso que ela represente um número expressivo de empresas. E para que aumente o quadro de associados, é necessário que a entidade ofereça bons e diversificados serviços: quanto melhor a prestação dos serviços, maior será o número de empresas que a ela se associarão.

A gestão de serviços de bom nível demanda uma grande competência administrativa por parte da ACE. A comprovação desta competência é geralmente reconhecida pelos atores locais, e, assim, contribui para aumentar seu reconhecimento e representatividade.

Independência da ACE

Em toda comunidade, há pelo menos dois poderes constituídos: o poder público e o empresarial. Este pode e deve ser exercido pelas entidades de classe, no caso a Associação Comercial e Empresarial. A ACE é a representante de diversos setores da iniciativa privada perante órgãos governamentais, tais como Conselhos de Desenvolvimento, Turismo, Comissões Mistas, Grupos de Trabalho etc. Para cumprir sua missão com eficácia e de forma isenta, a Associação deve possuir independência financeira. Quanto menor a dependência de favores governamentais, maior será sua independência.

Subvenção de outras atividades

Quando as receitas com a oferta de serviços superarem as despesas, gerando, portanto, excedentes financeiros, a Associação Comercial e Empresarial poderá subvencionar outras atividades ou serviços menos lucrativos, mas de interesse de seus associados como, por exemplo, patrocínios culturais, esportivos, sociais .

É importante que toda e qualquer subvenção esteja lastreada em outros serviços geradores de superávit.

Um meio eficaz para a captação de novos associados é, aliás, diferenciar os preços dos serviços segundo a categoria de associados ou não-associados. Os associados sempre devem receber descontos nos serviços da Associação, caracterizando nitidamente os atrativos especiais da filiação.

Alguns serviços, como os de Assessoria, deverão ser exclusivos para os associados, forçando, assim, a adesão de mais empresas aos quadros da entidade. Para os demais, pode ser estabelecida uma tabela de redução.

Exemplo - Tabela proporcional de preços de serviços

Itens	Preço para associado	Preço para usuários
Consultas ao SCPC	80%	100%
Assessoria	100%	Exclusivo dos associados
Capacitação	50% Descontos para número maior de inscrições	100%
Anúncios no Jornal da Associação	80%	100%

A tabela apresentada é meramente ilustrativa. Compete aos administradores da Associação utilizar, com bom senso, a política de descontos para atrair novos associados em seus quadros sociais.

A motivação dos funcionários da ACE

A pesquisa, o desenvolvimento e a implementação de um novo serviço, com certeza, geram motivação entre os funcionários envolvidos, transformando-se em um efeito positivo no dia-a-dia da entidade. É realmente uma tarefa notável, que pode desencadear um saldo considerável na motivação dos colaboradores da ACE.

É desejável condicionar uma gratificação extra aos envolvidos, relacionada com o volume da receita gerada pelo serviço em implantação, com o aumento do número de associados, de consultas completadas no SCPC, de participantes em palestras. Contudo, a política de participação de empregados nos lucros das instituições não está disseminada nas Associações Comerciais, o que poderia ser um grande incentivo na busca de eficiência e produtividade. Outros incentivos, tais como viagens para conhecer outras associações, participação em palestras em outras cidades, também podem ser considerados.

O MODELO DAS 7 FASES PARA O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

Os executivos das ACEs deverão observar sempre as etapas apresentadas para o desenvolvimento de novos serviços ou ampliação dos existentes. O fluxograma, a seguir, é denominado "**7 fases para o desenvolvimento de serviços**" e resume os fatores mais importantes em relação à sua implantação.

Como se observa na prática, um novo serviço demanda em média 6 meses para sua introdução. É evidente que o prazo depende do tipo de serviço e varia conforme a ACE; entretanto, o prazo citado resulta de observações reais dos consultores da Federação. Geralmente, os executivos tendem a subestimar o prazo para a implantação de novos serviços, gerando custos adicionais pela sua imprevidência.

1º PASSO - ANÁLISE FINANCEIRA DOS ATUAIS SERVIÇOS PRESTADOS

Antes de iniciar os procedimentos para a criação de serviços ou mesmo a ampliação dos existentes, é importante que a Associação Comercial e Empresarial faça um diagnóstico crítico dos atuais serviços prestados, verificando quais estão realmente contribuindo para a geração de receitas e com saldo financeiro positivo.

Devem ser relacionados todos os serviços que a entidade já presta, com as receitas e despesas dos dois últimos exercícios, conforme modelo apresentado na próxima página.

Se os registros contábeis da ACE estiverem em dia, o ideal é incluir dados mais recentes, ou seja, os acumulados do ano em curso.

Uma análise imparcial mostrará aos executivos e dirigentes da ACE o seguinte:

- quais são os serviços que continuam deficitários (dando prejuízo);
- se os preços praticados são os mais adequados aos serviços, tendo em vista a concorrência e sustentabilidade;
- quais serviços eram deficitários, mas que iniciaram uma fase de recuperação, com tendência de resultados positivos e
- quais serviços necessitam ser continuados, apesar de serem deficitários, dada sua importância, especialmente para as micro e pequenas empresas.

Os serviços que indicarem prejuízo para a entidade devem ser reavaliados. Algumas vezes são deficitários por total falta de interesse dos associados ou por falta de melhor divulgação sobre sua existência. Outras vezes a demanda é satisfeita por serviços já ofertados pelos associados na cidade, gerando um conflito desnecessário de concorrência. Caso sejam realmente importantes para a ACE, é mais um motivo para que outros serviços gerem superávit suficiente para subsidiá-los.

Modelo - Ficha para análise da situação real dos serviços prestados

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE _____							
DATA : ____ / ____ / _____							
Nº	Serviços / atividades	2003			2004 (até....).		
		Receitas	Despesas	Resultado	Receitas	Despesas	Resultado
1	Consultas ao SCPC						
2	Capacitação						
	- Curso de informática						
	- Secretariado						
	- Formação de preços						
	- Técnicas de venda						
3	Palestras						
4	Assessoria						
	- Contábil						
	- Jurídica						
	- Crédito						
	- Renegociação de dívidas						
5	Plano de saúde						
6	Serviços de escritório						
	- Fotocópias						
	- Internet/fax						
	- Aluguel salas						
7	Publicações						
8	Outros						

Os resultados servirão para o “**Processo Decisório sobre Serviços**”, que será apresentado mais adiante.

2º PASSO - ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS

Após o levantamento da real situação da Associação Comercial e Empresarial, deve ser identificado seu potencial de recursos humanos para a introdução de novos serviços ou ampliação dos existentes.

Esta fase poderá ser feita juntamente com a análise da demanda por novos serviços e a tomada de decisão, pois o potencial de recursos humanos será levantado em função das necessidades futuras com os novos serviços ou ampliação dos existentes.

O levantamento levará em conta, principalmente, os seguintes aspectos:

- descrição dos cargos, com as funções e tarefas inerentes;
- o perfil profissional dos funcionários (administrativos, técnicos de nível médio, especialistas em finanças, contadores, secretárias);
- o grau de ocupação atual dos funcionários, ou seja, se houver capacidade ociosa, o pessoal pode ser mais bem aproveitado; ou se a ACE necessitará contratar pessoal, para incrementar os atuais serviços ou implantar novos;
- qualificação necessária para os novos serviços ou necessidade de treinamento.

Para o levantamento dos recursos humanos da organização, o procedimento técnico usual é a elaboração de uma descrição dos cargos que caracterizará cada uma das funções na estrutura funcional da entidade.

Junto com a descrição dos cargos, que poderá ser elaborada com a participação do funcionário, o encarregado do levantamento avaliará o perfil de cada um, por meio de entrevistas ou de uma avaliação pessoal, normalmente subjetiva. Além disso, deverá definir qual a estimativa de horas dedicadas a cada tipo de tarefa para análise de desempenho, planejamento da agenda pessoal, análise da ociosidade.

Devido aos fatores subjetivos envolvidos na elaboração do perfil dos funcionários, **é recomendável que o trabalho seja feito por consultor externo com experiência em recursos humanos**. A Federação poderá, se a ACE assim o desejar, auxiliar nesta etapa, fornecendo analistas ou recomendando terceiros, de seu quadro de consultores cadastrados.

Exemplo - Análise sucinta de cargo e função

<p>ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE Data:</p>
<p>Cargo em análise: Gerente Titular: Fulano de tal Escolaridade: 1º, 2º . ou 3º. grau – Língua estrangeira: Colaboradores: 2 Subordinado a: Presidente da Associação</p>
<p>Tarefas: Desenvolver, organizar e otimizar as atividades e serviços da Associação Implementar ações definidas pela diretoria Planejar, acompanhar e avaliar a eficácia dos serviços prestados Desenvolver parcerias com empresas, órgãos governamentais e instituições afins Observar e analisar a situação política, econômica e social Coordenar e organizar as ações de "lobby"</p>
<p>Atribuições: Autonomia para o exercício das tarefas acima Representar a ACE em eventos empresariais e/ou governamentais sempre que solicitado Representar a entidade em reuniões com parceiros</p>
<p>Perfil desejado para o cargo: Dinamismo em relação aos objetivos da ACE Planejamento e organização de suas atividades Responsabilidade no exercício de suas funções Respeito e consideração com os superiores, subordinados e associados Comunicação de "mão dupla" com seus subordinados</p>
<p>Avaliador responsável: Comentários:</p>

Exemplo 1 - Análise de tarefas individuais

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE.....							Data:	
Cargo em análise: Agente comercial								
Titular: Fulano de tal								
Horário de trabalho: Segunda a sexta de 08h00 às 12h00 – 13h30 às 17h30								
Colaboradores: 0								
Subordinado a: Gerente								
Tempo dedicado a cada tarefa								
	Descrição	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Total	%
01	Prospectar associados	4	4	4	4	4	20	50
02	Visitar novos associados	2	2	2	2	2	10	25
03	Reunião com o gerente		1			1	2	5
04	Preparação de novos eventos			1	1		2	5
05	Tabulação das malas diretas	1	1				2	5
06	Análise das malas diretas			1	1		2	5
07	Eventuais	1				1	2	5
Total		8	8	8	8	8	40	100
Avaliador responsável:								
Comentários:								

3º PASSO - ANÁLISES DA DEMANDA E DO RESULTADO

Análise da demanda

A modalidade de instrumentos para a análise da demanda varia conforme o tipo de serviço que se está pesquisando. Quatro instrumentos são comumente utilizados, conforme detalhamento a seguir:

Contato pessoal

É a maneira mais confiável de obter informações sobre as necessidades dos associados. O contato pessoal se dá em visitas previamente agendadas às empresas.

Tem a desvantagem de exigir grande quantidade de tempo sendo, muitas vezes, considerado um “gargalo” na pesquisa. Pode ser usado um estagiário capacitado, por tempo limitado, com custo bastante reduzido para o exercício desta ação.

Mala-direta

Pode ser enviada uma carta aos associados, com perguntas pertinentes aos serviços que a ACE poderia disponibilizar à sua clientela. O questionário deve ser o mais simples possível, com pedido de resposta por fax ou e-mail, evitando-se despesas de correio.

Eventos

Devem ser aproveitadas as presenças dos associados em eventos ou nas visitas à ACE, explicando-lhes sobre o objetivo da pesquisa e solicitando-lhes o preenchimento de questionário apropriado. Podem também ser colocadas as questões em público, provocando discussões sempre interessantes para a formação de opinião por parte dos administradores da ACE.

Novos associados

Deve ser usado um questionário bem elaborado e prático, fácil de ser preenchido diretamente pelo futuro associado ou com a participação do funcionário da ACE encarregado de seu cadastramento. Modelo de questionário de pesquisa a seguir deve ser utilizado em visitas a empresas ou quando da inscrição de novos associados

Modelo - Carta para pesquisa:

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE

Data: ____/____/____

À Empresa

At. Sr.(a) (cargo da pessoa)

Assunto: Pesquisa de demanda por serviços

Prezado (a) Senhor (a)

A Associação Comercial e Empresarial está seriamente empenhada em oferecer a seus associados serviços diferenciados e de alta qualidade. Para que possamos desenvolver nosso planejamento de melhoria da atual oferta de serviços e, principalmente, para analisar a implementação de novos serviços, necessitamos de sua opinião sobre os serviços existentes e conhecer as necessidades de sua empresa. Será de grande valia para a nossa pesquisa a devolução do questionário, anexo, preenchido. Críticas, comentários e sugestões serão muito bem aceitos.

Obséquio responder para nosso FAX n. ()

Atenciosamente,

Fulano de Tal

Presidente (ou Diretor, supervisor, coordenador etc.)

Modelo 1 – Pesquisa de serviços:

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE Data: ___/___/_____					
Prezado Associado, Nos últimos 6 meses, quais serviços da Associação Comercial e Empresarial foram utilizados por sua empresa?					
<u>Respostas para as perguntas:</u>					
Coluna	Assunto	Respostas possíveis			
(1)	Usa com frequência os serviços	S/N Sim/Não			
(2)	Qualidade dos serviços	1 a 10 (ruim a excelente)			
(3)	Não sabia da oferta do serviço	Assinale um X ou deixe em branco			
(4)	Importância do serviço para a minha empresa	1 a 10 (nenhuma importância a muito importante)			
No	Serviços	(1)	(2)	(3)	(4)
1	Consultas ao SCPC				
2	Capacitação				
	Curso de informática				
	Formação de preços				
	Palestras				
3	Assessoria				
4	Contábil/Jurídica				
	Jurídica				
	Renegociação de dívidas				
	Reorganização administrativa.				
	Outras				
	Plano de saúde				
5	Serviços de escritório				
6	Fotocópias/fax				
	Internet				
	Aluguel de salas				
	Publicações				
7	Outros – especificar				
8					

Continuação do modelo de pesquisa

Determine, a seguir, a importância dos seguintes serviços para sua empresa e cite os temas de interesse especial dentro de cada um deles:

Quanto maior a importância, maior o número, ou seja:

1= nenhuma importância

10 = extremamente importante

SERVIÇOS	IMPORTÂNCIA	TEMA DE INTERESSE ESPECIAL
Organização de Feiras e Eventos		
Palestras		
Balcão de empregos		
Assessoria em Captação de Recursos		
Exames e atestados médicos		
Instalação de Balcão Sebrae		
Implantação de cooperativas de crédito		
Outros serviços		

ASSOCIADO(A):

Data:.....

Pessoa(s) para contatos

Fone:.....

.....

Fone:.....

Avaliação de custos e investimentos

Centros de custos

É o agrupamento de dois ou mais serviços em um centro gerador de despesas e que juntos formam uma receita. O uso do centro de custos permite à ACE ter controle contínuo sobre as receitas e despesas geradas por cada um dos serviços oferecidos, como também de outras fontes como mensalidades, doações etc.

Exemplo:

Os serviços de SCPC, cheque e pessoa jurídica podem ser agrupados em um centro de custos denominado “Consultas”.

Despesas administrativas atuais

Como visto, as mensalidades devem cobrir todas as despesas administrativas da ACE. Assim, não serão consideradas no novo serviço. Entretanto, caso sejam necessárias mais despesas, quer sejam de pessoal, de material ou equipamentos para a efetivação do serviço, essas deverão ser incorporadas ao mesmo.

Custos com os novos serviços

O levantamento dos custos, diretos e indiretos, que incidirão sobre o novo serviço e os investimentos necessários é tarefa indispensável e, muitas vezes, realizada de maneira incompleta pela ACE, por dificuldades inerentes à entidade.

Cada serviço deverá ter uma sistemática de levantamento de custos e de investimento diferente e isto será tratado com mais detalhe no próximo capítulo, juntamente com os exemplos de serviços que podem ser ofertados.

O êxito de um projeto está ligado à formulação e a administração de um orçamento. Esse instrumento deve ser elaborado para ser o norteador financeiro para a execução das atividades que ocorram no âmbito do projeto.

Ao elaborá-lo da forma que se deseja realizar, o orçamento torna-se simples de entender e passa a ser um instrumento bastante eficaz para realizar o acompanhamento das ocorrências financeiras. Por exemplo, se o projeto demanda provisionamento de recursos para viagens, deve-se evidenciar o conjunto das despesas que poderão ocorrer, tendo sempre o cuidado de quantificar essas ocorrências de tal forma que elas possam ser comparadas em qualquer época.

Podem ser observados os seguintes procedimentos:

- Em primeiro lugar, promover uma reunião entre todos os envolvidos na execução da atividade e definir as prioridades.
- Listar todas as variáveis que estarão contidas no seu orçamento. Fazer uma descrição sucinta das atividades, procurando identificar,

com o maior grau de acerto possível, os diversos recursos que serão utilizados nelas.

- Separar os recursos financeiros dos não-financeiros e relacioná-los em colunas separadas.
- Procurar se informar dos preços unitários de cada item, assim como o custo/hora dos trabalhos de consultoria e assessoria, eventualmente necessários.
- Fazer pesquisa de preços para os materiais, tomando o cuidado de consultar, no mínimo, três fornecedores diferentes.

Os quadros a seguir são exemplos de levantamentos específicos para itens de despesas que entrarão no orçamento do serviço.

Exemplo - Detalhamento do Orçamento Despesas de Viagens e Hospedagem

Quantidade	Destino	Valor	Valor Total	Observações
150 km rodados de transporte, ida e volta, para realização das oficinas de capacitação	Araxá (MG)	R\$ 0,50	R\$ 75,00	Nenhuma
2 diárias de hospedagem	Hotel Colombo	R\$ 70,00	R\$ 140,00	
Total			R\$ 215,00	

Exemplo 2 - Planilha para pesquisa de preços

Material	Fornecedor	Preço Unitário	Prazo de entrega	Condições de pagamento	Data da pesquisa
Papéisulfite	Papelaria A	40,00/ pct	Imediato	À vista	31/03/2000
	Papelaria B	43,50/ pct	Imediato	À vista	31/03/2000
	Papelaria C	39,80/ pct	Imediato	À vista	31/03/2000

Exemplo - Planilha para pesquisa de preços e origem dos recursos

Atividade	Total	Patrocinador Fonte A	Patrocinador Fonte B	Recursos Próprios
Realização de Oficinas de Capacitação	2.410,00	690,00	800,00	920,00
1 - Infra-estrutura	800,00			800,00
Aluguel de salas	300,00			300,00
Aluguel de equipamentos	500,00			500,00
2 - Recursos Humanos	750,00	50,00	700,00	
Salários, Honorários	700,00		700,00	
Serviços de terceiros (*)	50,00	50,00		
3 - Despesas c/ Atividades	860,00	640,00	100,00	120,00
Transporte	100,00		100,00	
Hospedagem	140,00	140,00		
Alimentação	50,00			50,00
Folders e divulgação	500,00	500,00		
Correio e telefones	40,00			40,00
Material impresso	30,00			30,00

(*) Nesse orçamento, os itens com asterisco são considerados como doação de horas voluntárias de trabalho.

Elaborar cenários

A elaboração de cenários permite à ACE a análise de resultados em três diferentes situações e, conseqüentemente, servirá como subsídio para a tomada de decisão, porque sinaliza possíveis prejuízos ou lucros.

Exemplo - Cenários para uma palestra

Variáveis	Melhor hipótese	Hipótese mediana	Pior hipótese
Nº de associados	420	200	300
Taxa	R\$20,00	R\$39,00	R\$10,00
Subtotal	R\$8.400,00	R\$7.800,00	R\$3.000,00
Nº de não- associados			
Taxa			
Subtotal			
Patrocínio			
Convênio Federação	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
Total de receitas	R\$8.900,00	R\$8.300,00	R\$3.500,00
Folders e Correios	R\$775,00	R\$775,00	R\$775,00
Fichas de inscrição			
Transportes locais	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Instrutor / Palestrante	R\$2.540,00	R\$2.540,00	R\$540,00
Viagem e hospedagem	R\$500,00	R\$500,00	R\$100,00
Alimentação			R\$50,00
Som e iluminação	R\$480,00	R\$480,00	
Salão			
Total de custos fixos	R\$4.395,00	R\$4.395,00	R\$1.565,00
Aluguel de salão			
Lanches	R\$420,00	R\$200,00	R\$300,00
Pastas e brindes			
Telefone	R\$105,00	R\$50,00	R\$75,00
Certificados			
Total de custos variáveis	R\$525,00	R\$250,00	R\$375,00
Marketing e divulgação			
Total de investimentos	R\$4.920,00	R\$4.645,00	R\$1.940,00
Resultado	R\$3.980,00	R\$3.655,00	R\$1.560,00

Classificação dos custos

Os custos são classificados em **fixos e variáveis** e seus componentes são, basicamente, os seguintes:

Custos fixos

São aqueles que incidem sobre os serviços, independentemente da quantidade prestada. Exemplos:

- **Pessoal:** São os salários e encargos sociais dos funcionários contratados para os novos serviços. O levantamento realizado, conforme o tópico Gestão de Recursos Humanos, irá determinar se os novos serviços podem ser supridos com o pessoal já existente.
- **Manutenção** de equipamentos: são os contratos de manutenção, onde são previstos pagamentos periódicos e fixos
- **Aluguéis** de salas e equipamentos de utilização constante;
- **Depreciação** e **amortização** dos equipamentos de comunicação, principalmente os de informática, dada sua rápida obsolescência referem-se, basicamente, a computadores, programas, impressoras, *data-shows*, telas, televisores, gravadores de fitas, telefonia, móveis etc. Caso sejam alugados, são classificados como custos variáveis. Estes itens são muito importantes, devendo ser avaliada a conveniência de comprar ou de alugar os equipamento;
- Outros, dependendo da estrutura da ACE e do serviço.

Custos variáveis

São aqueles que ocorrem proporcionalmente às atividades realizadas. Os mais comuns são os seguintes:

- Aluguéis de salas e equipamentos de caráter temporário. Referem-se a aluguéis exclusivos para uma determinada tarefa, por exemplo, aluguel de sala para uma palestra, retroprojektor, tela de projeção.
- Pessoal temporário, tais como recepcionistas, operadores de equipamentos, limpeza e manutenção extras dentre outros.
- Despesas com telefone, transporte, correio e outras exigidas pelo serviço.
- Comissões dos agentes comerciais e funcionários.

Vale ressaltar que as Associações Comerciais e Empresariais são isentas de impostos nas suas atividades de prestação de serviços.

Investimentos

Referem-se a gastos considerados indispensáveis à implementação ou expansão dos serviços. Os mais comuns são os seguintes:

- Assessoria externa: algumas tarefas específicas para a implantação do novo serviço poderão requerer consultoria e assessoria externas, como recrutamento e seleção de pessoal, capacitação, entrevistas, pesquisa de mercado. A assessoria externa, de forma temporária, pode representar um atalho para atingir o objetivo final mais rapidamente.
- *Marketing*: custos relacionados com a divulgação, lançamento e comercialização dos novos serviços, tais como folhetos, malas diretas, anúncios pagos. São custos freqüentemente negligenciados pelos administradores das Associações, mas de fundamental importância.
- Obras civis, como edificações, reformas e adaptações de instalações.
- Treinamentos (coordenador, atendente, agentes comerciais).
- Equipamentos e móveis como computadores, impressoras, mesas, cadeiras.

Orçamento de Custos

Este orçamento de custos difere do apresentado no item Administração por se tratar de um orçamento exclusivo de cada serviço. O apresentado no referido item é um orçamento geral. Na página seguinte tem-se um modelo de planilha para apuração dos custos fixos, variáveis e investimento necessários a cada serviço. Alguns valores são mensais e devem ser anualizados para a totalização.

Modelo 2 - Planilha de orçamento de custos.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE.....		
Data:.....		
Orçamento de custos – Serviço:		
Itens		
	Mensal	Anual
Custos fixos		
- Pessoal		
- Manutenção		
- Aluguéis		
- Depreciação		
- Outros		
Custos variáveis		
- Aluguéis eventuais		
- Pessoal temporário		
- Comunicação		
- Comissões		
- Assessoria		
- Marketing		
- Impostos		
- Outros		
Investimentos		
Equipamentos		
Software		
Obras civis		
Móveis e utensílios		
Treinamento		
TOTAL		

Como efetuar rateio em prestação de serviços:

Caso a ACE possua um sistema contábil bem apurado, poderá ratear, nos serviços, todos os seus custos administrativos, atingindo a completa auto-suficiência com a prestação do serviço.

Apesar de sua importância, a prática do rateio é uma questão polêmica na administração de custos, devido à grande variedade de critérios para sua utilização e dificuldade de apropriar os resultados nas várias unidades de uma empresa ou entidade.

De uma maneira mais simplificada, é possível ratear as despesas administrativas, atribuindo aos serviços um percentual fixo de contribuição que deverá ser incluído na formação de preços. Por exemplo: 5% do faturamento serão a título de contribuição para as despesas administrativas.

Formação de preços

O preço do serviço será formado em função não somente dos custos, mas principalmente em relação à concorrência. Mesmo para serviços em que não há outras ofertas na cidade, deve ser estabelecido o preço justo, de forma que os usuários estejam dispostos a pagar pelo serviço prestado.

A margem de “lucro” que a ACE pretende obter deve ser acrescida no preço. Definidas todas estas variáveis, o próximo passo é verificar a quantidade mínima de serviço deve ser prestada para a amortização dos custos fixos e início de obtenção de resultados líquidos positivos. É o que se chama de “busca do ponto de equilíbrio”.

Cálculo do resultado

A partir das informações anteriormente descritas é calculado o resultado projetado para um determinado período. De forma simplificada esse cálculo pode ser resumido em **Receitas – Despesas = Resultado**, ou detalhado conforme a seguir:

Modelo 3 – Cálculo de resultado.

ITEM	R\$
Receita bruta do serviço	
(-) Impostos sobre faturamento (se houver)	
(-) Comissões de vendas	
(=) Receita líquida	
(-) Despesas fixas	
(-) Despesas variáveis	
(-) Amortização de investimentos	
(-) Contribuição para despesas administrativas	
(=) Resultado (déficit ou superávit)	

O resultado deverá ser projetado para vários períodos subseqüentes, para melhorar a

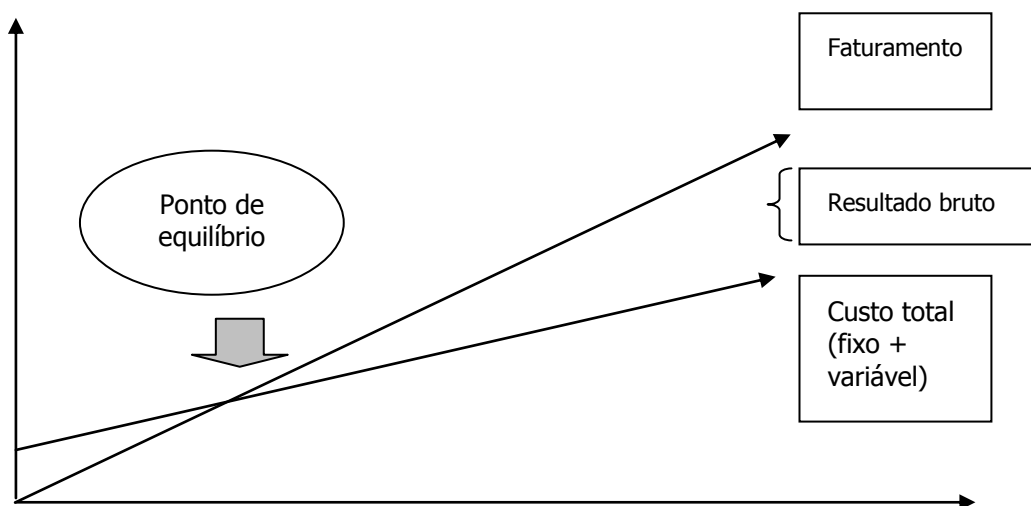
análise. Durante a fase inicial da prestação de serviços, poderá ser necessário o aporte de recursos até que o serviço atinja seu ponto de equilíbrio e se torne rentável.

Ponto de equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio – também denominado *break-even point* – refere-se à determinação da quantidade de serviços ou de receita que deve ser atingida para empatar com os custos fixos totais do referido serviço. A partir desse ponto, todo serviço gerará superávit.

Os custos fixos são gerados independentemente da quantidade total de serviços prestados. Os variáveis dependem, evidentemente, da quantidade de serviços. Como se vê no gráfico, a partir de certo volume de prestação de serviços, o faturamento excede os custos totais, ultrapassando o ponto de equilíbrio, gerando resultados positivos.

Gráfico 1 – Ponto de equilíbrio



4º PASSO - PROCESSO DECISÓRIO

Ponderação dos dados levantados

Concluída a pesquisa sobre a demanda de serviços, identificados os custos, formado o preço do serviço e projetado o resultado, os executivos da ACE já terão elementos para uma análise de seu potencial e tomada de decisão.

Deve ser lembrado novamente que o preço final do produto deverá ser compatível com a concorrência e com o que os usuários estão dispostos a pagar. É a regra mais elementar de mercado.

Para evitar dispersão de esforços, a ACE deve focar a introdução de novos serviços ou incremento de existentes naqueles que merecem prioridade, pela grande chance

de êxito em prazo razoável.

Assim, será iniciado o processo da tomada de decisão, ponderando-se vários fatores para se verificar a conveniência da escolha. O ideal é que a ACE se dedique a 2 ou 3 novos serviços, que atinjam as notas maiores, a partir dos seguintes critérios:

- benefícios para os associados (extraídos das pesquisas);
- recursos humanos disponíveis (ver levantamento realizado);
- necessidade mínima de despesas iniciais e disponibilidade de caixa;
- potencial de resultado financeiro no curto, médio e longo prazos;
- situação competitiva (comparar com ofertas do mesmo serviço na cidade ou região ou comprovar sua ausência);
- interação com outros serviços já existentes na entidade ou que poderão ser ofertados.

Estabelecidos os critérios, pode ser elaborada uma matriz auxiliar para a decisão de direcionamento de oferta de novos serviços, conforme modelo a seguir:

Modelo - Matriz auxiliar para a decisão sobre novos serviços

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE Data:					
SERVIÇOS EM EXAME:					
A:		B:		C: D:	
Fatores a serem ponderados	Peso	A Pontos 1 a 10	B Pontos 1 a 10	C Pontos 1 a 10	D Pontos 1 a 10
O serviço é de grande benefício para os associados	20				
Os recursos humanos disponíveis possibilitarão a implementação completa do serviço	5				
O potencial de resultado financeiro positivo é de curto prazo (até 6 meses)	20				
O potencial de resultado financeiro positivo é de médio prazo (de 6 a 12 meses)	10				
O potencial de resultado financeiro positivo é de longo prazo (acima de 12 meses)	5				
Haverá interação com atuais ou futuros serviços (sinergia com geração de receita)	10				
A oferta do serviço na cidade ou região é pequena ou inexistente	15				
A ACE já dispõe de recursos adicionais para as despesas iniciais com a implantação do serviço	5				
A ACE já possui o know-how para o serviço ou pode ser conseguido na Federação e/ou facilmente no mercado	10				
TOTAL	100				

Quanto mais alta a correlação dos fatores com o novo serviço em exame, tanto maior

será a pontuação (de 1 a 10 pontos). No primeiro item, pode-se utilizar o resultado da tabulação da pesquisa de demanda com os associados e os não- associados. Os pesos dos fatores de decisão devem ser adequados para cada Associação Comercial e Empresarial. Os apresentados na matriz são somente sugestões, baseados em observações em outras experiências. Pela sua simplicidade, podem encurtar, consideravelmente, o processo de discussão sobre a conveniência ou não da implantação de novos serviços. Na matriz auxiliar a seguir, deve-se multiplicar os pontos atribuídos a cada serviço na matriz anterior pelo peso de cada um.

Modelo - Matriz auxiliar para a decisão sobre serviços.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE Data:				
SERVIÇOS EM EXAME:				
A: B: C: D:				
Fatores a serem ponderados	A	B	C	D
O serviço é de grande benefício para os associados				
Os recursos humanos disponíveis possibilitarão a implementação completa do serviço				
O potencial de resultado financeiro positivo é de curto prazo (até 6 meses)				
O potencial de resultado financeiro positivo é de médio prazo (de 6 a 12 meses)				
O potencial de resultado financeiro positivo é de longo prazo (acima de 12 meses)				
Haverá interação com atuais ou futuros serviços (sinergia com geração de receita)				
A oferta do serviço na cidade ou região é pequena ou inexistente				
A ACE já dispõe de recursos adicionais para as despesas iniciais com a implantação do serviço				
A ACE já possui o know-how para o serviço ou pode ser conseguido na Federação e/ou facilmente no mercado				
TOTAL				

Após a multiplicação dos pontos pelos respectivos pesos, deve-se totalizar cada

coluna para se verificar qual serviço obteve a maior pontuação, o qual deverá ser o preferido no processo decisório.

Workshop para auxiliar a tomada de decisão

Uma opção interessante para a escolha do novo serviço a ser implantado é a realização de um *workshop* reunindo diretores, executivos e funcionários da ACE, eventuais consultores a serem contratados e empresários, como voluntários.

A participação dos empresários voluntários nas discussões é sempre positiva, intensificando o diálogo entre eles e os funcionários da ACE.

A Federação tem estrutura especializada para auxiliar suas federadas na realização do *workshop*, que pode ter as seguintes características:

- 10 participantes, sendo 6 da ACE (incluindo dirigentes) e 4 empresários voluntários;
- duração de até 1 dia, de preferência fora da sede da entidade ou fora do horário comercial e
- pauta sugerida:
 - Apresentação da análise da situação
 - Apresentação das outras pesquisas realizadas
 - Discussão da estratégia de direcionamento

A tomada de decisão

Após a ponderação de todos os fatores apresentados e tendo sido aparadas as arestas entre os participantes, a direção da entidade poderá tomar a decisão oficialmente, seguindo as normas de seu estatuto.

Deve ser comunicada formalmente aos associados, ressaltando que foi uma decisão consensual da casa e que representará uma nova etapa na oferta de serviços pela ACE.

5º PASSO – A IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO

É a fase mais delicada e importante na introdução de novos serviços na ACE, pois pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso da iniciativa. Recomenda-se elaborar uma lista de controle das tarefas que devem ser executadas dentro do prazo estimado. Devem, também, ser avaliados criteriosamente:

- a) quem será o responsável pela implantação do serviço;
- b) a estrutura física/humana necessária (o perfil do pessoal a ser contratado, as instalações e equipamentos, o treinamento do corpo funcional) e
- c) o esquema de divulgação e comercialização.

Planejamento

Como em todas as atividades, o desenvolvimento de serviços será mais eficiente e eficaz, se for precedido por um bom processo de planejamento. É uma etapa muito importante, pois o erro implica em desperdício de recursos escassos para a ACE.

Um bom planejamento pressupõe a listagem dos passos que devem ser executados para a implantação do serviço. Deve ser elaborada uma lista de controle (*check list*), onde serão visualizadas as etapas que ainda não foram cumpridas e o estágio em que se encontra todo o processo. Além disso, um método simples e clássico é fazer uma tabela com as perguntas: *o quê, por quê, quem, quando, onde e como*.

Cada serviço tem sua própria lista de tarefas e prazos específicos. Entretanto, os seguintes passos são comuns a quase todos, servindo como sugestão.

- Conscientização dos funcionários envolvidos sobre a importância do novo serviço para a ACE e para seu crescimento pessoal.
- Escolha do responsável interno, definindo suas atribuições.
- Formação da estrutura.
- Treinamento do pessoal a ser envolvido no serviço.
- Contatos com consultores técnicos para fins de convênios.
- Definição do esquema de comercialização.
- Discussão dos aspectos legais e burocráticos dos serviços.
- Apresentação de esquema prático de avaliação dos resultados etc.

Atribuição de responsabilidades

Um funcionário da ACE deve ser designado oficialmente como responsável pelo serviço que vai ser implantado. Será definida sua autonomia para executar as tarefas pertinentes e deverá prestar contas, periodicamente, à diretoria da entidade sobre o andamento da missão. Para facilitar a comunicação junto à diretoria, deve-se nomear um diretor para servir como elo entre o quadro funcional e a diretoria. A prestação de contas poderá ser quinzenal no princípio, passando a mensal e, depois, a trimestral.

Providências burocráticas

Devem ser verificadas se são necessárias providências legais e burocráticas para a implantação dos serviços, como autorizações da Prefeitura Municipal, licenças especiais, registros comerciais. Nos casos de assessoria e/ou consultoria, devem ser verificados os registros profissionais dos consultores, sua situação perante os órgãos de classe e outras correlatas. Cada serviço tem suas providências burocráticas específicas, que não podem ser negligenciadas.

Formação da estrutura

Esta etapa compreende ações relativas a pessoal, equipamentos e instalações, e deve envolver:

- levantamento da necessidade de pessoal e verificação se já há disponibilidade interna ou se deverá haver contratação para suprir esta necessidade;
- contratação criteriosa do pessoal administrativo, se necessário, definidos claramente os perfis desejados;
- escolha e contratação dos agentes comerciais para a venda do produto;
- treinamento de toda a equipe;
- definição, orçamento e compra dos equipamentos e
- adequação de instalações físicas e montagem dos equipamentos.

Comercialização e *marketing*

Em linhas gerais a divulgação engloba, as seguintes atividades:

- Mala-direta
- Telemarketing
- Aproveitamento dos eventos da ACE
- Anúncios em rádios, jornais, revistas e estações locais de TV
- Jornal da ACE
- Visitas a empresas (associadas ou não)
- Lançamento festivo do serviço em um evento marcante.

Para o lançamento, poderá ser aproveitado algum acontecimento marcante para a ACE ou para a comunidade, como uma feira de negócios, uma palestra etc. Poderão ser utilizadas as pesquisas de demanda para contatar todos os que manifestaram interesse nos serviços.

6º PASSO - A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Criação de um banco de dados

Representa um critério determinante para o sucesso e para o direcionamento das atividades de comercialização e de análise dos resultados do novo serviço.

O banco de dados poderá ser montado no programa Excel ou no Access, da Microsoft, agrupando as seguintes informações:

- Evolução do número total de usuários dos serviços recém-implantados

- Evolução do faturamento por serviço
- Análise setorial – serviços mais usados por empresas de determinado setor
- Perfil das empresas usuárias dos serviços
- Influência das ações de *marketing* sobre a utilização de determinado serviço

Para o abastecimento do banco de dados, é importante que, em todas as atividades externas realizadas pela ACE, seja feita uma lista de participantes. Pode ser distribuído durante ou no final do evento questionário com perguntas sobre a validade e qualidade dos serviços prestados pela entidade, como se verá no item a seguir.

Qualidade e satisfação com os serviços

A avaliação sistemática da qualidade do serviço que está sendo implantado ou que já funciona, é um passo importante no desenvolvimento de receitas próprias. A partir das críticas e sugestões dos usuários é que os serviços podem ser melhorados, reformulados ou mesmo substituídos por outros mais adequados.

Quando se tratar de treinamentos e palestras, um questionário padronizado de avaliação deve ser distribuído aos participantes, imediatamente após os eventos. Podem ser agendadas entrevistas com alguns participantes escolhidos entre aqueles que, notoriamente, contribuem com críticas para seu aprimoramento. O questionário conterá também perguntas sobre a oferta de novos serviços.

Para serviços de escritório e informática, um funcionário da ACE poderá ser designado como "fiscal da qualidade", reportando-se ao responsável pela implantação do novo serviço ou pela manutenção/incremento do existente.

Serviços mais complexos, tais como de proteção ao crédito, poderão ser avaliados por terceiros, alheios aos quadros da ACE, garantindo, portanto, isenção nos comentários e sugestões de melhorias.

Também pode ser utilizada a técnica do "cliente misterioso", onde um funcionário ou consultor contratado finge ser um cliente para observar, a partir de critérios preestabelecidos, a qualidade do atendimento recebido.

Resultados financeiros

É uma avaliação tão importante quanto a da qualidade. Devem ser verificados se os custos estão sendo mantidos e os resultados projetados alcançados.

A avaliação constante permitirá correções de eventuais erros e redirecionamento dos esforços.

7º PASSO - EXPANSÃO (DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS)

O aumento da oferta de serviços por parte da ACE ou mesmo a inclusão de novas atividades deve ser precedido de todos os passos citados anteriormente, destacando-se:

- análise financeira dos serviços atualmente prestados

- análises da demanda e do resultado
-
- avaliação dos resultados até então alcançados

É arriscado iniciar novos serviços sem que os anteriores estejam completamente consolidados. Tal medida poderá ocasionar prejuízos materiais e conceituais para a entidade, comprometendo os eventuais bons resultados até então alcançados.