



*Câmara de Artes e
Ofícios de Essen - Alemanha*



E Agora, Presidente?

Manual

Manual para presidentes e diretores das
Associações Comerciais interessadas no desenvolvimento
local, liderança e busca de parcerias

FEDERAMINAS

A FEDERAMINAS, instituída em 1954, é uma entidade empresarial, sem fins lucrativos. Agrega atualmente 408 Associações Comerciais do Estado de Minas Gerais, com presença marcante em todo o território mineiro. Sua sede é em Belo Horizonte, capital do Estado. Ao longo dos últimos anos, a FEDERAMINAS desenvolveu e implementou junto a seus parceiros serviços relevantes para o crescimento das Associações Comerciais e Empresariais suas federadas e para a economia mineira.

Câmara de Artes e Ofícios de Essen

Instituída em 1924, a Câmara de Artes e Ofícios de Essen representa os interesses das empresas do setor de ofícios da sexta maior cidade alemã. Além do trabalho da representação dos interesses políticos de milhares de empresas associadas e a prestação de serviços para as mesmas, é responsável pela educação profissional e certificação dos jovens aprendizes do município em aproximadamente 30 profissões.

SEQUA

A Fundação para o Desenvolvimento Econômico e a Capacitação Profissional (SEQUA) é uma agência de desenvolvimento do setor privado alemão. São sócios da Fundação, a Federação Alemã das Câmaras de Indústria e Comércio (DIHT), a Federação Alemã da Pequena Empresa (ZDH) e a Confederação Alemã dos Empregadores (BDA). Os principais objetivos da SEQUA são o fomento do setor privado e da capacitação profissional na Europa Central e Oriental assim como nos países em fase de desenvolvimento.

Programa CAPACITAR

No âmbito do Programa CAPACITAR desenvolveu-se e implementou-se um amplo leque de instrumentos de treinamentos e capacitação de agentes para diversos níveis dirigentes. Na área de serviços geradores de renda o Projeto desenvolveu, com o Capacitar, um modelo interessante. Até agora foram instruídos no Programa CAPACITAR 80 treinadores, que atualmente oferecem serviços de aperfeiçoamento, na maioria dos casos, sem participação financeira do projeto. Foram treinados mais de 300 agentes que auxiliam as MPME. Mais de 1.400 empresas em 20 municípios, já se organizaram em mais de 90 corporações. Empresas informais também podem participar do Projeto.

E AGORA, PRESIDENTE?



Manual para presidentes e diretores das
Associações Comerciais e Empresariais interessadas em
desenvolvimento local, liderança e busca de parcerias

Apoio: **BMZ**
Ministério Federal para a
Cooperação Econômica e o
Desenvolvimento da Alemanha

ÍNDICE

■ Apresentação	5
■ I - Objetivos deste Manual	7
■ II - As Associações Comerciais e Empresariais	9
■ Objetivos	11
■ Constituição, formação e registro	12
■ Órgãos	13
■ Fontes de Receita	17
■ Marketing / Representação	22
■ Caso de Sucesso	28
■ III - A Gestão	31
■ Assumindo a ACE	33
■ O Dia-a-Dia	45
■ O Final do Mandato	51
■ IV - Os Serviços	53
■ Serviço Central de Proteção ao Crédito e Informações	55
■ Serviços de Assessoria	56
■ Serviços de Capacitação	58
■ Jornal da ACE	60
■ Serviços de Seguros	61
■ Fórum de Desenvolvimento Local	62
■ Cooperativas de Crédito	67
■ Caso de Sucesso	69
■ V - Referências Bibliográficas	70



APRESENTAÇÃO

Criada por deliberação da V Reunião Regional das Classes Produtoras Mineiras, realizada em Uberaba em 20 de março de 1954, a Federação das Associações Comerciais, Industriais, Agropecuárias e de Serviços do Estado de Minas Gerais (Federaminas) é uma entidade empresarial sem fins lucrativos e que congrega mais de 400 Associações Comerciais de cidades localizadas nas diversas regiões mineiras, representando aproximadamente 180 mil empresários vinculados a todos os segmentos da economia. Esse universo de municípios corresponde a 82,8% da população do Estado e a 97,4% do PIB mineiro.

Sob o lema “Integrar para Desenvolver”, a Federaminas tem como missão definir políticas e promover ações estratégicas que objetivem o desenvolvimento do associativismo empresarial, bem como a unidade, harmonia, interação e modernização de suas federadas. Seu objetivo maior é a defesa e a preservação da iniciativa privada como instrumento fundamental para o desenvolvimento econômico-social do País. Esta filosofia tem como vertentes os princípios éticos da livre concorrência, legitimidade do lucro, remuneração justa pelo trabalho, propriedade privada e justiça social.

No desenvolvimento da sua missão de fortalecer o associativismo empresarial, a Federaminas trabalha seguindo duas vertentes, uma de apoio institucional às federadas e outra de oferta de produtos e serviços direcionados para atendimento de necessidades do dia-a-dia dessas entidades e de empresas filiadas. No primeiro caso, a Federação realiza gestões junto aos poderes constituídos propugnando por medidas necessárias à prosperidade e ao fortalecimento dos setores produtivos e demais segmentos empresariais.

Uma importante tarefa realizada pelo Sistema Federaminas, tendo como base a sua expressiva capilaridade no Estado, é a disseminação do treinamento empresarial por todas as regiões mineiras. Efetivada através de suas federadas, essa capacitação é relevante para a melhoria da produtividade das empresas e o seu conseqüente crescimento, a interatividade dos empresários nos âmbitos do trabalho e da comunidade e o fortalecimento das bandeiras do associativismo e do cooperativismo.

Dentro dessa filosofia de trabalho é que a Federaminas, juntamente com seus parceiros Fundação para o Desenvolvimento Econômico e a Capacitação Profissional (Sequa) e Câmara de Artes e Ofícios de Essen, ambas da Alemanha, elaborou e apresenta este manual destinado a otimizar as atividades das Associações Comerciais e Empresariais, gerando reflexos altamente positivos para o desempenho das empresas que lhes são associadas.

Arthur Lopes Filho

Presidente

I - OBJETIVOS DESTE MANUAL

Como não existem até hoje treinamentos mais abrangentes para presidentes e diretores relativos à gestão de ACEs, a Federaminas formatou em janeiro de 2003 o manual "E Agora, Presidente? Gestão Moderna de ACEs" para superar essa lacuna e atender à demanda de suas Federadas.

O presente manual se destina também a orientar os presidentes e diretores das ACEs do Sistema CACB. Após treinamento, servirá o mesmo como um "guia de consulta".

Com a globalização, o mundo está cada vez mais competitivo, obrigando os empresários a se adaptarem a esta nova realidade, a fim de assegurar sua atividade. 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 sua forma de atuação, tornando-se, realmente, entidades articuladoras e prestadoras de serviço para seus associados. Assim, o treinamento e o manual contribuirão para superar as seguintes dúvidas:

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

CONTEÚDO

Serão abordados detalhadamente os seguintes aspectos relacionados à gestão das ACEs:

- ▶ Funcionamento e seus órgãos internos
- ▶ Gestão
- ▶ Serviços
- ▶ Lobby empresarial - propostas para o fomento da economia local

Naturalmente, nem todos os exemplos e recomendações apresentadas no manual serão adequadas às necessidades de cada ACE. A situação em que se encontra a entidade, no que diz respeito a instalações físicas e quadro de funcionários, e as necessidades manifestas de seus associados influem na gestão da entidade.

ATUALIZAÇÕES FUTURAS

As críticas, sugestões e relatos de casos (de sucesso ou não) apresentados pelos presidentes e diretores serão sempre bem-vindos e servirão para aprimorar, constantemente, este manual e orientar os treinamentos subsequentes.

II - AS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS



II - AS 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 o profissional liberal). Não têm fins lucrativos, sendo os seus maiores objetivos a defesa dos interesses de seus associados e a prestação de serviços para o desenvolvimento das empresas filiadas.

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

Embora tenham atuação política, ao lutarem pelo desenvolvimento social e econômico de sua região e de participarem dos debates para a fixação dos programas de governo nas áreas municipal, estadual e federal, não possuem vinculação político-partidária, ou seja, não adotam princípios partidários, possuindo seu próprio estatuto e metas de trabalho.

Sendo entidades privadas de livre associação, com a missão institucional de representar as opiniões e as aspirações do empresariado, as ACEs são regidas pela legislação das sociedades civis.

Os seus recursos financeiros advêm da contribuição espontânea de seus associados, dos serviços prestados e das parcerias municipais, estaduais ou federais. Devem prestar contas aos seus associados, através de relatórios de movimentação financeira e das atividades desenvolvidas.

O seu forte poder representativo provém de uma grande rede de entidades localizadas em todo o Estado e no País. Toda Associação Comercial e Empresarial deve filiar-se à sua entidade de representação no plano estadual, a Federação que, por sua vez, vincula-se à Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), que congrega 27 Federações e cerca de duas mil ACEs em todo o território nacional.



OBJETIVOS

Institucional

Um dos objetivos básicos de uma Associação Comercial e Empresarial é promover a organização, mobilização e integração dos empresários, por meio da expressão dos interesses e pensamentos de sua classe e de sua região. Desta forma representa a empresa e o empresário de qualquer setor de atividade econômica. Esta representatividade também é

definida como lobby, ou seja, capacidade de usar a força da coletividade para garantir que os interesses do meio empresarial sejam ouvidos e respeitados pelos órgãos do governo, outras instituições e a sociedade como um todo.

Serviços

A prestação de serviços aos seus associados também deve ser encarada pelos dirigentes como um dos objetivos fundamentais, pois é uma importante geradora de recursos financeiros indispensáveis para o bom desenvolvimento de suas atividades, além de auxiliarem diretamente no aumento da competitividade das empresas filiadas.

Como se sabe, as ACEs não contam com contribuições parafiscais (aquelas obrigatórias, definidas em lei), como acontece com as entidades sindicais do denominado Sistema "S" (Sesc, Senac, Sesi, Senai, Senar, Sebrae etc.). Assim, as ACEs precisam sobreviver com suas próprias receitas, principalmente as oriundas de mensalidades dos associados e de serviços prestados.



CONSTITUIÇÃO, FORMAÇÃO E REGISTRO

A constituição e a formação de uma ACE deve seguir alguns passos. O primeiro deles tem a ver com as providências preliminares a tomar. São os seguintes:

- **1º)** A primeira etapa consiste em preparar materiais para a realização de uma reunião com a classe empresarial:
 - a) Legislação sobre entidades empresariais;
 - b) modelo de estatuto de uma entidade empresarial;
 - c) adquirir um livro ou ata para o registro de presenças

- **2º)** A segunda etapa consiste em convocar os empresários para uma reunião, observando-se os seguintes pontos:
 - a) Encaminhar, com 15 dias de antecedência, uma carta aos empresários convidando-os para a reunião, destinada a discutir a criação de uma entidade empresarial;
 - b) discutir o estatuto e aspectos relacionados à sede da Associação

Comercial e Empresarial: sede alugada ou cedida, local, recursos necessários etc.

■ **3º)** O terceiro passo consiste na reunião da fundação, realizando-se os seguintes atos:

- a) Tomar as assinaturas dos presentes em livro próprio;
- b) discutir e aprovar o estatuto e
- c) eleger os primeiros dirigentes, de acordo com o estatuto.

■ **4º)** Como último passo, é necessário respeitar as seguintes providências básicas da formação e do registro da entidade:

- a) Instalar a sede da Associação em dependência alugada ou cedida;
- b) adquirir livros, impressos e outros materiais indispensáveis para o funcionamento da entidade;
- c) registrar a Associação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, dando-lhe personalidade jurídica; no caso das ACEs, registrar o estatuto e a ata da assembléia geral de constituição;
- d) providenciar o CNPJ da entidade, na Secretaria da Receita Federal;
- e) providenciar Alvará de Funcionamento (demanda vistoria pelo Corpo de Bombeiros);
- f) solicitar a filiação da Associação à federação.



ÓRGÃOS

.....

■ Assembléia Geral

A Assembléia Geral é o órgão soberano da Associação e se compõe de todos os associados fundadores, contribuintes e beneméritos. Existem assembléias ordinárias e extraordinárias. A assembléia ordinária tem que ser convocada uma vez por ano. Ela delibera em primeira convocação com a presença de, no mínimo, dois terços de seus associados. Caso este número não seja alcançado, é possível fazer uma segunda convocação, meia hora após, com qualquer número. O estatuto de cada ACE é que fixa tal procedimento ou outro critério da Assembléia.

As competências das assembleias gerais são, entre outras, as seguintes:

- ▶ Eleger os representantes dos órgãos da Associação (somente assembleia ordinária);
- ▶ resolver, em definitivo, todas as propostas que lhe forem submetidas pelo conselho fiscal, pela diretoria ou por associados;
- ▶ alterar ou modificar o estatuto da Associação;
- ▶ decidir sobre a extinção da entidade e a destinação de seus bens;
- ▶ deliberar sobre a aquisição, alienação e gravação de bens imóveis mediante proposta da diretoria.

Conselho Diretor

O Conselho Diretor é o órgão responsável pela administração da entidade e é composto por:

- ▶ Um presidente;
- ▶ vice-presidentes;
- ▶ dois secretários;
- ▶ dois tesoureiros e
- ▶ diretores (devem representar cada comissão, câmara e núcleo setorial).

O Conselho Diretor deve reunir-se pelo menos uma vez por quinzena. Suas competências são vastas e englobam, entre outras, a:

- ▶ Direção das atividades e trabalhos da Associação;
- ▶ administração das suas rendas e bens;
- ▶ implementação das deliberações da assembleia geral;
- ▶ discussão e aprovação do orçamento da entidade;
- ▶ elaboração do regimento interno, assim como
- ▶ criação, como base no orçamento, dos cargos dos funcionários.

Na formação do Conselho Diretor, se julgado conveniente, poderão ser instituídas diretorias específicas - por exemplo, de comércio, de indústria, de agropecuária, de microempresa, de transporte, de turismo, de SCPC, de informática, de serviços ou até de bairros, se for o caso. A sua função seria basicamente de direcionar as atividades e os programas da Associação com respeito à área específica. Para compor a diretoria de uma ACE, devem ser observados critérios que levem em consideração as diversas áreas

empresariais existentes na localidade, a qualificação dos empresários - representatividade, independência, espírito empreendedor, caráter – e a disposição de cada um para a tarefa de exercer a função de direção.

Poderão ser ainda instituídos conselhos específicos ou temáticos, tais como Conselho do Jovem Empresário, com o objetivo de colaborar no desenvolvimento pessoal e empresarial dos jovens empresários do município, capacitando-os para exercerem com mais dinamismo sua atividade empresarial, e ainda Conselho da Mulher Empresária, com a missão de atuar com uma visão pró-ativa, de forma a potencializar a mulher, criando oportunidades de aprimoramento profissional e possibilitando a ampliação da sua área de atuação.

Conselho Fiscal

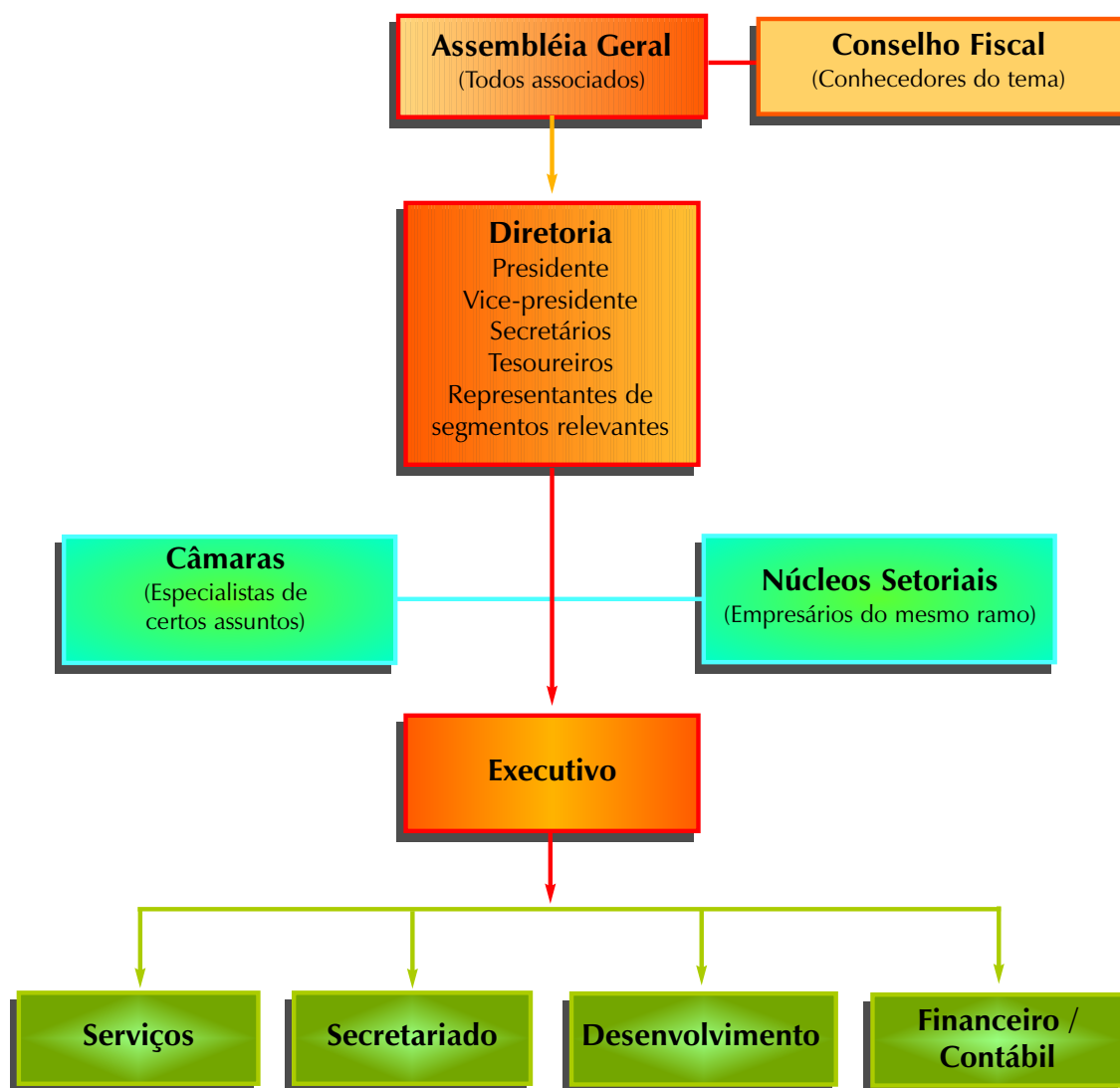
O Conselho Fiscal compõe-se de três membros efetivos e três suplentes, eleitos conjuntamente com a diretoria. A sua atribuição é de, principalmente, examinar anualmente os livros, contas e balanços, orçamentos, registros e todos os documentos de caráter patrimonial da Associação, apresentando o seu parecer à assembléia geral. A pedido da diretoria pode, também, opinar sobre outros assuntos.

O Conselho Fiscal pode ainda reunir-se regularmente para acompanhar o desempenho econômico-financeiro da entidade.

Núcleos Setoriais

Núcleos são grupos de empresários estruturados por setores (automecânico, hoteleiro, artesãos). A experiência obtida nos programas "Empreender" e "Capacitar" mostrou que constituem instrumentos poderosos de mobilização de empresários. Os núcleos dão oportunidade a empresários do mesmo ramo de discutirem assuntos de interesse comum, realizarem ações de treinamentos, organizarem a realização e participação em feiras e muito mais. Atualmente, existem no Empreender aproximadamente 2.832 núcleos setoriais em 776 associações, e 37.627 empresas participantes em todo o Brasil, com os seus números crescendo constantemente (dados de junho de 2003).

Ilustração 1: Organograma de uma ACE





FONTES DE RECEITA

As ACEs são entidades sem fins lucrativos. Entretanto, necessitam de recursos financeiros para exercer seu papel de representante dos associados. Precisam manter uma estrutura mínima de funcionários, equipamentos e materiais de escritório. Somente haverá recursos extras para patrocinar iniciativas de interesse dos associados se as receitas forem maiores que as despesas.

Suas fontes de receita são:

- ▶ Mensalidades
- ▶ Doações
- ▶ Programas de cooperação
- ▶ Aluguéis e investimentos
- ▶ Serviços

Mensalidades

São valores fixos cobrados mensalmente de todos os associados e devem ser suficientes para cobrir os custos administrativos das ACEs. Sua principal vantagem é de ser uma receita estável e fácil de administrar.

Entretanto, são relativamente baixas. Caso sejam aumentadas sem critério, geralmente muitos associados deixam de contribuir ou o fazem com atraso. E quando isto acontece é difícil tomar medidas administrativas para cobrá-las, pela pouca quantia envolvida individualmente, além do seu caráter mercantileco.

A experiência mostra que as mensalidades só são pagas regularmente quando os associados reconhecem na entidade de classe uma liderança efetiva e recebem de volta atendimento satisfatório. Como se sabe, empreendedores gostam de investir onde obtêm retorno, mesmo que seja em contribuições para entidades de classe.

Assim, uma ACE que queira atingir auto-suficiência somente com mensalidades terá que aumentá-las ou ampliar bastante o número de seus associados. E, para isso, tem que oferecer algo mais que a simples representatividade classista.

Poucas associações mantêm política de cobrança de mensalidades diferenciadas, ou seja, contribuições proporcionais aos portes dos associados. As microempresas e as de pequeno porte se sentem injustiçadas quando suas contribuições são iguais às dos sócios 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 os profissionais autônomos. Sua adesão à Associação é importante principalmente para a venda de serviços.

Cada Associação pode estabelecer seus critérios de classificação do porte de seus associados. Associações em cidades com predominância de indústrias de confecções ou de calçados, que têm uso intensivo de mão-de-obra, podem elaborar uma tabela diferente daquelas de cidades com empresas de tecnologia, onde a mão-de-obra é menos intensiva por unidade comercial e industrial.

Além do número de empregados, são usados os seguintes critérios para a definição de mensalidades:

- ▶ Adesão aos Serviços de Proteção ao Crédito;
- ▶ segmento (comércio, indústria, serviços);
- ▶ porte da empresa segundo o faturamento;
- ▶ setor (bancos, financeiras etc.).

É também comum encontrar combinações de critérios para definir a mensalidade como, por exemplo, segmento e número de funcionários.

Doações

São recursos voluntários oriundos de órgãos não-governamentais, entidades de apoio, grandes empresas, fundações, clubes de serviços (como Lions, Rotary) etc. Sua principal característica é a não-exigência de devolução, ou seja, são a "fundo perdido". Quando ocorrem, contribuem significativamente para o financiamento das atividades da Associação.

Entretanto, doações ocorrem ocasionalmente, ou seja, não há regularidade para o fluxo de caixa. Doações em excesso, em muitos casos, colocam em risco a independência da Associação.

Programas de cooperação

São importantes para as associações, pois viabilizam alguns projetos da ACE ou de seus parceiros que não poderiam ser mantidos por um único financiador e sempre aumentam o seu nível de profissionalização. Podem ser citados como exemplos os Balcões de Emprego, Balcões Sebrae, Integração Empresa/Escola, etc.

São interessantes, também, os programas de cooperação mantidos por universidades estrangeiras, fundações, organizações não-governamentais e outros oriundos de entidades empresariais "irmãs", que têm afinidade com as atividades da Associação.

Sua desvantagem é de ser por tempo limitado, não podendo se constituir em uma fonte permanente e confiável de receita. E as fontes permanentes são as únicas que permitem à ACE planejar programas duradouros destinados aos seus associados.

Aluguéis e investimentos

Algumas ACEs dispõem de imóveis ociosos, bem localizados, geralmente com frente para logradouros importantes, valorizados para atividades comerciais e podem obter bom resultado financeiro com seu aluguel.

Outras têm recursos aplicados no mercado financeiro, garantindo, portanto, rendimentos mensais extras com os juros recebidos.

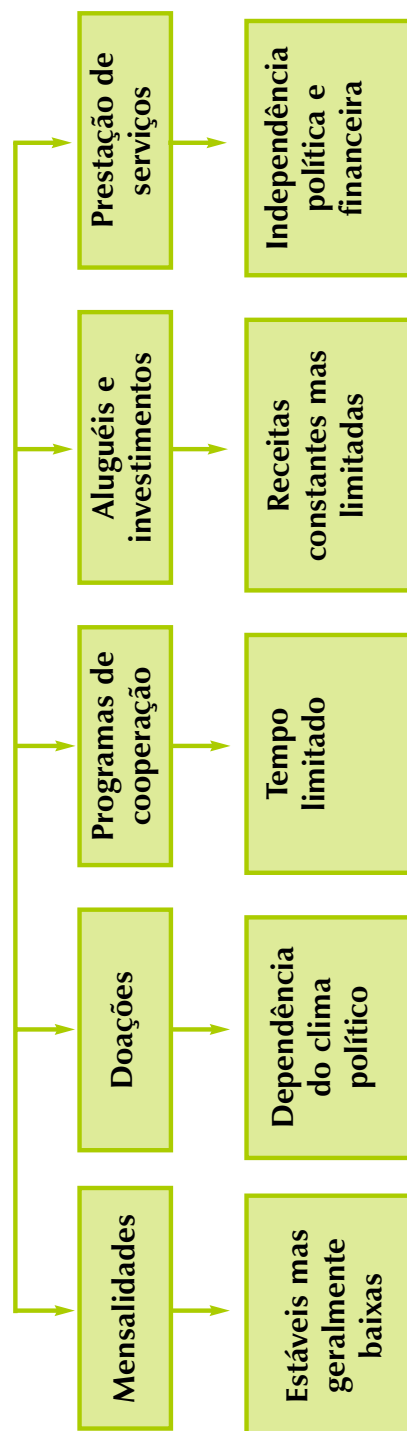
Essas receitas, embora importantes para o equilíbrio mensal do caixa, têm duração finita, uma vez que os aluguéis são geralmente de longo prazo e atualmente sem significativas atualizações anuais de seus valores. Os investimentos também têm remuneração limitada, que não pode ser aumentada pela simples vontade da ACE ou pela necessidade de cobertura de despesas imprevistas.

Serviços

Apresentam muitas vantagens em relação às outras fontes. Contribuem para ampliar o nível de profissionalização da Associação, aumentam sua representatividade e a motivação de seus funcionários. Como os serviços são benéficos para os associados, contribuem para mantê-los com suas obrigações em dia, pois os deixam convencidos de que pagam mensalidades para uma entidade que é realmente útil.

Outra grande vantagem é que a auto-sustentabilidade financeira garante a independência política da Associação. (Veja ilustrações nas págs. 18 e 19)

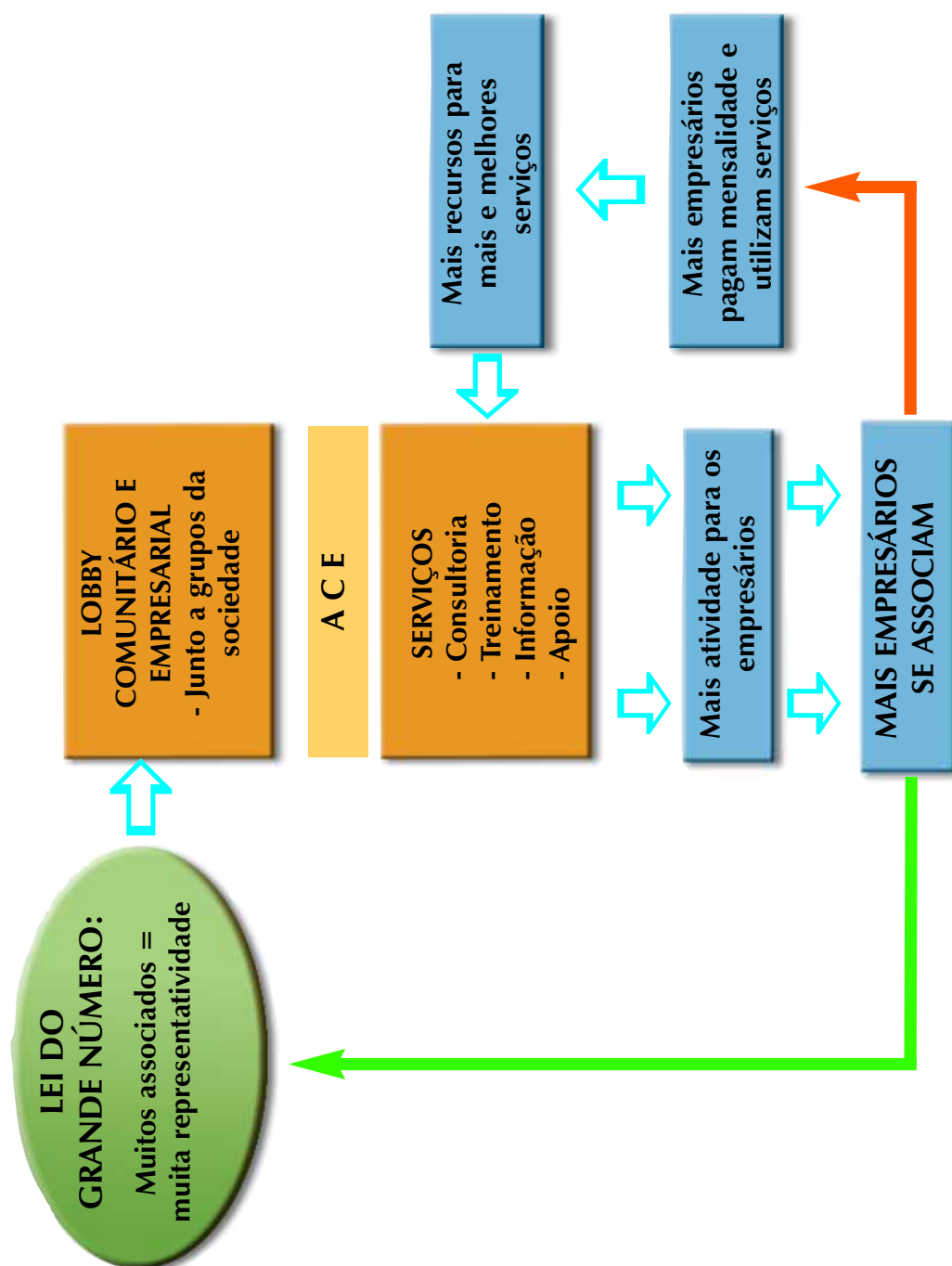
■ Ilustração 2: As fontes de financiamento de uma ACE



Fonte: Adaptação do Manual "Geração de Receita Através da Prestação de Serviços", SEQUA BMZ.

Parceria FEDERAMINAS / Câmara de Artes e Ofícios de Essen / Sebrae-MG.

Ilustração 3: O desenvolvimento de uma ACE¹



¹ Gráfico da Fundação Empreender, Santa Catarina

■ A Importância da prestação de serviços como fonte de receita

Além de contribuir para a auto-suficiência financeira e atender uma das principais demandas dos seus associados, a prestação de serviços traz outras vantagens:

- ▶ Aumentar a representatividade (maior número de associados)
- ▶ Manter a independência da ACE
- ▶ Obter recursos para subsidiar outras atividades
- ▶ Motivar os funcionários
- ▶ Fidelizar o associado



MARKETING / REPRESENTAÇÃO

.....

O crescimento de uma ACE em termos de número de associados não é um processo fácil e automático e, em consequência, precisa ser estimulado por várias ações. Além de elaborar propostas demandadas por seus sócios, a atuação da entidade precisa ser bem divulgada.

Portanto, o marketing da ACE - dos sucessos e projetos em andamento - faz parte do trabalho da sua direção. Existem diversas formas de marketing, que serão apresentadas a seguir.

■ Auto-apresentação da entidade

■ 1) Logomarca da Associação

A logomarca é fundamental para promover a identidade visual da Associação e facilitar a sua identificação. Na seção de Anexos I encontra-se um modelo de criação de uma logomarca de acordo com o padrão da CACB.

■ 2) Layout da entidade

Com a alta competitividade do mercado atual, as empresas se vêem a cada dia na obrigação de procurar diferenciais no atendimento ao cliente, na

comodidade oferecida e na sua aparência. Nas ACEs não é diferente, ela deve possuir uma estrutura mínima para o seu atendimento e, conseqüentemente, um layout definido.

A organização de uma entidade começa a ser avaliada pela sua sede. Não importa o tamanho, número de salas, mas sim a fachada bem pintada, uma entrada bem definida e limpa, salas com equipamentos apropriados. Salienta-se que o investimento realizado é plenamente recuperável, desde que a entidade promova um marketing correto e voltado para a divulgação de sua sede reformada ou de sua nova sede. Mesmo quando se trata da própria diretoria, a vontade de se reunir em uma sede acolhedora é mais atraente, dando uma nova vida para a entidade.

■ 3) Uniformização - marketing pessoal

O marketing pessoal é outra grande cartada na estruturação da ACE. Um uniforme pode representar a entidade deixando transparecer um certo nível de organização e estimulando a confiança na instituição. Um exemplo é a associação dos uniformes amarelos dos correios. Funcionários corteses e motivados, com vestimenta adequada, maneira e um uniforme podem tornar-se a marca de uma entidade, além de contribuir para a criação de um clima organizacional saudável.

■ O jornal

É a melhor forma 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 dos melhores meios de divulgação de acontecimentos, posições tomadas, notícias, decisões, campanhas sociais e cívicas, enfim, todos os assuntos de interesse dos sócios. Por meio dele, até os filiados que não têm participação efetiva podem ficar atualizados sobre as atividades.

É também o veículo mais 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 abrir suas páginas para debates democráticos, publicando artigos acadêmicos assinados por pessoas de destaque na localidade, mesmo com pontos de vista antagônicos. Junto com as discussões, a Associação manifesta suas posições em editoriais.

Muitas associações vêem o jornal apenas como um complemento das demais atividades e desconsideram o seu potencial de receitas, subestimando que muitos associados se interessem em divulgação dos seus produtos ou serviços por este canal de divulgação.

Um jornal bem administrado garante aos anunciantes preços competitivos, além de ser

um fonte de receita da ACE.

Palestras

A realização de palestras é outro instrumento para chamar atenção e mostrar que a ACE se posiciona pro-ativamente frente à comunidade empresarial. Contudo, para ter efeitos positivos, há certos pré-requisitos:

- ▶ **Tema interessante:** O tema tem que ser de interesse de potenciais associados e não deve ser genérico demais ("O homem no mundo moderno"), nem demasiadamente específico ("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 proveito para cada ouvinte.
- ▶ **Palestrante conceituado:** O palestrante deve ser uma pessoa conhecida e reconhecida pela sua experiência e capacidade técnica no assunto.
- ▶ **Data e horário adequados:** Ao estipular a data do evento, deve-se ter em conta possíveis outros eventos que possam concorrer com a palestra. Marcando-a, por exemplo, na data do final da copa mundial de futebol, não será ideal. O problema é que muitas vezes as palestras têm que ser organizadas com uma antecedência de dois, três ou mais meses, quando nem sempre se tem informações sobre outros eventos importantes. O horário deve possibilitar a participação de empresários (começo entre 18:30 e 19:30 horas).
- ▶ **Local representativo:** O local deve ser espaçoso o suficiente para receber o número previsto de ouvintes, estar adequadamente equipado e dar uma impressão geral positiva aos visitantes. Eventualmente, pode-se considerar oferecer bebidas e tira-gostos. Devem ser expostos materiais de divulgação como jornal da ACE, folder 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 (2 a 4 semanas antes). Propõe-se a elaboração de uma lista com todas as autoridades e entidades do município para ser consultada.

Eventos sociais

O objetivo da realização de um evento social é a confraternização dos empresários participantes e a troca de idéias e opiniões. Contribui, também, para o estabelecimento de contatos de negócio. A vantagem para a ACE é que ela se torna mais conhecida, o que pode estimular não-membros a se tornarem 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 pelos assuntos de interesse do empresariado local.

Como os eventos sociais visam criar aproximação entre pessoas, eles normalmente têm caráter informal. 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 parece uma opção interessante também. Se o palestrante for um convidado de fora do meio empresarial, ele teria a chance de se apresentar ao grupo e de se integrar mais facilmente.

Dia de porta aberta

Outra ferramenta de marketing é a realização de "dias de porta aberta". A idéia é de convidar pessoas externas para uma visita à ACE, a fim de conhecerem as suas instalações e atividades. Um dia de porta aberta pode ser o primeiro passo para um empresário se interessar pela entidade e se associar. 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 (município, ONGs, universitários).

É importante estruturar bem esse evento, pois o objetivo não é apenas demonstrar as instalações, mas de "vender" a Associação. A seguir, apresenta-se um padrão de um dia de porta aberta, que pode ser seguido ou modificado de acordo com as necessidades específicas.

Tabela 1: Dia de portas abertas na ACE

Nº	Responsável	Conteúdo	Tempo
1	Presidente e Diretor	Antes do evento: Elaborar a lista de convidados e enviá-la com antecedência de três a quatro semanas.	
2	Presidente	Durante o evento: As "boas-vindas" - 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	Apresentação muito prática do trabalho do dia-a-dia e dos serviços prestados aos associados. Nos serviços, focar as vantagens para os usuários.	45 a 60 min.
4	1 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 brinde.	60 min.

Outdoors e faixas (propaganda visual)

As ACEs devem sempre procurar atingir o maior público em menor espaço de tempo e por preços que se enquadrem em seu orçamento. A afixação de outdoors é uma excelente opção, mas deve ser interpretada em momento certo e que atinja dois públicos ao mesmo tempo:

- ▶ Público participante (da manifestação ou evento);
- ▶ público a ser atingido.

O público participante é aquele integrante de uma reivindicação ou um evento a ser realizado ou já realizado com sucesso, em que rateiam as despesas com a veiculação da propaganda e afixação dos outdoors. Desta forma, a ACE entra como entidade organizadora em destaque e sem desembolsar nada. Podem ocorrer casos em que a ACE tenha que arcar com todas as despesas, no caso de um alerta à sociedade ou a empresários (campanhas de vacinação, saúde, agasalho, etc.), fazendo assim sua parte e propaganda junto à comunidade.

O público a ser atingido é toda a sociedade, e o público potencial são aqueles não-associados que vêem nessas propagandas um fator de interesse em fazer parte daquela divulgação.

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 também em que em um local da realização de um grande evento ou visita de uma autoridade se afixem faixas de agradecimentos em aeroporto, ruas, entidade. Estas faixas devem representar todos os associados.

■ Participação em programa de rádio e TV locais

A reserva de espaço na rádio local ou mesmo a participação em forma de propaganda é um dos meios mais eficientes para se atingir o meio social, visto que o rádio e a TV são assistidos pela grande maioria da população. Alertamos que, sempre que possível, deve-se unir um evento ou campanha com a veiculação de tal tipo de propaganda para diluir custos e atingir um público maior.

Ter um bom relacionamento com a rede de TV local é outro ponto forte do marketing da ACE, pois sempre estará presente em noticiários da cidade e região. Algumas ACEs fornecem informações e entrevistas contínuas para fomentar os jornais locais com notícias.

■ Participação e organização de campanhas

Quando da realização de campanhas sociais, filantrópicas ou de auxílio, é importante que a ACE participe, pois atribui uma conotação de responsabilidade social, ainda pouco difundida entre as entidades, mas muito observada por grandes empresas e empresários.

É um outro meio de marketing promover campanhas comerciais (dia dos namorados, das crianças, das mães, dos pais, Natal, entre outras), pois estas contribuem diretamente para aumentar as vendas das empresas associadas.

Os exemplos de ACEs que promovem vários tipos de campanhas são numerosos. Praticamente 70% já praticam este tipo de marketing, devendo apenas observar o controle

financeiro para tais eventos não darem prejuízos.

Fórum de desenvolvimento

Como uma das principais funções da ACE é buscar o desenvolvimento local e regional, uma atividade trabalhosa, mas com retorno incontestável, é a organização de fóruns de desenvolvimento e criação de um conselho permanente, onde a ACE é uma das gestoras e responsáveis. A aglomeração e participação do empresariado são assertivas, desde que se articulem pontos de interesse comum e de essencial importância para o município e principalmente para o empresariado, tendo o cuidado de não ir de encontro com autoridades municipais, estaduais ou federais, tomando-se um lado político-partidário.

Deve-se seguir os critérios de formalização de eventos e convidar autoridades e empresários envolvidos diretamente em tal processo. A articulação do presidente é de fundamental importância para o sucesso de tal evento.



CASO DE SUCESSO

Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Guanhães realizou o I Fórum de Desenvolvimento Sustentável Regional e contou com o apoio da Prefeitura, do Sebrae e da Federaminas. Todos os envolvidos ficaram satisfeitos com os resultados obtidos.

ACE Guanhães - (033) 3421-2953

Workshops

Workshops são instrumentos de gestão de projetos para fins específicos e podem ser promovidos com vistas a garantir:

- ▶ A transferência de informações e conhecimento
- ▶ O apoio a funções de gestão como planejamento e avaliação
- ▶ A melhoria das relações de trabalho dentro da equipe

Os workshops complementam outras formas de trabalho, como reuniões e discussões livres sobre temas de interesse num projeto. Contudo, refletem um caráter mais específico. Nessa ocasião, os parceiros discutem os resultados a alcançar e os meios de fazê-lo. A definição acerca dos participantes, do período de duração e do formato do workshop decorre dessa discussão básica.

Vale ressaltar a importância da coleta de informações necessárias à implementação do workshop e escolha do elenco adequado de participantes. O uso do Metaplan favorece a evolução dos trabalhos, a visualização e o registro das discussões. Deve-se recorrer a um experiente moderador para a condução dos trabalhos e devem ser resguardadas as condições estruturais para a realização do evento.

CASO DE SUCESSO



O Núcleo de Escolas de Ensino Superior de Cascavel produziu, a partir de workshop temático, a primeira convenção coletiva de consumo do setor no Brasil. O objetivo foi o de se evitar devoluções integrais de taxas de matrículas a alunos que optam por outras faculdades às vésperas do início do semestre letivo. O valor fixado pela convenção foi de 75% da taxa de matrícula até o dia que antecede ao início das aulas.

ACE Cascavel - (045) 321-1400

Câmara de mediação e arbitragem

Atenta às grandes mudanças do mundo e ouvindo os anseios da comunidade empresarial, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil instalou, em 24 de novembro de 1997, a Corte Brasileira de Mediação e Arbitragem Empresarial. Ela é uma instituição destinada a dirimir eventuais conflitos de atuação entre os diversos organismos integrantes de seu sistema; disciplinar a formação, desenvolvendo um programa de treinamento orientado a credenciar um quadro nacional de profissionais especializados em solução extrajudicial de conflitos; divulgar e informar à sociedade civil organizada, em especial os setores produtivos, sobre o sistema nacional de conciliação, mediação e arbitragem; atuar junto aos poderes públicos e organismos nacionais e internacionais, propondo medidas que tenham por escopo o incentivo à consolidação do sistema brasileiro de conciliação, mediação e arbitragem; ce-lebrar convênios, contratos ou quaisquer outras formas de coo-peração, visando à consecução desses objetivos; e representar os interesses das câmaras associadas, fornecendo subsídios ao Poder Público a fim de que se alcancem os objetivos ideais do bom funcionamento e adequação dos métodos alternativos de resolução de conflitos à realidade nacional.

Com a Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996, conhecida como Lei Marco Maciel, instituindo a arbitragem, o Brasil passou a viver um novo momento em sua vida econômica e jurídica. Foi dada ao cidadão uma via alternativa privada, com igual força decisória da estatal, para dirimir os conflitos e controvérsias sobre os direitos patrimoniais disponíveis.

As Associações Comerciais, que sempre foram o foro próprio para a arbitragem comercial, retomaram o caminho que se encontra nas suas origens. Assim, as Associações

Comerciais, estimuladas pela Lei Marco Maciel e convencidas do acerto da opção pela arbitragem e mediação como solução alternativa de litígios, tanto do ponto de vista jurídico quanto do econômico, buscaram montar um sistema de Câmaras de Mediação e Arbitragem.

Mediação

A mediação é um método alternativo de solução de controvérsias em que uma terceira pessoa, escolhida de comum acordo pelas partes, filtra as informações recebidas por cada uma delas, mediando as negociações até que consigam chegar a um acordo. Possui as seguintes vantagens:

- ▶ É um procedimento simplificado;
- ▶ seus custos são bem inferiores aos do Judiciário;
- ▶ é rápido;
- ▶ é um processo que está inserido na própria negociação, ou seja, as partes, de comum acordo, chegam ao resultado querido, com auxílio do mediador;
- ▶ as partes saem satisfeitas da mediação, pois elas próprias, com auxílio do mediador, alcançam o resultado querido.

Arbitragem

A arbitragem é um método extrajudicial de solução de controvérsias em que se escolhe, de comum acordo entre as partes, uma ou mais pessoas, os árbitros, para darem a solução ao conflito. Assim como uma decisão do Poder Judiciário, a decisão do(s) árbitro(s) é obrigatória, tem de ser cumprida.

- ▶ É um processo bem mais rápido que o processo judicial;
- ▶ é um processo que apresenta, em geral, uma qualidade técnica superior ao do Judiciário, pois especialistas na área podem ser escolhidos como árbitros, como comerciantes, juristas, psicólogos, engenheiros, etc;
- ▶ é um processo, em geral, mais barato que o do Judiciário;
- ▶ é um processo em que as partes saem mais satisfeitas que no processo judicial, pois a qualidade da decisão e a velocidade são suas marcas;
- ▶ As partes podem escolher o procedimento que melhor desejam;
- ▶ é um procedimento muito menos formal que o processo judicial.

Enfim, tanto a mediação como a arbitragem são métodos excelentes para resolver conflitos comerciais. É possível, ademais, que as partes convencionem a integração de ambos os métodos. Assim, se fracassa a mediação, as partes partem para a arbitragem.

III - A GESTÃO



III - A GESTÃO

A boa gestão é fundamental para assegurar um papel importante da ACE na 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 liderados por presidentes aptos e interessados em novos métodos de gestão. Também existe o contrário: ACEs que perderam o apoio por parte dos seus associados de-vído a fraquezas na comunicação e organização do seu representante máximo. Gastam-se anos para erguer uma entidade, mas leva-se apenas alguns meses para destruí-la por completo.

Para sensibilizar os presidentes e os demais diretores acerca da necessidade de se "governar" uma ACE com profissionalismo, esta parte do manual trata de diversas ferramentas de gestão adaptadas à realidade das entidades, de formas de comportamento e atitudes pessoais que contribuem positivamente para um futuro brilhante das mesmas.



ASSUMINDO A ACE

.....

O início do mandato de uma diretoria representa um momento difícil para a maioria dos presidentes e diretores das ACEs. Muitas dúvidas surgem após a posse:

- ▶ Qual é a situação financeira da entidade?
- ▶ O que os associados esperam da nova diretoria e da ACE?
- ▶ Onde a ACE alcança seus objetivos e onde ela está falhando?
- ▶ Os funcionários estão motivados e aptos para desenvolver a ACE?
- ▶ Quais são nossas propostas para o desenvolvimento local e como alcançá-los?

Os próximos capítulos destinam-se a propor respostas a cada uma dessas perguntas. É natural que todas as propostas não possam ser aplicadas fielmente em todas as ACEs, pois as particularidades de cada uma são grandes. Mas, com certeza, podem servir como ponto de partida para as novas diretorias.

Levantamento da situação financeira e patrimonial

Para obter uma primeira visão sobre a situação da entidade, o presidente deve tomar as seguintes providências:

- ▶ Pedir ao contador uma cópia dos balanços e balancetes das últimas duas gestões para analisar a situação financeira e patrimonial da entidade;
- ▶ pedir ao executivo o levantamento de todas as contas bancárias da ACE e providenciar extrato de cada uma;
- ▶ verificar junto ao contador e ao executivo a coerência entre os valores dos extratos e os livros contábeis da entidade;
- ▶ pedir ao executivo o levantamento de todas as contas a pagar e a receber;
- ▶ providenciar os registros necessários para gerir as contas da entidade;
- ▶ tirar as certidões negativas federais, estaduais e municipais a fim de verificar se a ACE está em dia com suas obrigações. Somente com as certidões em dia a entidade poderá vir a receber alguma verba pública e de órgãos para-governamentais, como o Sebrae.

A consolidação dos resultados desses levantamentos permite ao presidente verificar a situação financeira e patrimonial da entidade.

Despesas administrativas

Após o levantamento da situação financeira, e patrimonial é importante verificar as despesas da entidade. Na página 33, um exemplo típico dos principais itens de despesas.

Análise das receitas da ACE

O terceiro passo relativo à análise financeira da ACE é o levantamento das receitas. Neste procedimento devem ser consideradas somente aquelas fontes que têm caráter permanente, porque somente estas servem para o planejamento financeiro e operacional da entidade.

Veja na página 34, ficha modelo para análise da receita da ACE.

Tabela 2: Despesas típicas de uma ACE

Itens	Mensal - R\$
Aluguéis	-
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
- 13° (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	600,00
- seguro dos estagiários	50,00
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
- CPMF	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 (CACB, etc.)	200,00
Diversos	60,00
T O T A L	10.620,00

Tabela 3: Ficha modelo para análise da receita da ACE

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE Data...../...../.....

Nº	Serviços/ atividades	2003				2004			
		Preço por serviço	Receitas	Despesas	Resultado	Preço por serviço	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								
	Reorganização administrativa								
	Outras								
5	Plano de saúde								
6	Serviços de escritório								
	Fotocópias								
	Internet/fax								
	Aluguel salas								
7	Publicações								
8	Mensalidades								
9	Contribuições regulares de terceiros								
10	Outros								
		TOTAL 2003				TOTAL 2004			

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

Uma análise imparcial mostrará ao presidente e aos diretores da Associação o seguinte:

- ▶ Quais são os serviços e atividades que continuam deficitários (dando prejuízo).
- ▶ Se os preços e mensalidades praticados são os mais adequados, tendo em vista a sustentabilidade.

- ▶ Quais os serviços e atividades que eram deficitários, mas que iniciaram uma fase de recuperação, com tendência de resultados positivos
- ▶ Quais os serviços e atividades que a Associação precisa continuar a prestar, apesar de serem deficitários, dada sua importância, especialmente para as micro e pequenas empresas.

Análise dos Recursos Humanos (RH)

Após o levantamento dos aspectos financeiros da ACE, deve ser analisado seu potencial de RH. Esta verificação influenciará diretamente no planejamento da nova gestão, porque demonstra quais são as potencialidades e deficiências dos recursos humanos disponíveis e, também, onde há demanda para novas contratações e/ou treinamentos.

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

- ▶ Descrição dos cargos, com as funções e tarefas inerentes;
- ▶ O perfil profissional dos funcionários (ex: administrativos, técnicos de nível médio, especialistas em finanças, contadores, secretárias, etc.)
- ▶ O grau de ocupação atual dos mesmos, ou seja, se
 - ♦ há capacidade ociosa - o pessoal pode ser melhor aproveitado ou
 - ♦ a Associação necessita contratar pessoal para incrementar os atuais serviços ou implantar novos.
- ▶ Qualificação necessária para os novos serviços ou necessidade de treinamento.

Para a análise 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, via entrevistas ou subjetivamente (sentimento pessoal). Além disso, deverá definir qual a estimativa de horas de-dicadas 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.

Tabela 4: Exemplo de análise sucinta de cargo e função

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE..... Data:/...../.....

Cargo em análise: Gerente

Titular: Fulano de tal

Escolaridade: 1ª, 2ª ou 3ª grau - Língua estrangeira:

Colaboradores: 2

Subordinado a: Presidente da Associação

Tarefas:

Desenvolver, organizar e melhorar 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" e de Comunicação

Atribuições:

Autonomia para o exercício das tarefas acima
Representar a Associação em eventos empresariais e/ou governamentais sempre que solicitado
Representar a entidade em reuniões com parceiros

Perfil desejado para o cargo:

Dinamismo e afinidade em relação aos objetivos da Associação
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

Avaliador responsável:

Tabela 5: Exemplo de análise de tarefas individuais

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL de

Data:/...../.....

Cargo em análise: Agente comercial

Titular: Fulano de tal

Horário de trabalho: Segunda a sexta-feira das 08h às 12h - e das 13h30 às 17h30

Colaboradores: 0

Subordinado a: Gerente

Horas dedicadas diariamente às diversas tarefas:

	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:

■ Análises da demanda

Como a ACE pertence a todos os associados, é de extrema importância que a direção conheça sempre os seus interesses e mudanças nos mesmos. A forma como são aplicadas pesquisas para a análise da demanda varia conforme o tipo de serviço que se está pesquisando. Quatro formas são comumente utilizadas, conforme detalhamento a seguir.

- ▶ **Contato pessoal** - é a maneira mais confiável de se obter informações sobre as necessidades dos associados. O contato pessoal se dá em visitas às empresas, previamente agendadas. Tem a desvantagem de exigir um longo tempo disponível por parte dos funcionários, sendo muitas vezes considerado um "gargalo" na pesquisa. Pode ser usado um estagiário por tempo limitado, com custo bastante reduzido.
- ▶ **Mala-direta** - pode ser enviada uma carta aos associados, com perguntas pertinentes aos serviços prestados pela ACE, para identificar o que mais interessa aos filiados, além dos serviços mais desejados. 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 Associação para explicar-lhes o objetivo da pesquisa e solicitar-lhes o preenchimento de questionário apropriado. As questões podem também ser colocadas em público, provocando discussões sempre interessantes para a formação de opinião por parte dos administradores da entidade.
- ▶ **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 Associação encarregado de seu cadastramento.

A demanda também poderá ser analisada com os "não-associados", utilizando-se os três primeiros instrumentos acima descritos.

■ O planejamento da gestão

Concluídos os levantamentos sobre os aspectos financeiros da ACE, os seus recursos humanos e a demanda de seus associados, a diretoria possui elementos suficientes para o planejamento de sua gestão.

Planejamento para uma ACE significa que a diretoria, os associados e o quadro funcional chegam a um acordo comum sobre:

- ▶ A situação de partida (de que ponto partimos? onde estamos?)
- ▶ Os objetivos a serem alcançados (o que queremos alcançar?)
- ▶ A estratégia a ser adotada para o alcance dos objetivos (o que deverá mudar?)
- ▶ O plano de ação para a concretização desta mudança.

Se as partes envolvidas forem capazes de encontrar respostas consensuais e efetivas para essas questões, então a gestão da ACE foi bem planejada.

O plano de ação, como resultado do planejamento, deve satisfazer a vontade de todas as partes importantes envolvidas, ser factível, economicamente viável e justificável.

O planejamento de uma gestão é um processo permanente de negociação e reavaliação e o início da gestão não significa o fim do planejamento.

■ 1) Objetivos

- ♦ Os objetivos descrevem uma situação no futuro que as pessoas consideram desejável e dão orientação ao quadro funcional no dia-a-dia. Ademais, somente os objetivos justificam por que a ACE e outros potenciais parceiros devem investir recursos financeiros e humanos em seu alcance.
- ♦ Os objetivos devem refletir a política da ACE e ser realistas, ou seja, eles devem ser atingíveis com os recursos disponíveis e sob as condições gerais vigentes.

■ 2) Atividades e recursos necessários

- ♦ Sobre atividades, entendem-se os passos individuais para alcançar os objetivos. Elas permitem uma estimativa dos recursos necessários. Para a decisão acerca da gestão, não faz sentido planejar os menores detalhes já com muita antecedência, dado que, de todo jeito, muitas coisas serão mudadas na hora da sua implementação, pois raramente acontecem do modo esperado. É, muitas vezes, suficiente descrever, de forma sumária, aquilo que deve ser feito.
- ♦ Na prática, isso significa que o planejamento de atividades deve ser iniciado com estimativas aproximadas e que, em seguida, elas sejam detalhadas sucessivamente no curso do planejamento operacional pelo quadro funcional da entidade.

■ 3) Responsabilidades e funções

- ♦ Após a definição "do que fazer", surge a necessidade de "quem deve fazer o quê?" para garantir que os objetivos possam ser alcançados. A não-definição das responsabilidades sempre acarreta problemas, porque ações não podem se concretizar sem alguém. A distribuição de tarefas ajuda também a verificar se o número de objetivos e ações são coerentes com os recursos humanos disponíveis.

■ 4) Workshops de planejamento

Workshops são instrumentos de gestão para fins específicos e podem ser promovidos com vistas a:

- ♦ Garantir a transferência de informações e conhecimento;
- ♦ apoiar a gestão no planejamento e na avaliação;
- ♦ melhorar as relações de trabalho dentro da equipe.

Os workshops complementam outras formas de trabalho, como reuniões e discussões livres sobre temas de interesse da ACE.

O uso do Metaplan (técnica de moderação) favorece a evolução dos trabalhos, a visualização e o registro das discussões. Deve-se recorrer a um experiente moderador para condução dos trabalhos e devem ser resguardadas as condições estruturais para a realização do evento. Os workshops têm as seguintes características:

- ♦ Participação da diretoria, quadro funcional e quadro de associados
- ♦ Duração de até um dia, de preferência fora da sede da entidade ou do horário comercial

♦ **Pauta sugerida:**

- ▷ Apresentação das atividades em andamento
- ▷ Apresentação dos levantamentos realizados
- ▷ Discussão da estratégia de direcionamento
- ▷ Definição de objetivos
- ▷ Elaboração de um plano de ação (veja exemplo na página 41)
- ▷ Distribuição de responsabilidades

Nº	Atividade	Observações	custo (R\$)	Resp.	Fonte:	Data	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
13	Elaborar conceito de Assessoria de Crédito	financiamento, MKT	0,00	João		março												
14	Implementação Assessoria de Crédito	buscar convênios e capacitação	0,00	João		março a dezembro												
15	Acompanhamento do convênio SESI	levantar número real de usuários	0,00	Agostinho		janeiro a dezembro												
16	Aumento do nível de profissionalização da Área de Treinamentos	avaliação pré e pós, estudo mercado etc.	0,00	Agostinho		janeiro a abril												
17	Participação nos diversos Conselhos Municipais	aumentar visibilidade da ACI	0,00			fevereiro dezembro												
18	Melhorar divulgação do despacho da Junta Comercial	atualmente 360 despachos/ano	0,00	conselho de MKT		março												
19	Implementação da Agência de Desenv.		0,00	Helvécio		fevereiro												
20	Acompanhar o projeto do Parque Tecnológico			Helvécio		janeiro a dezembro												
21	Elaboração catálogo de empresas		0,00	Helvécio		fevereiro												
22	Parceria ACE e Prefeitura Núcleos Imobiliária e Casas de Constr.		0,00	Miranda		julho												
23	Participação na Feira da Paz	Definir respons.	0,00			agosto												
24	Promover a Mostra de Oportunidades		0,00	Helvécio		outubro												
25	Promover Empresa Solidária			Helvécio		novembro												
26	Participação no ENACI II			João		outubro												



O DIA-A-DIA

Boas características pessoais de um presidente de ACE

Uma boa definição do perfil do presidente de uma ACE é fundamental para o desempenho da entidade e, mesmo, de todo o movimento classista. Escolhido pela comunidade empresarial do município, ele deve estar capacitado para exercer plenamente a liderança com seriedade e de forma democrática. Para tanto, deverá oferecer oportunidade a todos os seus companheiros de diretoria, promovendo a coesão entre os diretores e a integração com os associados.

Em resumo, destacam-se os seguintes traços que devem compor o perfil do presidente:

- Saber trabalhar em equipe;
- gozar de bom conceito e estima na comunidade como empresário, cidadão etc.;
- possuir espírito inovador e empreendedor;
- ser dinâmico, ágil e moderno;
- saber administrar bem o seu tempo (empresa, família, entidade, lazer);
- ter sensibilidade para as questões empresariais e sociais de seu município e de sua região;
- possuir capacidade de convencer novos parceiros, atrair e realizar projetos e iniciativas, pôr em prática novas idéias etc;
- enfrentar com dignidade e serenidade oposições ao seu pensamento e a suas ações;
- ser otimista, mas realista;
- ter facilidade de expressar seus pensamentos e de argumentar;
- possuir senso do equilíbrio, sensatez e saber agir no momento certo;
- saber ouvir e decidir com coragem;
- saber preparar, com critério, o seu sucessor, a fim de evitar quebras de continuidade nos trabalhos da entidade; e
- saber agir eticamente na presidência, não usando a instituição com fins políticos, partidários, ou ainda econômicos pessoais.

■ A definição de papéis

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

- ▶ Normalmente, nenhuma pessoa é capaz de realizar todo trabalho sozinho com qualidade. Em consequência, as coisas acabam não se realizando a contento ou mesmo não se realizando.
- ▶ Se, realmente, o presidente se esforçar e conseguir resolver muito sem apoio de outros, ele vai fazer isto a custo da sua própria empresa, da família, do lazer. Em consequência, vai perder o seu equilíbrio pessoal, quebrando a sua expressão.

Esses dois exemplos, apesar de representarem casos extremos, mostram que uma cooperação com os funcionários da 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 inadequada nas áreas de atuação de cada um.

Neste contexto, pretende-se apresentar os papéis de três elementos chaves numa ACE: o presidente, o diretor executivo e o consultor.

■ 1) Presidente

- ♦ O presidente ocupa o cargo mais alto numa ACE. Ele representa a Associação junto ao empresariado, às autoridades e ao público geral. Juntamente com os outros elementos da diretoria e atuando sob orientação da assembléia geral, ele possui o poder deliberativo na ACE, englobando as atividades, assim como a área financeira da Associação. O presidente também supervisiona, em estreita colaboração com o diretor executivo, o trabalho do corpo de funcionários, e decide sobre admissões e demissões de recursos humanos.

■ 2) Diretor Executivo

- ♦ O diretor executivo é o elo entre a diretoria e os associados, mantendo a diretoria informada sobre acontecimentos e desejos do quadro. Ele também constrói redes de contato com poder público, entidades de apoio às micro e pequenas empresas, outras ACEs, ONGs e a mídia. Cabe ao mesmo buscar novas parcerias, apresentar propostas para novos serviços e atrair associados. Uma função essencial do diretor executivo é, além disso, "fazer acontecer" as ações definidas pela diretoria. Neste contexto ele direciona, no dia-a-dia, as tarefas dos demais funcionários.

■ 3) Consultores

♦ Os consultores fazem parte do corpo técnico da ACE, atuando, no dia-a-dia, sob supervisão e em estreita coordenação com o diretor executivo. Uma das suas tarefas principais é a promoção dos núcleos setoriais. Cabe a ele entrar em contato com empresários para torná-los interessados na criação de novos núcleos ou participação nos já existentes. Além disto, ele coordena as reuniões e atividades dos mesmos.

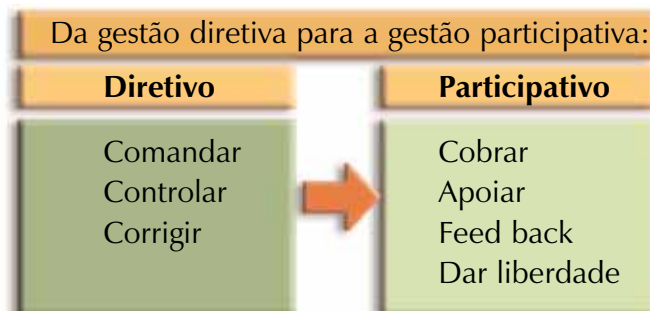
■ Nove mandamentos na gestão de Recursos Humanos

"Lidar com pessoal é uma droga - alguns trabalhadores chegam sempre atrasados no serviço, outros não cumprem aquilo que eu falei, mesmo falando todos os dias – nada muda". Esta poderia ser uma colocação típica de um presidente de ACE insatisfeito com o seu quadro funcional. Na verdade, existem sempre dois lados de uma moeda: o que parece, sob o ponto de vista do dirigente, como teimosia e desleixo do colaborador, pode ser, sob a visão do outro, o reflexo de algumas dificuldades do colaborador com o presidente. Talvez o pessoal, sem assimilar bem as instruções, tenha medo de colocar uma pergunta; talvez se sinta mal preparado para cumprir as instruções do superior e não saiba como abordar o presidente em relação à questão.

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

É tendência mundial mudar as formas de liderança autoritária e diretivas para formas mais participativas, dando ao colaborador um certo espaço livre de decisão. Isto acontece para aproveitar da melhor forma possível as capacidades reais e potenciais do pessoal, de vez que uma pessoa "mandada" faz apenas aquilo que é absolutamente necessário e nada mais, enquanto aquela estimulada e motivada se dedica bem melhor ao trabalho.

O gráfico a seguir visualiza essa mudança do antigo sistema diretivo para o moderno sistema participativo:



Para desencadear um bom espírito de trabalho e dedicação inteligente à ACE, apresenta-se, a seguir, os **nove mandamentos de boa liderança de recursos humanos**:

- 1 Acredite nas potencialidades dos seus colaboradores e estimule a formação e o aperfeiçoamento deles para poder desencadeá-las.
- 2 Persuadir os funcionários e colegas com as suas idéias.
- 3 Dialogar com os funcionários regularmente.
- 4 Estipular, combinar e comunicar objetivos de trabalho e exigir os resultados.
- 5 Concentrar o seu próprio trabalho em assuntos chaves ou estratégicos, delegando tarefas aos seus subordinados e colegas, não aceitando a redelegação de tarefas. Isto acontece com o objetivo de desenvolver a capacidade de todos.
- 6 Fazer negociações com colaboradores e colegas de forma objetiva, tentando sempre chegar a soluções realistas.
- 7 Decidir de forma clara e com base em informações reais. Saber quando serão necessárias decisões do grupo e quando o presidente deve decidir sozinho.
- 8 Avaliar o desempenho e o comportamento de um funcionário de forma objetiva e credível; lidar com falhas cometidas de forma construtiva, oferecendo apoio concreto para a não-repetição das mesmas.
- 9 Falar abertamente e de forma direta e clara com colaboradores e colegas, mantendo a vontade de diálogo mesmo em situações difíceis.

Roteiro para as reuniões da Diretoria

As idéias para iniciativas, campanhas e conquistas das ACEs, em quase todos os campos, geralmente surgem nas reuniões. Pode-se afirmar que sem a promoção de reuniões regulares da sua diretoria, muito pouco se pode realizar, pois é através delas que diretores podem, mediante a troca de experiências, informações e necessidades, prestar sua colaboração para melhor proveito de todos.

A seguir, um roteiro básico para a organização das reuniões de diretoria:

- ▶ **Pauta:** A pauta da reunião deve ser comunicada aos diretores com certa antecedência, para garantir a presença dos diretores envolvidos e o preparo mental sobre os assuntos.
- ▶ **Abertura da sessão:** A reunião deverá ser aberta pelo presidente da entidade ou seu substituto.
- ▶ **A leitura da ata:** Será lida a ata da reunião anterior, sendo o documento submetido à discussão e votação.
- ▶ **Comunicações:** Serão levados ao conhecimento dos presentes o teor da correspondência recebida pela entidade e as comunicações que o presidente considerar necessárias, como: admissão de associados, justificativas de faltas, visitas realizadas, campanhas da Federação, etc.
- ▶ **Leitura do expediente:** Apresentação dos assuntos a serem examinados e debatidos
- ▶ **Debate:** Serão colocados em debate os assuntos pela ordem constante na pauta. Depois, serão ouvidos os membros da entidade presentes à reunião, devendo ser limitado o tempo de exposição de cada um a, aproximadamente, cinco minutos, com uma tolerância máxima de mais três minutos.
- ▶ **Votação:** Após o debate, os assuntos discutidos serão colocados em votação, de forma a definir a posição da entidade a respeito deles.
- ▶ **Palavra franca:** Será franqueada a palavra para o debate de assuntos relevantes que porventura não constem da pauta.
- ▶ **Encerramento:** O presidente encerra a reunião, agradecendo a presença de todos.
- ▶ **Duração:** A reunião não deverá exceder o tempo de uma hora e trinta minutos. Experiências bem-sucedidas têm indicado que o melhor é que a reunião se realize pela manhã.

■ Protocolo a ser observado em solenidades

■ 1) Símbolos nacionais, estaduais e municipais

- ♦ A bandeira nacional ocupa sempre lugar de honra, devendo ser colocada na posição central, ocupando a bandeira do Estado a sua direita e a do município a sua esquerda. Ficará sempre à direita de tribunas, púlpitos, mesas de reunião ou de trabalho, entendendo-se por direita a direita de uma pessoa colocada no palco e voltada para o público.

■ 2) Organização da mesa diretora

♦ A mesa diretora deverá conter sempre número ímpar de participantes, de forma a reservar o lugar central à principal autoridade presente, a quem caberá presidir o evento. É recomendável que a mesa diretora seja organizada antecipadamente, com a indicação, por escrito, dos nomes dos seus componentes, nos lugares respectivos.

É contra o bom costume assentar uma mulher no final da mesa. Mesmo ela ocupando um cargo menos relevante.

■ 3) Formação da mesa diretora

♦ Para os eventos promovidos no âmbito das ACE, deve ser observado o seguinte protocolo para a formação da mesa diretora:

- ▷ Presidente da Confederação das ACEs do Brasil - CACB (caso esteja presente, ou seu representante);
- ▷ Presidente da Federação das Associações Comerciais do Estado (caso esteja presente, ou seu representante);
- ▷ Presidente da Associação Comercial local;
- ▷ Autoridades estaduais;
- ▷ Prefeito municipal;
- ▷ Presidente da Câmara Municipal;
- ▷ Juiz de Direito da Comarca;
- ▷ Autoridades religiosas;
- ▷ Prefeitos de outros municípios;
- ▷ Comandante do Destacamento da Polícia Militar; presidentes de outras entidades;
- ▷ Outras personalidades (a Associação Comercial poderá destacar, por exemplo, gerentes de banco, vereadores, empresários, coordenadores regionais do Sebrae, Sesc, Senac, Senai, etc.).

■ 4) Solenidade de posse

♦ É desejável que nas solenidades de posse das diretorias das ACEs seja observado o seguinte protocolo:

- ▷ Formação da mesa diretora;
- ▷ execução do Hino Nacional Brasileiro;
- ▷ palavra do presidente da ACE cujo mandato expirou;
- ▷ leitura do Termo de Posse da nova Diretoria, seguindo-se as assinaturas

dos empossados;

▷ palavra do presidente empossado;

▷ outros pronunciamentos;

▷ o encerramento da solenidade deverá ser feito na seguinte ordem: pelo presidente da Federação, ou, ainda, pela autoridade que esteja presidindo a solenidade;

▷ coquetel (ou almoço ou jantar de confraternização, dependendo da hora da solenidade).



O FINAL DO MANDATO

.....

É importante que o final do mandato seja preparado com responsabilidade, pois, mesmo saindo de um cargo na Associação, a diretoria deve facilitar o início do mandato dos sucessores. Uma atitude contrária, até tentando criar obstáculos para a nova diretoria, é antiética, colocando em risco a evolução da ACE.

Portanto, existem três pontos principais, que devem ser observados nesse contexto:

■ A escolha de pessoas adequadas para a Diretoria

A escolha de pessoas inadequadas para o exercício do relevante cargo pode comprometer até a sobrevivência da instituição. Desse modo, é válido ressaltar alguns pontos que devem ser levados em consideração na busca da nova diretoria. O perfil do futuro presidente e dos restantes diretores foi apresentado anteriormente.

Além disso, a representatividade setorial é um outro ponto a ser considerado nesse contexto. Uma situação em que a maioria dos associados atua no ramo da agricultura mas que, porém, não possui nenhum representante na diretoria, provavelmente criará descontentamento entre os membros, podendo colocar em risco a credibilidade da ACE. A mesma observação é válida para a representação de órgãos relevantes e candidatos na entidade, como Câmaras, Núcleos e Conselhos. Todos eles devem ser representados, até pelo fato de já terem prestado serviço à entidade.

É de notar, ademais, que o processo de busca e escolha de candidatos para a diretoria tem que começar com antecedência de alguns meses, pois só assim poder-se-á encontrar pessoas com perfis desejados.

Preparar o relatório financeiro

O presidente de uma ACE, ao sair do seu cargo, tem que deixar a casa em ordem. Isto significa que o balanço do exercício findo, o balancete das receitas e despesas da Associação e o inventário são preparados e lidos para todos em voz alta na assembléia geral. É importante que as obrigações financeiras da entidade sejam cumpridas na sua íntegra; se houver um problema financeiro, seja como ele for, os associados devem ser informados e esclarecidos acerca de possíveis caminhos para sua resolução.

Elaborar relatório sobre as ações realizadas durante o mandato

Faz parte da entrega do cargo ao sucessor também a elaboração de um relatório documentando os resultados do trabalho da diretoria durante o seu mandato. Deverão fazer parte do Relatório as seguintes informações:

- ▶ O número atual de associados, estruturado por ramos econômicos, comparando com o número no início do mandato;
 - ▶ as ações mais importantes levadas a cabo, como treinamentos, participação em feiras, visitas de outras ACEs;
 - ▶ as alterações institucionais, assim como a introdução de novos serviços e
 - ▶ as melhorias influentes na vida empresarial alcançadas no nível do município com apoio da ACE.
-

IV - OS SERVIÇOS



IV - OS SERVIÇOS

A seguir, é descrita uma gama de serviços que podem ser oferecidos pelas ACEs. Eles foram selecionados a partir de uma pesquisa da Federaminas. O Anexo II possui a relação de alguns serviços com dados das entidades empresariais nas quais eles estão instalados.



SERVIÇO CENTRAL DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO E INFORMAÇÕES

.....

Definição do serviço

É denominado, no âmbito das ACEs, Serviço Central de Proteção ao Crédito e Informações - SCPC. Trata-se de uma central de informações comerciais (sigilosas e privadas) inadimplência de compradores e tem como finalidade facilitar e dar segurança maior às operações de venda a crédito de produtos e serviços, ou de financiamento, realizadas pelos associados das federadas. As informações são fornecidas aos associados mediante consulta e pagamento.

Importância do serviço para a Associação

A oferta aos associados de um serviço central de proteção ao crédito para suas vendas a prazo, utilizando um sistema de informações sobre os compradores, pode ser considerado, no momento atual, como uma das mais importantes ações de uma ACE.

Todos os associados, de alguma maneira, vendem a crédito: matérias-primas, produtos elaborados, produtos finais ou serviços. E todos querem receber o dinheiro de suas vendas, que são geralmente a prazo.

Assim, a implantação de um serviço de proteção ao crédito, além de oferecer aos associados um produto de primeira necessidade, servirá como fonte de receitas adicionais, constantes e com potencial de ampliação para a entidade.

Ressalte-se que o serviço só pode ser oferecido aos associados mediante responsabilidades envolvidas contratualmente entre as partes. Assim, não é possível a um não-associado incluir um cliente inadimplente no banco de dados respectivo.



SERVIÇOS DE ASSESSORIA

■ Definição do serviço

Trata-se de um serviço de atendimento aos associados, principalmente os de pequeno porte, na procura de soluções para seus problemas do dia-a-dia, envolvendo assessoria em questões contábeis, jurídicas, financeiras (crédito, renegociação de passivos onerosos), organizacionais, etc.

É diferente do serviço de informações que muitas associações oferecem gratuitamente a seus associados, e que, geralmente, limita-se a fornecer esclarecimentos generalizados sobre dúvidas corriqueiras, a indicar profissionais credenciados para solução de problemas e a distribuir formulários, folhetos e fichas de bancos e órgãos públicos. Quando a entidade dispõe, em suas instalações, do Balcão Sebrae, quase sempre a prestação de informações é delegada aos atendentes deste, quase sempre estagiários.

O serviço de assessoria aqui proposto é diferente: o associado interessado em ajuda profissional para seu problema faz contato (pessoal, telefônico ou por e-mail) com a Associação e é atendido pelo coordenador ou estagiário. Caso o problema do associado exija acompanhamento ou aconselhamento profissional, agenda-se encontro com um consultor credenciado.

Os consultores terão dias certos para atendimento na Associação, e o primeiro contato deles com os interessados será gratuito. A partir daí, caso o associado decida pela contratação dos serviços do profissional, combinará livremente os honorários profissionais, podendo ser fornecida pela entidade uma tabela de referência.

A Associação cobrará do associado uma taxa para agendamento da consulta com o profissional, cedendo suas instalações. Caso os dois queiram continuar usando as dependências, pagarão uma taxa pelo seu uso.

Os consultores a serem credenciados pela Associação cobrirão, dentro do possível, as principais áreas de interesse em assessoria, definidas em pesquisas de demanda.

■ Importância do serviço para a Associação

A necessidade de assessoria pelas micro e pequenas empresas é consequência de sua falta de pessoal qualificado, de tecnologia e, principalmente, de recursos financeiros. Nem

todas aproveitam os conhecimentos profissionais de seus contadores, que poderiam ajudá-las em várias questões do seu dia-a-dia.

Geralmente necessitam de informações sobre mudanças nas legislações trabalhista, tributária e fiscal, novos programas de financiamento criados pelos bancos oficiais, eventuais anistias e/ou isenções promovidas pelo Governo e, até mesmo, oportunidades de recomposição de passivos oferecidas por instituições públicas e privadas. As áreas de assessoria que geralmente interessam mais às MPEs são:

JURÍDICA

É uma área em que as pequenas empresas são mais carentes. Pode-se dizer com grande acerto que elas não dispõem de advogados em seu quadro de pessoal ou de escritórios contratados, por serem profissionais muito dispendiosos para uma dedicação exclusiva.

FINANCEIRA

As pequenas empresas desconhecem as linhas de crédito para investimentos fixos e/ou capital de giro que os bancos (principalmente os oficiais) dispõem e que lhes poderiam ser úteis. O conceito de assessoria financeira vai mais longe: pretende ajudar a empresa a definir claramente seu plano de negócios, a procurar o banco ou linha de crédito que melhor lhe convenha, e mesmo a renegociar débitos onerosos com bancos e fornecedores.

A Federaminas possui convênios com o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, que têm como objetivo tornar mais acessíveis e conhecidas todas as linhas de financiamento às atividades empresariais administradas por essas instituições.

ORGANIZACIONAL

É comum encontrar pequenas empresas com problemas de capital de giro, perda de vendas e pagando juros de mora e multas devido à desorganização administrativa. Muitas vezes, a criação de uma seção de "contas a pagar e a receber", "controle de estoques", "formação de preços de vendas", pode ser mais importante para as pequenas empresas do que novos créditos. O funcionamento da assessoria organizacional é idêntico ao da assessoria jurídica e financeira.

CONSULTORIA GRUPAL

As dúvidas e problemas dos empresários, quase sempre, são comuns a um grupo ou setor, como, por exemplo, quando surge uma mudança nos procedimentos contábeis, novidades em informática, exigências ambientais ou sanitárias etc. Nesses casos, pode-se oferecer ao grupo de associados envolvidos a discussão conjunta do problema, com a participação de especialistas convidados. As inscrições deverão ser pagas, bem como o uso das instalações da Associação.

Projetos que utilizam a consultoria grupal são o Programa CAPACITAR e o Projeto Empreender. Trata-se da criação, via ACE, de núcleos setoriais, com empresas do mesmo ramo, nos quais são discutidos seus problemas comuns, assim como as melhores soluções que deverão ser adotadas. Essa iniciativa impede o isolamento das empresas e favorece a troca de experiências entre o grupo. Além disso, facilita a relação empresário-fornecedor, melhora a qualidade da empresa e incentiva o treinamento entre os colaboradores, gerando mais empregos e aumentando a renda das micro e pequenas empresas.

AS VANTAGENS COMPARATIVAS OFERECIDAS PELAS ASSOCIAÇÕES

Todas as áreas citadas já são normalmente cobertas por escritórios de assessoria ou profissionais especializados; entretanto, são serviços profissionais que, isoladamente, só estão ao alcance das médias e grandes empresas. As micro e pequenas não têm acesso a eles ou por desinformação ou pelo fator preço.

As ACEs possuem vantagens comparativas importantes com relação à oferta desses serviços de assessoria para as micro e pequenas empresas:

▷ **A primeira é o preço.** A Associação pode negociar com os profissionais credenciados uma tabela de honorários mais acessível e cobrar uma taxa de intermediação e/ou cessão de instalações bem adequadas e ao alcance da capacidade financeira dos associados (micro e pequenas empresas, em sua maior parte).

▷ **A segunda vantagem é o conhecimento** que as associações têm de seus associados, podendo identificar melhor quais são seus problemas (que, muitas vezes, são comuns a tantos outros) e intermediar ajuda profissional para oferecer-lhes soluções práticas para o seu dia-a-dia.

CASO DE SUCESSO

Programa CAPACITAR: Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Ouro Preto, rua São José 132, Telefone: (31) 3551-1469.

Projeto EMPREENDER: Associação Comercial e Industrial de Araxá, av. Getúlio Vargas, nº. 365 ; CEP: 38183 - 192,

e-mail: aciaraxa@aciaraxa.com.br

**SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO**
.....**Definição do serviço**

Trata-se da transferência de conhecimentos específicos por meio de cursos, treinamentos, workshops e palestras dirigidos a empresários, empregados, estudantes, enfim, a pessoas interessadas em aprimorar suas qualificações profissionais.

Cada vez mais, a capacitação profissional destaca-se como uma das vantagens competitivas das empresas e dos profissionais; sua importância pode ser comprovada pela grande divulgação dos eventos, principalmente nas grandes cidades.

A capacitação pode ser mais eficaz quando são realizados ciclos de palestras ou séries de cursos sequenciais, propiciando freqüente aprimoramento dos conhecimentos profissionais.

A Federaminas oferece extensa gama de cursos e equipe de apoio para sua realização, apresentando uma relação de continuidade e sinergia.

Importância do serviço para a Associação

Os serviços de capacitação podem ser dirigidos para associados ou não, sendo um poderoso instrumento para incremento do quadro de associados e das receitas da Associação no curto prazo.

Têm ampla aceitação no mercado, fácil divulgação e estruturação. Conseqüentemente, possuem ainda custos relativamente baixos, excetuando-se o do instrutor. Por isso, são considerados excelentes recursos para recuperação financeira das associações e geradores de caixa para projetos mais imediatos.

Reforçam, também, a imagem da Associação como atuante e comprometida com o desenvolvimento dos seus associados e da comunidade em geral. Por atrair um grande número de participantes, servem ainda para divulgação de produtos e serviços oferecidos pela entidade.



CASO DE SUCESSO

Associação Comercial e Industrial de Itaúna, rua Zezé Lima 176,
telefone: (37) 3241-2890



JORNAL DA ACE

Definição do serviço

Trata-se da criação de um jornal ou informativo periódico impresso com o objetivo de divulgar fatos, posições da entidade, notícias e assuntos diversos de interesse dos associados e da coletividade. É um meio de comunicação tradicional, de grande aceitação, onde os sócios podem fazer publicidade relativa aos seus negócios.

Como fonte de receita pode ser um instrumento de geração de superávit para a Associação, dados os seus custos reduzidos e potencial de veiculação de anúncios e matérias pagas.

Importância do serviço para a Associação Comercial

O jornal é de fundamental importância para uma entidade de classe, por ser um dos

melhores meios de divulgação de notícias, decisões, campanhas sociais e cívicas, enfim, todos os assuntos de interesse dos associados. Por meio dele, até os sócios que não têm uma participação efetiva podem ficar atualizados sobre a Associação.



SERVIÇOS DE SEGUROS

Definição do serviço

Na área securitária, a Federaminas criou uma Central de Seguros com o objetivo de possibilitar a oferta de modalidades que atendam às necessidades dos associados das ACEs a custos muito favoráveis em relação ao mercado. Os serviços consistem num trabalho de assessoria e consultoria de seguros, voltado para a obtenção de coberturas adequadas. Os segmentos abrangidos através das seguradoras são:

- ▶ Automóvel;
- ▶ Residência;
- ▶ Condomínio;
- ▶ Agricultura;
- ▶ Saúde;
- ▶ Acidentes pessoais;
- ▶ Transportes;
- ▶ Fiança locatícia;
- ▶ Animais;
- ▶ Previdência;
- ▶ Time share;
- ▶ Empresa;
- ▶ Vida.

A Central de Seguros da FEDERAMINAS atende gratuitamente pelo DDG 0800 283 1001 e/ou pelo e-mail centralseguros@brfree.com.br

CASO DE SUCESSO

Associação Comercial de Minas, Av. Afonso Pena 372;
CEP: 30.130-001; telefone: (31) 3201-9566.

**FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Um fórum é um instrumento de discussão e proposição coletiva de potenciais ações conjuntas, em torno de problemáticas comuns a seus participantes, cujas deliberações, bem como a formulação de um plano de ação, dependem de amplo debate e coesão entre atores, partícipes e colaboradores.

Para efeito de melhor disposição dos tópicos, dividiremos a promoção de um fórum em três fases:

- A) Pré-operacional
- B) Operacional
- C) Pós-operacional

A fase pré-operacional do Fórum**O momento certo para a realização do Fórum**

Um Fórum de Desenvolvimento deve ocorrer a partir do momento em que existe uma razoável rede de apoio, constituída em torno do arranjo, e relativa coesão entre os atores envolvidos. Este é momento para promover sinergias entre os principais agentes locais e alianças estratégicas. O ambiente político-social deve ser observado para a tomada de decisões. Vésperas de transição em entidades e/ou organismos públicos são desaconselháveis à realização de um evento dessa natureza.

A definição do foco do Fórum

O objetivo do fórum deve corresponder às reais necessidades de desenvolvimento local, mas, eventualmente, não abarcará todas elas. Uma boa sugestão é fazer com que as oficinas orbitem em torno de questões relevantes para o arranjo. Por exemplo, se a região tem inclinação para o turismo, o foco está definido tendo com base tal segmento. Geração de emprego e renda são, em geral, conseqüências dessas ações e não causas. Portanto, um fórum de turismo terá como oficinas a Capacitação de Mão de Obra, Infra-estrutura Turística, Divulgação e Promoção, Roteiros e Calendário de Eventos e Captação de Recursos Financeiros. Se o tema em questão envolve, por exemplo, o setor moveleiro, é natural que se tenham oficinas como: infra-estrutura viária, tecnologia e desenvolvimento de fornecedores.

O formato do Fórum

Tem sido usual compor três a cinco oficinas, com número máximo de 25 participantes em cada uma. Em cada oficina, recomenda-se haver um moderador, cujo papel será evitar divagações e conflitos, familiarizado com o tema em debate e com a metodologia Metaplan. Também é desejável que haja um experiente palestrante ou âncora em cada oficina, a fim de que as discussões sejam produtivas e essencialmente técnicas. Costuma-se abrir o evento com uma pequena apresentação das autoridades presentes, que devem discursar com brevidade. Na mesma ocasião, deve-se promover um nivelamento de informações necessárias ao desdobramento dos trabalhos nas oficinas.

Entre o credenciamento, apresentação inicial e nivelamento de informações, em geral, consome-se a manhã inteira. O almoço com autoridades e convidados especiais pode ser apropriado para articulações de última hora, mas, atenção ao cumprimento de horários. Atrasos podem desacreditar o evento e provocar evasões. Assegure-se que as pessoas certas estarão nos lugares certos.

A escolha e a forma de convite aos participantes do Fórum

Existe, usualmente, a preocupação de se envolver o número mais representativo de entidades e pessoas relevantes para as discussões. O grande problema é que, um número excessivo de pessoas, torna o debate interminável e onera os custos de realização do evento (folhetaria, locações, diárias, convites, coffee-break, etc).

Entidades tidas como essenciais ao debate devem ter, pelo menos, um representante por oficina. Participantes vindos de localidades distantes ou altas autoridades devem ser

contatadas com antecedência mínima de um mês e a confirmação de participação deve ser re-iterada na véspera, para se evitarem problemas de agenda e cancelamentos de última hora. As entidades promotoras do evento devem se reunir e definir consensualmente sobre quem deverá ser convidado. É sempre elegante personalizar os convites e, em relação a pessoas-chave, eleger alguém que faça o contato pessoalmente, evidenciando a relevância e conteúdo do evento.

Local do Fórum e aspectos infra-estruturais

Uma das entidades promotoras do fórum deve sediar o evento. Caso a infra-estrutura seja deficitária, deve-se buscar local alternativo. Pelo menos um plenário, com capacidade para agrupar todos os participantes, e tantos ambientes quanto forem as oficinas programadas, devem ser disponibilizados. Espaço para coffee-break, locação de equipamentos, recursos didáticos, decoração de ambientes etc., devem ser acompanhados e revisados em check-list específico.

Apoio logístico

Verifique questões como hospedagem, traslado de participantes, almoço, jantar e happy-hour, horários-chave, estacionamento para convidados etc.

Financiamento do Fórum

Um fórum dirigido a 100 pessoas, realizado em dois dias, custa entre R\$10.000,00 e R\$20.000,00. Uma alternativa é buscar o rateio entre os promotores do evento ou pleitear subsídios junto a entidades de apoio. Tem sido usual diluir custos via permuta e patrocínios, e até cobrar pequenas taxas de inscrição para o mesmo. Em todos os casos, é decisivo considerar os custos reais do evento e realizar uma adequada divulgação aos potenciais financiadores.

Tais ações demandam cerca de dois meses, desde a concepção do evento até a realização efetiva do fórum.

■ Fase operacional

Normalmente, quando a fase pré-operacional é bem planejada, quase não há pendências ou riscos para a fase operacional. A execução de um bom planejamento pode ser facilitada, revendo-se os check-lists, e dividindo-se responsabilidades antecipadamente. As atenções, nesse caso, devem estar voltadas para o melhor aproveitamento do tempo e para o exercício de articulações que transformem o evento num sucesso completo e abra as portas para futuras abordagens.

■ Revisão de infra-estrutura e insumos

Os espaços físicos devem dispor de todo material necessário à realização dos trabalhos em sessão plenária e nas oficinas: papel, caneta, pincéis atômicos, som, retroprojetores, data-show, flip-chart, microfones, cadeiras removíveis, tarjetas etc.

■ Cerimonial

Todo um ritual característico recobre o recebimento de autoridades e convidados especiais. Recomenda-se que alguém, com experiência acerca do tema, realize o cerimonial, a fim de se evitarem constrangimentos, como a troca de nomes, formação e posicionamento dos componentes da mesa, ordem de apresentação etc.

■ Credenciamento

Recepcionistas devem estar posicionadas para o recebimento e credenciamento de convidados.

■ Cronometragem do tempo

Atenção ao tema e ao tempo dimensionado para cada palestrante. Devaneios e morosidade dispersam os participantes e conspiram contra o sucesso do evento.

■ Conteúdo e realização das oficinas

Costuma-se realizar uma breve apresentação dos participantes do fórum e do conteúdo do evento, em sessão plenária. Nessa ocasião, sempre ocorrem atrasos face à demora na chegada de pessoas-chave ou mediante longos discursos de abertura. Deve-se usar o bom senso nessas situações, evitando-se a ira de algum orador empolgado e, ao mesmo tempo, a dispersão do público presente. Ao se instalarem as oficinas, todo material didático, mas sobretudo as informações que darão suporte ao moderador e convidado

especial da oficina, deverão estar presentes.

Promoção do Fórum

Brindes alusivos ao tema em discussão são sempre bem-vindos e devem ser ofertados a convidados especiais. Num fórum acerca de um arranjo sobre confecção, é cabível promover um pequeno desfile de moda. Num fórum sobre a indústria moveleira, é pertinente compor um show-room com produtos locais. Um fórum pode ter sua própria marca. Por exemplo, o Fortur - Fórum de Desenvolvimento do Turismo de Ouro Preto.

Programação paralela

Lembre-se de ofertar programação paralela, se for o caso, a palestrantes e autoridades que tragam esposas e/ou filhos (acompanhantes, passeios pela cidade), pois o tema em discussão pode não lhes apetecer.

Registro formal do Fórum

Registre o evento com listas de presença e, quando permissível, divulgue nota e/ou carta alusiva aos temas debatidos. É desejável que a imprensa documente os trabalhos e realize entrevistas durante o evento. Fique alerta a possíveis lapsos jornalísticos.

Constituição de grupos e agendas de trabalho

Constituem-se grupos de trabalho nas oficinas, com vistas à continuidade das ações após o fórum. Quase sempre, o mesmo grupo que se reuniu nas oficinas, se compromete com o desdobramento das ações posteriores. A eleição de dois coordenadores favorece a continuidade dos trabalhos.

Apresentação dos resultados das oficinas em sessão plenária

Deve-se realizar o encerramento dos trabalhos com uma apresentação em sessão plenária, reunindo-se novamente os participantes de todas as oficinas. Tal fechamento sintetiza as ações promovidas e oportuniza ajustes a possíveis questões omissas e/ou controversas. Costuma-se indicar um representante de cada oficina para apresentação, ao plenário, das principais conclusões resultantes do trabalho. Dotar as oficinas de lap-tops ou microcomputadores para um rápido processamento e apresentação das informações no plenário em data-show, inspira profissionalismo e facilita a discussão e a visualização das conclusões finais.

Fase pós-operacional

Pode ser recomendável realizar, após o fórum, uma grande apresentação dos trabalhos à comunidade, ganhando-se a adesão de novos participantes e o comprometimento das entidades representadas no evento. O mais importante é que as informações não se percam. Para isso é primordial ter um plano de ação e grupos de trabalho que conduzam o processo posteriormente, criando-se a concepção de Fórum Permanente de Discussões.

Divulgação formal dos resultados

É de bom-tom formatar documento que torne público os principais resultados do fórum. Eventos posteriores, como entrevistas coletivas, informativos, matérias jornalísticas e outros instrumentos de publicação dos resultados, devem ser usados.

Acompanhamento dos grupos de trabalho

Deve-se compor um grupo gestor do trabalho, que, nesse caso, pode ser o próprio reflexo da governança constituída em torno do arranjo.

Comunicação entre participantes

Um e-group pode facilmente ser constituído, gerando grande mobilidade e interação entre o grupo gestor e os demais integrantes das discussões no arranjo.

Adesão de novos participantes e potenciais críticas

É quase impossível envolver todos os participantes-chave em um fórum. Portanto, é corriqueiro que pessoas e entidades se sintam ultrajadas por não terem sido convidadas. Nesse momento, pode ser oportuno integrar o queixoso, desculpando-se, ou justificando sua não-participação, por requisitos técnicos. A recomendação é assumir um comportamento agregador, envolvendo o maior número possível de pessoas que possam contribuir para a maturação das discussões e trabalhos.



COOPERATIVAS DE CRÉDITO

.....

O cooperativismo de crédito é considerado um importante instrumento do desenvolvimento da sociedade, por se constituir um eficaz mecanismo para a democratização do crédito e desconcentração da renda. É o único que permite aos diversos

segmentos organizados da sociedade gerir instituições financeiras, por iniciativa própria, sem o apoio formal do go-verno ou da iniciativa privada convencional.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, sem fins lucrativos, de propriedade dos associados, ou seja, cada associado participa, ao mesmo tempo, como proprietário e cliente. Dada a simetria de informações (os clientes são conhecidos e, geralmente, com os mesmos interesses empresariais), são consideradas instituições altamente vocacionadas ao atendimento bancário do segmento que as criou.

Atualmente, já são permitidas as constituições de cooperativas de crédito de micro e pequenos empresários e microempreendedores e mesmo as de empresários ligados a órgãos de classe, como Associações Comerciais, Federações de Associações Comerciais, Câmaras de Dirigentes Lojistas, etc.

O sistema cooperativista de crédito vem ganhando força no Brasil nos últimos anos, principalmente após a criação dos bancos cooperativos, já em meados da década de 90. As cooperativas singulares se associam a cooperativas centrais ou federações e estas em confederações. Os bancos cooperativos são o braço financeiro do sistema, permitindo que as cooperativas realizem todas as operações bancárias permitidas pela legislação. As centrais, federações, confederações e bancos cooperativos são os responsáveis pela nova organização do setor.

Principais características:

É um instrumento de organização socioeconômica de comunidades, que só podem operar com seus associados, uma vez que:

- ▶ Têm foco nas necessidades da comunidade;
- ▶ Priorizam o desenvolvimento sustentável;
- ▶ Transformam a poupança local em crédito local;
- ▶ Buscam recursos externos para serem aplicados na comunidade local (repasse do BNDES, Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, recursos de crédito rural do Governo Federal, recursos compulsórios dos bancos comerciais para crédito rural, CEF, Banco do Brasil, bancos e agências de fomento estaduais e regionais, organismos internacionais, cooperativas centrais);
- ▶ São eficientes na aplicação de políticas públicas.

■ Sistemas cooperativistas

Há três grandes sistemas cooperativistas no Brasil, reunidos em confederações de cooperativas:

- ▶ Unicred do Brasil
- ▶ Sicredi Serviços - Confederação Interestadual das Cooperativas ligadas ao Sicredi
- ▶ Sicoob-Brasil - Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob

Há, ainda, os sistemas Ecosol e Cresol, com filosofia de cooperativismo de interação solidária, além de numerosas cooperativas singulares sem vínculos federativos.

CASO DE SUCESSO



Um caso de referência é a AC Credi - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Material de Construção de Governador Valadares, em Minas Gerais. A AC Credi, criada em 1997, é um projeto em expansão, fruto da iniciativa de empresários, lideranças e associados, apoiados pela Associação Comercial e Industrial local, que percebeu sua viabilidade como forma de atender às necessidades do empresariado e alavancar o desenvolvimento socioeconômico de toda a região.

A busca de informações e orientações para seu processo de constituição e legalização, assim como a reforma e adaptação do local de funcionamento da agência, aquisição de móveis em geral, computadores e equipamentos de informática, software e o atendimento de outras necessidades exigiram investimentos da ordem de R\$100.000,00 (cem mil reais).

Voltada para as comunidades onde atua, a AC Credi oferece produtos e serviços financeiros variados, com menores taxas de operações e tarifas diferenciadas em relação ao sistema bancário tradicional. Conta com 2,4 mil cooperados, dos quais 1,5 mil são comerciantes, industriais e microempreendedores. Sua área de atuação abrange, além de Governador Valadares, os municípios de Galiléia, Conselheiro Pena, Periquito, Belo Oriente, Cachoeira Escura, Tarumirim, Engenheiro Caldas e Itanhomi. Seu patrimônio líquido corresponde a R\$3,7 milhões (setembro/2003) e seus depósitos a prazo e à vista totalizam R\$ 10,6 milhões. O saldo de operações de crédito, na mesma data, era de R\$ 11,6 milhões.

Contato: AC Credi Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Material de Construção de Governador Valadares.
Telefone: (33) 3271-1166 - e-mail: diretoria@accredi.com.br
site: www.accredi.com.br



V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GANHANDO Prestando Serviços - Federaminas 2003

MONITORAMENTO em Projetos - Um guia de orientação em projetos de cooperação técnica - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH -

ZOPP - Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH - 1998

PROJETO Empreender - CD-Room - CACB

COMO Implantar uma Associação Comercial - Federaminas 2000

Ficha Técnica:

Presidente da Federaminas:

Arthur Lopes Filho

Coordenação:

Andreas Dohle

Direção Geral:

Luiz Rogério Mitraud de Castro Leite

Colaboradores:

Antonio Augusto de Castro

Belchior Gonçalves Silva

Eli Rosa de Souza

Gilson Elesbão de Siqueira

Luiz Humberto de Castro

Max Emiliano Martins

Paulo César Ferreira

Reyes Marinho Gomes Lima

Rolf Speit

Capa:

www.designsprechstunde.de

Editoração e ilustrações:

Vergê Criação

veronica.verge@uol.com.br

SEQUA

Stiftung für Wirtschaftliche Entwicklung
und berufliche Qualifizierung.

Alexanderstraße 10
D - 53111 Bonn

Tel: + (0)228/98238-0
Fax: + (0)228/98238-19
e-mail: info@sequa.de

<http://www.sequa.de>

FEDERAMINAS

Federação das Associações Comerciais, Industriais,
Agropecuárias e de Serviços do Estado de Minas Gerais

Av. Olegário Maciel, 2251
Lourdes - 30180-112
Belo Horizonte - MG

Tel: + (0--) 31 3290-0733
e-mail: federaminas@federaminas.org.br

<http://www.federaminas.org.br>