**MANUAL DE ACE – MÓDULO 1**

**CULTURA ASSOCIATIVISTA**

****

ÍNDICE

1. SISTEMA DE ASSOCIATIVISMO ..............................................

2. CULTURA E PRINCÍPIOS .........................................................

3. ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS ..................................................

4. ESTIMULOS AOS ASSOCIADOS ...................................................

5. PARTES INTESSADAS NAS ACEs ...........................................

6. FONTES DE FINANCIAMENTO .................................................

7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE ACE ...............................

8. DOCUMENTOS LEGAIS E CONSTITUTIVOS ...........................

1. SISTEMA DE ASSOCIATIVISMO



Um sistema de associativismo é considerado como um dos elementos essenciais à criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da atividade empresarial, especialmente para os pequenos negócios que, diante do isolamento, dificilmente conseguem defender seus interesses perante governos, fornecedores, concorrentes e outros atores relevantes na promoção da competitividade.

A edificação de um sólido sistema de associativismo, reconhecido pela sociedade, por instituições públicas e privadas e pela comunidade como um agente de promoção da competitividade empresarial e do desenvolvimento sustentável, pressupõe investir na consecução de entidades representativas, democráticas, profissionalizadas e dinâmicas, em nível abrangente:



**FEDERAÇÃO** – entidade associativista que tem representatividade em **âmbito estadual.**

**CONFEDERAÇÃO** – entidade associativista que tem representatividade em **âmbito nacional**.

**ASSOCIAÇÃO** – entidade associativista que tem representatividade em **âmbito municipal.**

É necessário investir em Confederação, Federações a Associações que exerçam, em seus territórios de atuação, um importante papel de proposição de produtos, projetos e programas, capazes não só de prover melhores condições de articulação e desenvolvimento das Associadas, bem como de subsidiar a atuação coordenada com as demais entidades que compõem o Sistema.

2. CULTURA E PRINCÍPIOS DO ASSOCIATIVISMO

A capacidade de as pessoas trabalharem em cooperação, visando a objetivos comuns em grupos e organizações, é definida pelo sociólogo norte-americano James Samuel Coleman (1926-1985), como seu *capital social*. Segundo Coleman “*Por uma cultura da cooperação*”, grupos, organizações e sociedades têm um capital social elevado quando são capazes de:

a) estabelecer objetivos comuns de médio e longo prazos, de modo a romper com o imediatismo;

b) gerar coesão grupal, organizacional ou social em torno desses objetivos, de modo a romper com o individualismo;

c) manter constância de propósito no alcance desses objetivos, ainda que diante de um quadro de adversidade, de modo a romper com a volubilidade e a falta de persistência.

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

* Aumentar a competitividade das empresas associadas.

Para alcançar este objetivo, as ACEs atuam em 3 áreas estratégicas:

* **Promoção da cultura associativa** mediante mobilização e organização dos empresários;
* **Prestação de serviços** que contribuam para o desenvolvimento das empresas associadas e para a sustentabilidade da entidade;
* **Promoção do desenvolvimento local sustentável** para a criação de um ambiente mais favorável às empresas associadas;

São **princípios do associativismo:**

## Representatividade

A Associação possuir um grande número de associados nos diferentes segmentos da economia: comércio, serviços, indústria e agropecuária, e ser uma legítima porta-voz e articuladora dos respectivos interesses sob à análise dos seguintes parâmetros de avaliação:

* **Participação da comunidade empresarial no quadro social da entidade (nº de associados) –** quanto maior o número de associados de uma entidade maior a interferência que esta exerce no território em que atua.
* **Motivação dos empresários para se associarem à entidade –**  É corriqueiro que se encontrem entidades com expressivo número de associados, mas, ao se analisar o principal atrativo para afiliação, percebe-se que este está ligado a serviços acessórios como, por exemplo, convênio de plano de saúde ou de consulta ao crédito. Por isso, a análise isolada do número de associados a uma organização empresarial, pode induzir a erros de percepção sobre a real condição de representação que a entidade exerce perante sua clientela.
* **Adimplência dos associados a mensalidades –** o percentual de adimplência a mensalidades é um termômetro do nível de satisfação do associado e de sua percepção de valor acerca do trabalho promovido pela entidade empresarial devendo, portanto, ser aferido e monitorado pelo corpo gestor da entidade.
* **Participação dos associados no dia a dia da entidade –** muito além da fronteira da utilização de serviços, é essencial que o associado participe de ações que tornem seu empreendimento mais próspero e o ambiente em que se insere a sua empresa, mais competitivo. Essas evidências podem ser avaliadas mediante mensuração da participação dos associados em ações de capacitação, reuniões, missões empresariais e, sobretudo, por meio da atuação em conselhos ou núcleos empresariais e frentes de articulação de políticas públicas que apoiem o aprimoramento do ambiente de negócios local.

De forma complementar, a representatividade de uma associação empresarial pode ser evidenciada por:

* Número de associados versus o número de empresas do setor na região de abrangência da entidade.
* Massa salarial e número de empregos gerados pelas empresas associadas.
* PIB relacionado às empresas associadas.
* Abrangência do quadro de associados em relação às vocações econômicas locais e diferentes segmentos organizados no município.
* Participação da entidade em conselhos e órgãos de representação empresarial.
* Capacidade de formulação e articulação de projetos, programas e políticas de interesse empresarial.

É desejável que a Associação reúna em seu quadro social e em sua diretoria, representantes dos mais variados segmentos econômicos do território em que se situa. Essa atitude tende a ampliar os horizontes de atuação da entidade, bem como seu reconhecimento social, capacidade de mobilização e articulação institucional.

Segmentos em ascensão ou cujo número de empresas na localidade sejam significativos devem ser contemplados, numa demonstração de dinamismo e visão estratégica acerca da percepção de que uma entidade é tão influente em seu território quão o for seu nível de representatividade.

## Compromisso com a Comunidade

Embora uma entidade de representação dos segmentos econômicos atenda prevalentemente aos interesses de seus associados, uma importante componente de sua atuação, em relação ao público externo, é a atuação em prol da comunidade.

## Livre Adesão

Um dos aspectos diferenciais do movimento associativo refere-se ao fato de as pessoas se unirem de forma espontânea em torno de uma agremiação. Essa participação voluntária confere às associações legitimidade e representatividade, pois o processo de filiação não é de natureza compulsória ou obrigatória.

O princípio da livre adesão permite aos associados que se unam por afinidades, de modo a tornar mais legítimas suas ações em prol do segmento que representam.

***“Ninguém poderá ser compelido a associar-se ou permanecer associado”.* Artigo 5º da Constituição Brasileira.**

Este princípio se configura como um elemento de credibilidade para as associações, bem como representa um grande desafio para seus gestores: criar um clima organizacional e uma forma de atuação que assegure bem-estar a todos os públicos que a entidade representa e com os quais se relaciona em seu cotidiano. Esta percepção de acolhimento deve se estender a todo o quadro social da entidade: do empresário de micro e pequena empresa a executivos de grandes corporações, bem como em relação a jovens empresários, empreendedores, cidadãos e comunidade em geral.

Com certa frequência, os gestores da associação devem analisar de forma crítica, se a atuação e estrutura da entidade proporcionam bem-estar a todos estes públicos com perfis e interesses tão diferenciados e quais as iniciativas a entidade deve promover para aumentar a satisfação de todos esses atores-chave em seu processo de desenvolvimento institucional.

### Participação Econômica dos Sócios

O modelo de livre adesão, numa entidade de representação empresarial, pressupõe estabelecer mecanismos de custeio e financiamento da entidade por meio de contribuições voluntárias, embora possa haver a prática de mensalidades distintas para diferentes categorias de associados, bem como outros mecanismos de geração de receitas.

### Mensalidades Diferenciadas

Usualmente a adoção de mensalidades diferenciadas numa associação de representação empresarial é bem aceita pelos sócios e pode ser pautada pelos seguintes elementos:

* **Porte do estabelecimento** – grandes empresas costumam ser receptivas à prática de mensalidades diferenciadas, por reconhecerem o papel institucional exercido pela entidade na sua localidade de atuação. Também é usual que se componha uma tabela progressiva baseada no número de funcionários de cada estabelecimento associado, de modo a criar variadas categorias de contribuição.
* **Segmento econômico** – eventualmente, instituições financeiras, ao se associarem à entidade, admitem a prática de mensalidades diferenciadas em relação àquelas aplicadas a associados originários de micro e pequenas empresas. Atualmente, com o advento, da formalização de empresas, por meio do Programa Empreendedor Individual (EI) um grande contingente de profissionais autônomos, artesãos e procedentes de outras atividades econômicas tem buscado se organizar institucionalmente. Uma alternativa ao quadro citado é acolher esse público na entidade, de modo a se evitar a formação de outras entidades de representação empresarial. Por isso, a prática de mensalidades diferenciadas e mais baratas pode representar uma medida de transição para que esses empreendimentos, mediante assistência adequada, possam vir a se tornar micro e pequenas empresas e contribuir para o aumento de representatividade e sustentabilidade da entidade.

### Independência Política e Financeira

Para que a entidade alcance uma posição de independência política e financeira é essencial que algumas posturas sejam adotadas:

* **Atitude apartidária** – embora a entidade exerça um importante papel de articulação política na defesa dos interesses dos associados, não deve haver vinculação institucional da entidade a partidos políticos, mantendo-se a neutralidade da diretoria na interlocução com os poderes constituídos e com outros atores sociais relevantes para a promoção da competitividade empresarial.
* **Criação de fontes de financiamento e custeio** – Embora as mensalidades possam contribuir para a sustentabilidade financeira da entidade, sua principal fonte de receitas deve provir da prestação de serviços e da gestão de projetos de parceria. Deve-se implementar uma ampla carteira de serviços, dirigida ao atendimento das necessidades dos associados e da comunidade com efeitos sobre a percepção social da importância do papel da entidade no desenvolvimento local.

**Filiação e Desligamento**

Ainda que a associação ocorra por livre adesão, deve haver algumas precauções acerca dos processos de filiação e desligamento da entidade.

**Gestão Democrática**

Historicamente as associações empresariais referendam um dos modelos mais representativos e democráticos de organização empresarial e social.

**Voto do Associado**

A expressão máxima da igualdade e da prática democrática em uma entidade de representação empresarial refere-se à paridade existente em relação ao voto do associado, ou seja, cada associado detém o mesmo poder de influência nas decisões da associação, sem distinção de posição econômica, ramo de atividade, prestígio ou tempo de filiação.

Em geral, o estatuto da Associação deve assegurar que qualquer filiado possa ser elegível para ocupação de qualquer cargo na diretoria da entidade em seus processos sucessórios, sem restrições de tempo de filiação ou outras limitações que denunciem preconceito ou favorecimento ilícito.

### Transitoriedade das Lideranças

A criação de canais de participação para os variados segmentos econômicos e perfis de empresas que integram o quadro social da entidade. As restrições acerca do número de mandatos a ser ocupado por um presidente devem ser estabelecidas e as renovações do quadro de dirigentes, em pelos menos 1/3 dos cargos a cada eleição, devem ser determinadas, bem como o incentivo à participação de jovens e mulheres empresárias em cargos diretivos, podem ser emblemáticos de uma atuação democrática da associação empresarial.

### Transparência

A transparência não é somente um dos princípios do associativismo, mas também da Responsabilidade Social Empresarial. É essencial que a entidade preste conta a seus legítimos donos (associados) sobre sua atuação e a utilização adequada das receitas geradas. A seguir enumeram-se alguns elementos essenciais à consolidação de um modelo de representação relativos à transparência:

* **Reuniões abertas** – por natureza, as reuniões na entidade devem ser abertas à participação de qualquer filiado que integre o quadro social. Em algumas situações, esses momentos são tratados com tamanha reserva pela diretoria, que acabam por produzir afastamento e formação de facções na entidade. Deve-se ter a cautela de se utilizarem as reuniões como mecanismos de socialização das decisões, integração e interação entre associados e como elemento estratégico para identificação e formação de novas lideranças.
* **Divulgação prévia de pautas** – é essencial a divulgação prévia de pautas, de modo a produzir interesse, comprometimento e, inclusive, inserção ou exclusão de temas, conforme interesse estratégico do quadro social da entidade.
* **Divulgação da situação financeira da entidade** – um dos mecanismos que conferem credibilidade e transparência à entidade, e previsto em quase todos os estatutos, é a divulgação dos balanços a cada exercício contábil. Embora por muitas vezes a divulgação anual seja insuficiente para satisfazer ao interesse dos sócios. Uma alternativa a este quadro é a divulgação de um simples balancete gerencial no quadro de avisos, no informativo ou na área restrita do site da entidade. Essa atitude tende a evitar ações especulativas sobre a situação financeira da entidade, bem como contribui para os processos de tomada de decisão sobre investimentos e projetos de interesse estratégico a serem priorizados.
* **Divulgação de informações para outros públicos** – devido ao relacionamento com a comunidade e com outros públicos de interesse, a entidade pode promover, com certa regularidade, eventos dirigidos a jornalistas locais e a outros agentes-chaves para a explicitação de ações e projetos que permeiam o dia a dia da entidade.

### Articulação e Mobilização Empresarial

No exercício do apoio à criação do ambiente apropriado ao desenvolvimento local, é natural que a ACE assuma um papel de articulação institucional e de controle social dos poderes constituídos, tema a ser tratado com destaque no Módulo Desenvolvimento Local Sustentável, mas acerca do qual devem ser citados os seguintes aspectos:

* **Fundamentação técnica e isenção na proposição de pautas de reivindicação** – como forma de subsídio às suas ações institucionais, a ACE deve reunir o máximo de informações possíveis sobre os segmentos econômicos que representa e acerca das bandeiras que ostenta na defesa de um ambiente favorável à atividade empresarial. Pesquisas, estudos e pareceres técnicos devem subsidiar esses processos de articulação e mobilização empresarial, de modo a conferir credibilidade acerca das propostas e pleitos em debate.
* **Identificação de temas de interesse empresarial** – cabe à ACE decodificar, formular e articular, conforme interesses estratégicos de seus associados, a agenda da entidade para o desenvolvimento local. Mecanismos de consulta aos associados e de pesquisa devem ser criados de modo a oferecer materialidade e fundamentação técnica às pautas de reivindicação.
* **Criação e ou utilização de canais de interlocução com os poderes constituídos** – há alguns instrumentos para atuação integrada com os poderes constituídos acerca dos quais podem ser citados: conselhos municipais, fóruns de desenvolvimento e agências de desenvolvimento. Modelos de planejamento participativo e de gestão compartilhada do desenvolvimento local têm sido referendados como ferramentas que conferem aos diferentes atores sociais e institucionais organizados no município, a chance de participação e intervenção no modelo de desenvolvimento proposto. Cabe à ACE o papel de liderança na articulação e operacionalização desses mecanismos, bem como a oferta de informações, quorum qualificado e práticas de gestão para que estes alcancem êxito.
* **Criação de mecanismos de manifestação e de mobilização empresarial** – marchas empresariais, protestos, audiências públicas, auditorias independentes, observatórios sociais são alguns dos instrumentos de controle social e de mobilização que a ACE pode instituir, de modo a aumentar sua capacidade de influência e articulação pelo desenvolvimento local.

### 

### Aperfeiçoamento Contínuo e Valorização da Educação

De forma geral, a importância do associativismo é reconhecida por toda sociedade, mas, infelizmente, a educação para o associativismo não faz parte das grades curriculares das escolas ou das universidades e nem das estratégias habituais de capacitação adotadas pelas ACEs. Consequentemente, o Brasil conta com um grande número de associações de representação empresarial e com um pequeno número de pessoas devidamente preparadas para atuar nestas entidades.

Por isso, as ACEs, suas Federações e Confederação precisam assumir um relevante papel na preparação de empresários para o associativismo empresarial.

3. ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS

A seguir são enumeradas algumas estratégias e iniciativas que podem contribuir para a edificação de uma cultura da cooperação, alicerçada pela capacidade permanente de formação de lideranças e pela disseminação do associativismo na sociedade.

### Formação e Capacitação das Lideranças

A formação de novas lideranças e o desenvolvimento de aptidões associativas é de fundamental importância para a melhoria continua do Sistema e para a sedimentação desta cultura, que pode ganhar forma de modo espontâneo, mas, que, em geral, prescinde de formações e mecanismos específicos de atuação e consolidação:

* **Capacitação de dirigentes** – pelo menos uma vez por ano, é necessário reunir a diretoria para uma ação de capacitação, preferencialmente, com a mescla de temas técnicos e ações de natureza comportamental, de modo a oferecer mais coesão e afinidade entre os dirigentes da entidade. Nesse momento, é recomendável que novas lideranças sejam identificadas e participem das ações de capacitação com o propósito de se estabelecer um processo natural de renovação dos quadros diretivos da entidade. As federações e associações podem instituir a obrigatoriedade de realização de uma ação de capacitação a cada mandato, no mínimo, por ocasião da posse de uma nova diretoria.
* **Sugestões de temas para capacitação** – um bom cardápio de capacitações de dirigentes refere-se a temas como:
  + - Articulação e governança local
    - Desenvolvimento local sustentável
    - Oratória
    - Como estabelecer mecanismos de controle social dos poderes públicos
    - Gestão de entidades empresariais
    - Liderança
    - Marketing pessoal e institucional
    - Negociação e mediação de conflitos
    - Gestão e elaboração de projetos
* **Sugestões de estratégias de capacitação** – ações de capacitação podem ser realizadas de uma forma despojada e descontraída em ambiente externo à ACE, por exemplo, num hotel fazenda ou local que permita aos participantes o desligamento em relação a preocupações cotidianas com os negócios e com outras rotinas que concorram com a atividade proposta pela entidade. Missões empresariais também podem alcançar o mesmo êxito em relação a ações de capacitação e aproximação entre empresários, mediante adequado esforço de planejamento e coordenação das ações propostas. Deve-se buscar o apoio e participação da federação nessas iniciativas, de modo a permitir a adoção de boas práticas e o alcance dos melhores resultados acerca dos encontros promovidos.
* **Ações de capacitação em associativismo extensivas a associados** – além de ações de capacitação de dirigentes da ACE, são necessários eventos cujo foco predominante seja a valorização da cultura associativa. Como o tema não costuma produzir interesse espontâneo, é necessário integrar essas iniciativas a programas de desenvolvimento da competitividade empresarial como, por exemplo, o Programa SEBRAE de Artesanato que inclui módulos regulares de capacitação voltados à importância da cooperação, entre os artesãos, como fator de sucesso empresarial. De forma similar, podem ser adotadas estratégias de inserção desses conteúdos em outras ações de capacitação promovidas pela ACE.

### Interação entre Associados

O êxito de uma entidade de representação empresarial, no cumprimento de sua missão institucional, pressupõe reunir e organizar diferentes segmentos empresariais, valorizar as vocações econômicas locais e a atividade empreendedora, tanto em torno de ações técnicas e de mobilização empresarial quanto em relação a ações de congraçamento, premiação e confraternização.

### Valorização da Cultura Associativista

Por muitas vezes, os ritos vinculados ao dia a dia da ACE levam a uma percepção de sisudez e formalismo que atuam de forma pouco convidativa ao ingresso de novas lideranças e associados na entidade.

Unir-se para a defesa de interesses políticos e econômicos não é excludente de se criar na entidade um referencial de bem-estar, entretenimento e diversão. Por isso, a construção de uma cultura associativa representa conceber uma equação balanceada entre ações técnicas, festividades, mobilizações, manifestações, premiações e ações cooperação para a promoção da competitividade empresarial.

#### **Filiação e Recepção de Novos Associados**

O processo de associação deve ser precedido da observância a fatores como:

* **Aprovação do pedido de filiação** – algumas entidades estabelecem critérios para admissão de novos associados, inclusive, por meio da avaliação do pedido de adesão pela diretoria da entidade. Deve-se, nesse caso, ter a cautela de se estabelecer transparência e equidade ao processo com o propósito de que se evitem critérios eminentemente políticos ou antidemocráticos no cumprimento desse rito.
* **Rito de entrada na entidade** – além dos atos protocolares que regem o processo de adesão do associado, deve-se ter especial atenção acerca da apresentação da entidade ao novo associado. Este é um momento singular que deve ser tratado com extrema atenção e reverência pelos corpos funcional e diretivo da entidade. Uma das estratégias recomendadas é a promoção de eventos regulares (pelo menos bimestral), previamente agendados e divulgados para recepção de novos associados. Estes eventos podem obedecer ao seguinte formato:
  + - Abertura pelo presidente ou vice-presidente
    - Apresentação da estrutura organizacional da entidade, incluindo os conselhos, núcleos setoriais e outras instâncias de organização associativa
    - Apresentação dos direitos e deveres dos associados e formas como o associado pode participar ativamente da ACE;
    - Exposição dos serviços e benefícios da ACE pelo executivo ou gerente da entidade
    - Descrição do papel da ACE no desenvolvimento local pelo presidente
    - Auto apresentação dos novos sócios e entrega de um kit que contempla: estatuto, regimento interno, revista da entidade e certificado ou placa de associado para o empresário fixar em seu empreendimento.
    - Encerramento com alguma ação de confraternização: *coffeebreak*, coquetel ou jantar de boas vindas.

**Estes eventos demandam esforço e investimento relativamente pequenos da entidade, mas podem contribuir positivamente para superar um problema comum nas associações empresariais e enfatizado por muitos presidentes: “Numa ACE, as cobranças à diretoria são frequentes, mas poucos se apresentam para ajudar”.**

**De fato, muitos empresários estão dispostos a contribuir ativamente para o desenvolvimento da ACE, mas na maioria das associações, não é usual que se explique aos novos sócios de que forma isto pode ser feito.**

#### **Desligamento**

Há algumas possibilidades de desligamento de associados numa ACE, acerca das quais devem ser observados os seguintes aspectos:

* **A pedido do associado** – em relação a essa modalidade de desligamento, deve ser avaliado, de forma criteriosa, o motivo do pedido de desfiliação e, caso aplicável, se é possível reverter tal quadro.
* **Por descumprimento de aspectos regimentais e estatutários da ACE** – esse processo decorre do não atendimento, por parte do associado, a obrigações previstas nos documentos que regulam o funcionamento da entidade e pode, em caso de inequívoca constatação da infração, ser promovido de forma protocolar por atos administrativos internos ou por deliberação da diretoria. Algumas exclusões ocorrem de forma compulsória por inadimplência a mensalidades ou a outras obrigações financeiras do associado.
* **Por determinação da Assembleia Geral da ACE** – há casos omissos não previstos no estatuto da entidade e em outros documentos regulatórios que podem requerer que o processo de exclusão se dê por meio desse expediente.

Via de regra, deve-se ter a percepção de que a exclusão de um associado é um ato extremo no cotidiano da associação e que essa atitude deve decorrer de uma circunstância sobre a qual não existam alternativas de resolução da controvérsia.

Todas as situações citadas devem estar descritas no estatuto da entidade para legitimar as decisões e oferecer transparência aos processos. Contudo, de um a forma geral, a maioria dos desligamentos voluntários não ocorre por falta de condições financeiras do associado para o pagamento de mensalidades, mas pela insatisfação do empresário com a atuação da entidade. Além disso, o esforço para manter o sócio no quadro social não pode se restringir aos funcionários da ACE. A diretoria da entidade deve se envolver ativamente no processo de participação do associado no dia a dia da entidade e na sua consequente percepção valor sobre o papel institucional exercido pela ACE.

A forma mais adequada de fidelização de associados é disponibilizar um bom portfólio de serviços e adotar estratégias que apoiem o aumento da competitividade empresarial no território de atuação da ACE.

#### **Festividades**

Em associações empresariais, tem sido usualmente promovidas ações comemorativas alusivas, por exemplo:

* Posse da diretoria
* Assembleia geral, em relação a qual sugere-se o seguinte formato:
  + - Palestra motivacional
    - Apresentação do relatório anual das atividades promovidas pela ACE, incluindo-se a exposição do balanço contábil.
    - Apresentação do plano de trabalho para o atual exercício
    - Jantar festivo com noite dançante
* Aniversário da entidade
* Dia da Micro e Pequena Empresa
* Aniversário do município
* Datas relativas a segmentos econômicos ou a profissões representadas pela ACE (mecânicos, cabeleireiras, profissionais liberais etc.), principalmente, se esses segmentos forem significativos em relação às vocações econômicas locais ou ao quadro social da entidade.
* Outras datas de relevância singular para a entidade.

Em alguns municípios brasileiros, o principal evento anual da cidade é promovido pela ACE. É comum a realização de feiras, exposições, cavalgadas e outras festividades abertas à comunidade.

#### **Ações de Congraçamento**

Tem sido usual que associações empresariais realizem uma série de ações de congraçamento e confraternização entre as quais podem ser citadas:

* Almoços e jantares comemorativos
* Torneios esportivos
* Gincanas
* Bailes dançantes
* Concursos culturais
* Miss Comércio
* Ações de caráter beneficente

Embora menos usual, algumas associações empresariais apoiam a formação de corais, times de futebol e até conjuntos musicais que tendem a atrair diferentes públicos para a participação no dia a dia da entidade. Algumas dessas ações podem até influir na captação de novos associados.

#### **Premiações**

Nada mais justo que prestar reverências aqueles que desempenham pela ACE uma papel de destaque. Ações de premiação podem ser dirigidas aos seguintes públicos:

* Associados
* Comerciários
* Representantes do poder público
* Representantes de entidades da sociedade civil
* Comunidade

Uma das modalidades usuais de homenagem a associados é promoção do Prêmio Empresário do Ano.

Outra forma de prestar homenagens ao associado, é a organização de premiações do gênero “Mulher Empreendedora” ou “Jovem Liderança Empresarial”. Estas ações colocam em evidência o premiado e auxiliam na fixação da imagem da associação como entidade de fomento ao comportamento empreendedor.

A premiação de empresários que se destacaram em campanhas de promoção do comércio e da indústria também deve ser realizada como estímulo à repetição do sucesso e à criação de um clima saudável de competição local.

Ações de premiação, além de forte esforço de divulgação e operacionalização, devem ser acompanhadas de critérios de isenção e transparência acerca dos regulamentos e práticas adotados em todo o processo seletivo, de modo a se evitarem desgastes e questionamentos acerca dos resultados divulgados.

### Núcleos Setoriais

Os núcleos setoriais são formados por empresários de pequenas e médias empresas, prevalentemente, do mesmo segmento, que se reúnem para, mais facilmente, discutir, trocar ideias e procurar soluções relativas a problemas e interesses comuns. Os grupos objetivam melhorias nas próprias empresas, a quebra do isolamento entre os empresários e articulam ações de natureza coletiva que as tornem mais solidárias e competitivas no mercado.

Atualmente há a percepção de que os núcleos podem ser indutores do planejamento estratégico relativo a certos segmentos econômicos no município, bem como da proposição de políticas de interesse empresarial. Esse status confere a esse modelo associativo a ocupação de um novo patamar de relevância, pois o próprio modelo de desenvolvimento do município pode ser orientado pela organização empresarial em núcleos e não o oposto, em que os núcleos são formados e procuram encontrar espaço nas políticas de desenvolvimento em curso.

Isso reitera a importância de a ACE apresentar a lógica de intervenção e os resultados usuais do projeto para a adoção, pelos poderes constituídos e por outros atores sociais, da formação de núcleos setoriais como política de desenvolvimento empresarial.

É indispensável que os núcleos contem com a moderação e aconselhamento de um consultor especializado (consultor grupal), que os oriente em relação a questões formais da concepção dos núcleos, na estruturação do planejamento anual de atividades, nas reuniões realizadas periodicamente e na composição de alianças e parcerias que ofereçam materialidade às ações propostas para o incremento da competitividade das empresas nucleadas.

#### 

#### **Iniciar a formação de um Núcleo Setorial**

Compor um comitê gestor dos núcleos que se encarrega, inicialmente, da avaliação das principais vocações econômicas do município, mediante apuração de informações técnicas como: o número de empregos gerados, PIB setorial, tendências de crescimento ou fatores de compressão sobre determinado segmento, número de empresas, impostos gerados, composição do quadro social da ACE entre outros fatores relevantes para a escolha dos segmentos prioritários no processo de formação de núcleos.

Devem participar do comitê o Presidente da associação, o diretor responsável pela iniciativa, o executivo da entidade, o consultor do grupo e representantes de instituições parceiras que possam contribuir para o processo decisório e de apoio ao funcionamento dos núcleos. As reuniões, *a priori*, podem ter regularidade bimestral.

Uma vez definido o segmento prioritário para abordagem à formação do núcleo, deve-se iniciar o processo de convite aos empresários pelos associados à ACE numa visita, preferencialmente, realizada pelo presidente da entidade, pelo consultor e por um empresário do segmento que exerça notada influência sobre os demais. Após esse contato pessoal, deve-se agendar a primeira reunião formal para apresentação do programa de núcleos setoriais aos potenciais participantes. A reunião de apresentação do núcleo pode obedecer ao seguinte formato geral:

* **Abertura** – exposição do presidente da ACE sobre a opção da entidade pela formação de núcleos setoriais.
* **Desenvolvimento da reunião** – apresentação da metodologia de formação dos núcleos, vantagens competitivas, parceiros da iniciativa, aspectos ligados ao dia a dia dos núcleos. Nesse momento, podem ser emitidos depoimentos por parte de representantes de outros núcleos existentes de modo a oferecer credibilidade e entusiasmo à iniciativa.
* **Encerramento** – consulta aos participantes sobre o interesse pela formação e adesão formal ao núcleo.

O número mínimo recomendável de participantes por núcleo é de 10 empresas e o máximo, 25. Outra precaução sobre a constituição de núcleos setoriais refere-se ao fato de que, pela complexidade da iniciativa, não se deve buscar a formação de mais de dois ou três núcleos por semestre.

### 

### Promoção de Negócios

O fato de a ACE reunir expressivo número de associados e relativa capacidade de influência deve ser utilizado no estreitamento do relacionamento e na promoção de negócios entre associados. Algumas das possibilidades de negócios a serem fomentados entre integrantes do quadro social da entidade são descritas a seguir:

* **Realização de eventos de divulgação de produtos e serviços** – por ocasião dessa iniciativa, pode-se organizar uma mostra de produtos e a integração entre associados de modo a conhecerem de forma recíproca os negócios uns dos outros.
* **Promoção de feiras e eventos abertos à comunidade** – em muitas localidades do país, o principal evento da cidade corresponde à Feira do Comércio ou a um grande ação promocional realizada pela ACE. Essa iniciativa, além de forte agente de apoio à promoção da competitividade empresarial, atua como vetor de divulgação institucional da ACE.
* **Criação de redes de descontos** – algumas associações empresariais tem se utilizado do poder de barganha e diversidade dos negócios reunidos pelo quadro social para oferta de descontos recíprocos aos empresários associados. Trata-se uma iniciativa cuja concepção é bastante simples, mas que, em geral, demanda, precauções acerca dos aspectos operacionais de composição e gestão da rede e dos benefícios por ela anunciados.

**Implantação de Projetos e Serviços de Interesse Comunitário**

Algumas ACEs apoiam e gerem iniciativas que se vinculam a projetos especiais ou mesmo a serviços prestados pela entidade, entre os quais podem ser enumerados:

* **Bolsa de empregos** – serviço que visa ao recrutamento, seleção, capacitação e encaminhamento de mão de obra a empregos, com potencial para geração de importantes sinergias com ações de capacitação e programas de estágios da ACE.
* **Controle do estacionamento** – ao longo dos últimos anos boa parte dos municípios brasileiros tem enfrentado problemas crônicos acerca do trânsito. Colaborar para o gerenciamento do estacionamento pode ser uma serviço de natureza estratégica a ser exercido pela ACE, uma vez que o ir e vir de consumidores é afetado pela disponibilidade de vagas para estacionamento de veículos em centros comerciais.
* **Guarda municipal** – a ausência de adequadas condições de segurança pode ser inibitória da circulação de consumidores e coercitiva do próprio funcionamento de estabelecimentos comerciais com impactos sobre a circulação das pessoas e sobre a prosperidade dos negócios. Serviços de guarda municipal ou de vigilância eletrônica, embora alheios às competências tradicionais de uma ACE, ocupam uma fronteira que se estabelece entre o interesse público, privado e dos cidadãos.
* **Revitalização de centros comerciais** – no Sistema CACB há experiências de projetos de revitalização de centros comerciais que culminaram com o resgate de espaços públicos e comerciais para suas destinações originais, com impactos positivos nos aspectos social, econômico e ambiental.
* **Programa de inclusão digital** – a ACE pode, em parceria com outras instituições ou por meios próprios, compor laboratórios de informática para oferta de cursos de capacitação à comunidade. Eventualmente os equipamentos podem ser doados por empresas associadas e os custos da iniciativa podem ser relativamente baixos com forte repercussão social.
* **Programas de qualificação profissional** – uma das vocações naturais de uma ACE é o apoio à capacitação, formação e qualificação profissionais, de modo a proporcionar melhores oportunidades de trabalho a cidadãos e suprir demandas por profissionais especializados no território de atuação da entidade.
* **Ações de sensibilização para a prática do comércio ético** - mediante oferta de produtos e serviços que atendam a requisitos de qualidade devem ser disseminadas e, caso possível, deve-se inclusive fazer refletir em pesquisas de opinião as percepções da população sobre as práticas adotadas pelos empreendimentos locais.

**Voluntariado Empresarial**

Devido à sua expressiva capacidade de articulação e à reunião de variadas competências internas, a ACE deve se mobilizar para ações com as que se enumeram a seguir:

* **Aconselhamento empresarial** – empresários dotados de experiência e habilidades consultivas podem prestar serviços a empreendedores e candidatos à abertura de empresas, de modo a transferir conhecimentos e antever situações que permeiam o dia a dia de um empresário. Eventualmente, ações de recuperação de empresas, em situação pré-falimentar, podem ser promovidas.
* **Revitalização de espaços de interesse público** – a ACE pode liderar e ou participar de projetos relativos à recuperação de creches, espaços de lazer, áreas degradadas, hospitais, escolas, etc., tanto por meio de mutirões quanto por meio da arrecadação de recursos financeiros e materiais.

Diante do papel educativo a ser exercido pela ACE, podem ser promovidas palestras e eventos esporádicos relativos a saúde preventiva, economia doméstica, código de defesa do consumidor, comércio justo entre outros temas de interesse comunitário e social. Os profissionais que integram o quadro social da entidade, em articulação com outras entidades e profissionais, podem se mobilizar para a organização dessas iniciativas.

**Realização de Campanhas Beneficentes**

Habitualmente associações empresariais realizam campanhas beneficentes concernentes a arrecadação de alimentos e brinquedos para pessoas carentes, especialmente, por ocasião do Natal; campanhas do agasalho durante o inverno e outras campanhas de donativos por ocasião da incidência de catástrofes como enchentes e secas prolongadas. Uma modalidade de campanha, cuja repercussão tem uma caráter estruturador, é a doação de materiais escolares ou mesmo a adoção de um aluno carente da rede pública de ensino por um empresário ou grupo de empresários que se solidarizam no apoio ao funcionamento de estabelecimentos de ensino locais. Composição de acervos como bibliotecas técnicas e literárias também são bem-vindas e por muitas vezes podem ganhar forma por obra de doações de livros novos e usados.

A concessão de bolsas em cursos oferecidos pela ACE quase sempre não gera impactos financeiros para a entidade, mas pode produzir forte estreitamento com a comunidade, à medida que esta iniciativa seja gerenciada de forma criteriosa e sistemática pelo corpo técnico da associação empresarial.

**Disseminação do Associativismo no Município**

Para que uma ACE exerça um papel de influência institucional em relação aos segmentos econômicos que representa, essencial é que a sociedade tenha percepção de que o associativismo traz relevantes contribuições ao desenvolvimento local e que essa estratégia disseminada em sua localidade de atuação, por meio de, por exemplo, articulação dos elementos apresentados a seguir:

### 

**Evento sobre o Associativismo**

Uma das estratégias a serem adotadas por uma ACE na promoção do associativismo é a realização de eventos específicos sobre o tema dirigido ao quadro social da entidade e à comunidade. O formato do evento deve contemplar, por exemplo, uma palestra magna sobre o tema associativismo e conteúdos que visem à apresentação institucional da ACE, seus projetos-chave e atrativos para o ingresso de novos associados. A realização de um seminário anual com apresentações e conteúdos que enfatizem a importância do associativismo pode contribuir para a percepção social da importância do tema para o desenvolvimento local.

**Ace Teen**

O investimento em novas gerações de empreendedores e empresários pode ganhar consistência mediante composição da ACE Teen, com a reunião de filhos de associados da entidade, com faixa etária compreendida entre 12 e 18 anos e, eventualmente, de jovens empreendedores da comunidade para a troca de experiências, promoção de missões associativas, realização de estudos de caso e para o aprofundamento de discussões e interesses relativos à atividade empreendedora. Um outro aspecto relevante dessa iniciativa, é a formação de novas lideranças empresariais, de modo a assegurar a ampliação e continuidade da cultura associativa da entidade.

Muitas ACEs adotam como estratégia, para abordagem a esse público, a formação dos Núcleos de Jovens Empresários, cuja proposta se assemelha a das ACEs Teen, com a diferença de que em relação aos núcleos só participam empresários associados à entidade e o limite etário admitido para participação pode chegar aos 39 anos.

### 

**Apoio a Outras Associações e Federações**

Devido ao nível de consolidação da ACE e Federação, é possível que esta exerça influência sobre outras entidades parceiras que requeiram apoio em seu processo de desenvolvimento.

A transferência do *know how* da ACE e Federação pode se dar por meio de ações diretas de intercâmbio e até pela criação de um fórum de organizações associativas no município para troca de experiências e para atuação conjunta em algumas frentes de interesse comum.

Algumas associações chegam a apoiar a criação de entidades de representação empresarial em municípios vizinhos carentes desse instrumento de organização. A iniciativa transcende os limites usuais de atuação da ACE, mas pode contribuir para o desenvolvimento regional e suas implicações sobre a criação de ações integradas no contexto territorial.

**Dia ou Semana do Associativismo**

Com o propósito de oferecer adequada ênfase à relevância da construção de uma cultura de cooperação empresarial no município, a ACE deve promover, pelo menos uma vez por ano, evento alusivo a esse tema, cujo formato básico pode compreender os seguintes elementos e atividades:

* Palestras motivacionais
* Apresentação de casos de sucesso
* Mecanismos de formação de redes de cooperação
* Ações de congraçamento
* Premiações
* Mostra de produtos de empresas associadas
* Divulgação de ações e projetos de valorização da cultura associativa pela ACE
* Promoção de atividades lúdicas (gincanas, concursos, jogos, etc.)

**Ações Itinerantes**

Numa atitude proativa, a ACE pode ir ao encontro de seus públicos-alvo, por meio da promoção de ações itinerantes, especialmente, em relação a públicos que se sentem intimidados de integrar associações empresariais por desconhecimento ou pela sensação de exclusão, pois muitas entidades, em função dos ritos e estruturas que as cercam, exercem pouca atratividade para a adesão de empresários de MPE.

Ações itinerantes podem mesclar a apresentação de conteúdos institucionais da ACE com a realização de minicursos e com a promoção de ações de confraternização e integração. Nessas ocasiões, outros parceiros como o SEBRAE e a Prefeitura podem participar do evento, mediante oferta de soluções empresariais e serviços de interesse comunitário.

**Outras Ações de Caráter Estratégico para o Desenvolvimento Associativo**

Além da valorização dos princípios associativos descritos no presente módulo do Manual de Ace, há algumas iniciativas que devem ser adotadas no tratamento da cultura associativa, como um elemento de gestão da entidade.

**Proatividade da Diretoria**

A dinâmica de qualquer entidade seja ela empresarial, política, comunitária é dada pela diretoria. A associação não vive de glórias passadas nem de perspectivas. Seu ritmo é dado pelos diretores eleitos para aquele mandato específico.

Assim, a pró-atividade dos dirigentes é que estimulará a permanência e integração dos associados à entidade, a manutenção de suas contribuições, a utilização dos serviços e, até, a atração de novos membros. A seguir são apresentados algumas dicas a serem observadas em relação a atuação do corpo diretivo da ACE:

##### A função do presidente

* O presidente, quando convidado, só deve assumir cargos no mais alto nível institucional de outras entidades. Todos os demais devem ser distribuídos entre os diretores, porque o presidente, em geral, não dispõe de tempo para assumir múltiplos compromissos. Além disso, deve mostrar aos funcionários e parceiros que tem plena confiança em sua diretoria;
* Para os cargos de diretoria, o presidente deve convidar aqueles mais interessados e aptos e não necessariamente os mais importantes empresários locais;
* O presidente deve ser solícito no apoio aos diretores, mas deve incentivar e permitir que atuem de forma autônoma em relação às atribuições que lhes foram conferidas.

##### Composição de uma diretoria moderna

* Ao contrário de propor a criação do cargo de 4º Vice presidente, por exemplo, deve-se nomear um diretor para o Programa Empreender ou para a construção da nova sede. Pessoas precisam de tarefas claras, por isto é mais recomendável ter diretores por projetos ou temas a optar por denominações genéricas e vagas;
* O presidente deve substituir aqueles diretores que não cumprem suas tarefas;
* A cada eleição, é desejável que pelo menos 1/3 da diretoria seja substituída para garantir a oxigenação da entidade e oferecer e dar oportunidade para os demais associados interessados.

##### Forma de atuação de uma diretoria moderna:

* A atuação da diretoria deve ser orientada pelo planejamento estratégico da entidade;
* A diretoria deve ser capacitada em liderança e associativismo pelas Federações e Confederação;
* As atribuições de cada diretor devem ser claras e conhecidas pelos demais diretores, colaboradores e associados. Um organograma funcional da gestão atual deve existir e ser colocado em local visível, de modo a oferecer clareza sobre o papel de cada diretor na entidade.
* O gerente da associação deve organizar a agenda, pasta e demais documentos necessários à atuação dos diretores da entidade. A frequência dos dirigentes às reuniões deve ser acompanhada e relatada abertamente, e, caso, possível, publicada aos demais associados em local visível.
* A ACE deve estar dotada de equipe técnica para oferecer suporte à diretoria.

### 4. ESTIMULO AOS ASSOCIADOS

Infelizmente, costuma existir pouca compreensão sobre a relevância da presença física do associado no dia a dia da associação, deixando-se que o uso de serviços e o pagamento de mensalidades sejam os únicos elos entre a “casa” e o seu principal “morador” – o associado. Aliás, por muitas vezes utiliza-se apenas a sua situação financeira ou número de associados como fator de avaliação de uma associação, mas não costuma haver uma preocupação verdadeira com a avaliação do real nível de satisfação do sócio em relação à entidade.

Por diversas razões, entre elas a falta de atenção ao associado, a associação passa a ter um papel secundário para os empresários e apenas um grupo reduzido de diretores frequenta a entidade regularmente. Isto faz com que um ciclo vicioso se repita. Cada vez há menos pessoas na entidade, porque cada vez ela se torna menos sensível aos interesses de seus associados.

Há várias possibilidades de entrelaçar ações de defesa do meio empresarial com atividades que de fato estimulem a participação de maior numero possível de associados na associação. Inicialmente, pode-se elaborar uma pesquisa junto aos associados sobre sua satisfação com o papel exercido pela associação entre outras sugestões apresentadas a seguir:

### Pesquisa de satisfação sobre o papel da associação

Um instrumento que pode descrever com melhor clareza a percepção que o associado tem sobre a entidade é a realização de questionário sobre a satisfação do associado.

Perguntas como: “C*om que regularidade você vai à associação e de quais atividades você participa?”,* bem como, “Q*uais atividades que você gostaria que a entidade desempenhasse?”*  podem oferecer uma sinalização sobre qual caminho a associação deve seguir para manter satisfeita sua clientela interna.

A seguir, são apresentadas algumas perguntas-chave a serem realizadas com o associado:

* Você conhece o presidente da ACE?
* Como você avalia o trabalho da associação?
* Quais serviços e atividades você gostaria que sua associação promovesse?
* O que o levaria a participar mais do dia a dia da associação?
* O que você espera que uma associação possa realizar em benefício do ambiente empresarial?

Embora de difícil tabulação, a pesquisa deverá ser realizada de modo a permitir que o associado emita sua opinião e a entidade se mobilize no sentido de proporcionar melhor atendimento ao seu quadro social.

### Programa de valorização dos associados

A seguir é apresentado um modelo integrado de ações que visam ao atendimento diferenciado do associado, de modo a produzir vínculos internos e uma ação destacada da entidade ao seu público preferencial.

#### **Elaboração e manutenção de cadastro pessoal dos associados**

Muitas vezes, o associado é tratado na associação como mais um número ou pela identificação impessoal do nome de sua empresa, que talvez nem todos os funcionários e a diretoria conheçam.

É recomendável, além do preenchimento de dados formais quando de sua filiação, realizar um apanhado geral sobre o empresário em questão. Por exemplo, descrever a linha de produtos com as quais ele trabalha, quantos funcionários há em seu estabelecimento e há quanto tempo foram contratados, quais as premiações a empresa ou empresário já recebeu e, inclusive, a data de aniversário do empresário e da empresa.

Estas informações podem levar a associação a estabelecer um novo nível de relacionamento com seu quadro social, primando pelo tratamento personalizado ao contrário de manter uma relação fria e distante. De posse de informações adicionais sobre os associados, é importante que a associação se mobilize no sentido de explorar este conhecimento adequadamente, fortalecendo sua ligação com o quadro social e promovendo a troca de informações entre seus membros.

#### **Banco de Talentos**

A partir da realização adequada do cadastro dos associados, pode-se compor um banco de talentos na ACE, aproveitando-se a formação acadêmica e profissional dos empresários, para a composição de um quadro interno de consultores em Marketing Direito, Administração, Gestão de Recursos Humanos, Comércio Exterior entre outras especialidades e áreas de conhecimento necessárias à execução de projetos ou ao atendimento de demandas empresariais.

#### **Participação no Jornal da associação**

O jornal da associação, em geral, é subutilizado para a promoção individual de associados. A criação de colunas personalizadas que valorizem empresários, seus familiares e funcionários oferece um tom cordial às matérias e abre a oportunidade para que pessoas de destaque sejam homenageadas.

Caso bem administrado, o jornal pode ter seus custos cobertos e até gerar receitas extras por meio do pagamento de anúncios e espaços publicitários.

#### **Visitas a empresas de associados e de potenciais associados**

Uma boa forma de a diretoria da ACE demonstrar interesse pelos associados é a promoção de visitas às suas empresas. Esta atividade pode ser realizada de maneira bastante informal, visando-se a troca de informações de parte a parte e estabelecendo-se uma discussão livre sobre o dia a dia do empresário em questão e sobre sua percepção acerca do trabalho da associação em defesa do meio empresarial. A visita pode ser registrada fotograficamente e publicada no jornal da associação, em coluna que valorize esta aproximação com os associados.

#### 

#### **Cafés empresariais e *happy hours* (com a diretoria)**

Uma forma despojada de a diretoria da associação atrair seu associado é promover esporadicamente cafés da manhã ou informais para a discussão de algum tema relacionado ao meio empresarial, mas sem a necessidade de se aplicar os formalismos comuns a uma reunião ou debate.

Esta iniciativa pode, inclusive, ser realizada de forma itinerante em empresas associadas ou em ambientes externos, convidando empresários ainda não associados. Embora menos usual, pode-se promover um *happy-hour* na sede da entidade, com o mesmo propósito de tornar mais informal a abordagem algum tema de interesse coletivo. Essas ocasiões são ideais para a tentativa de se captar novos associados.

#### **Dia de Portas Abertas**

Outra ferramenta de atração de associados que uma diretoria proativa pode programar é a realização do “**Dia de Portas Abertas**”. A ideia é convidar pessoas externas para uma visita à associação, a fim de conhecerem as suas instalações, atividades, serviços e colaboradores. Um “Dia de Portas Abertas” 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 (autoridades municipais, Organizações Não Governamentais, universitários, gerentes de bancos).

O objetivo não é apenas apresentar as instalações da associação, mas divulgar os serviços e ações da instituição. A seguir, apresenta-se um padrão do “Dia de Portas Abertas”, que pode ser seguido ou modificado de acordo com as necessidades de cada associação:

#### 

#### **Colunas interativas no jornal da associação**

No jornal da associação pode haver espaços interativos para a formulação de perguntas de associados à especialista em determinado tema. Por exemplo, pode ser criada a sessão: “Direito do Consumidor – tire as suas dúvidas”. Apesar de uma coluna como esta ter foco nos associados da associação como um todo, o fato de haver elucidação sobre possíveis litígios entre empresários e consumidores pode funcionar como ação de esclarecimento e prevenção para seus associados acerca das responsabilidades que devam ter em relação a seus clientes e consumidores. Com isto, a associação desempenharia o papel de utilidade pública perante a sociedade e alertaria os empresários sobre suas obrigações.

Outra sugestão de coluna de caráter interativo pode ser sobre questões tributárias, fiscais e trabalhistas. Esses assuntos sempre despertam interesse nos empresários, dada sua complexidade. Através do espaço interativo da coluna, especialistas nos tema respondem ás perguntas formuladas pelos associados.

**Definição e publicação de calendário de eventos**

A associação deve se empenhar em compor um calendário de eventos que valorize datas e segmentos empresariais que devam ser comemorados, como:

* Dia da Pequena Empresa;
* Dia do Empresário;
* Aniversário da associação;
* Dia dos trabalhadores.

#### 

#### **Campeonatos e atividades esportivas**

Os associados podem compor times de futebol ou equipes para competição em outras modalidades esportivas. Podem ser organizados campeonatos internos à entidade ou patrocinados por ela com vistas a uma melhor interação entre sócios e comunidade. O mesmo princípio pode ser estendido à criação de blocos carnavalescos ou confrarias que se reúnem esporadicamente.

#### **Galeria de ex-presidentes**

A associação deve reservar, em suas instalações, um espaço nobre para homenagear e registrar ações de ex-presidentes à frente da entidade. É corriqueiro que se componha o salão de reuniões da diretoria ou o saguão com fotografias dos ex dirigentes, afixadas na parede.

Além do registro fotográfico, é importante compor a memória da entidade, evidenciando fatos importantes em sua história, como: ampliação da sede, implantação de serviços, conquistas obtidas pela classe empresarial, festividades, ações de promoção social, campanhas da indústria, visitas de personalidades, entre outras ações que divulguem a real dimensão do papel da associação para os associados e para a comunidade local.

# 5. PARTES INTERESSADAS NAS ACEs

As partes interessadas (stakeholders[[1]](#footnote-1) ) nas ACEs são pessoas ou entidades afetadas pelas atividades econômicas. Em suma, são todos os envolvidos em um processo, que pode ser temporário, como um simples projeto, ou duradouro, a exemplo da missão norteadora de cada organização. Os stakeholders são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. Por esse motivo, a percepção sobre as necessidades e interesses dos públicos-alvo das ACEs condiciona seu modo de atuação, processos internos, diretrizes estratégicas e estrutura organizacional.

A seguir enumeram-se os públicos-alvo (*stakeholders*) das ACEs acerca dos quais deve ser um definido um modelo adequado de abordagem:

## Associados

Aos associados corresponde o público preferencial das ACEs e a razão de existir da entidade. Além do apoio ao aumento da competitividade empresarial, é essencial que sejam dirigidas a esse público ações de integração, congraçamento e de promoção de negócios que visem ao fortalecimento da cultura da cooperação.

Outra precaução acerca do quadro social da entidade é a distinção entre os vários segmentos que o compõem: sócios beneméritos; dirigentes; ex-presidentes, conselheiros, sócios-usuários, etc. que, ao serem analisados de forma personalista, requerem diferentes modelos de interlocução e relacionamento.

Estabelecer canais adequados de comunicação com os associados é um dos grandes desafios dos gestores da ACE, que devem se esmerar na análise das diferentes necessidades de estreitamento do relacionamento com esses públicos.

## Funcionários

Esse grupo também conhecido como ‘colaboradores internos das ACEs é o responsável pelo funcionamento cotidiano da entidade e, por isso, desempenha importante papel na percepção dos associados e de outros públicos estratégicos acerca de seu funcionamento operacional. Os funcionários, por cumprirem uma jornada fixa de trabalho, atuam na linha de frente das ACEs, e são responsáveis, em grande parcela, pela imagem da entidade e pela captação de demandas e necessidades dos associados e de outros públicos que se relacionam com a entidade.

## Familiares

Além dos associados e parceiros diretos da atuação das ACEs, os grupos familiares vinculados a estes púbicos devem ser vistos como demandantes potenciais de serviços e como beneficiários de ações de integração com a comunidade. Especificamente em relação aos filhos de associados, podem ser promovidas ações vinculadas à formação empreendedora e à difusão da cultura da cooperação.

## Comunidade

O relacionamento das ACEs com a comunidade pode ser expresso pelo seguinte conjunto de ações:

* **Criação de projetos de interesse comunitário –** especialmente em relação ao desenvolvimento local sustentável, as ACEs podem empreender uma série de projetos vinculados, por exemplo, a formação e qualificação profissional; planejamento urbano; meio ambiente; segurança; esporte, cultura e lazer. Incubadoras de empresas e agências de desenvolvimento costumeiramente mantêm laços estreitos com a comunidade.
* **Participação em conselhos municipais –** além da participação em conselhos municipais como os de Desenvolvimento, Turismo, Educação, Saúde, Segurança as ACEs podem apoiar a criação de instrumentos da sociedade civil para o controle social dos poderes constituídos como observatórios sociais, bem como estimular a formulação e implementação de políticas de interesse público.
* **Prestação de serviços –** muitos dos serviços que integram o portfólio das ACEs têm vocação natural para atendimento a demandas comunitárias, entre os quais podem ser citados: ações de capacitação e qualificação profissional; convênios de variada natureza.

## Parceiros Institucionais

A esse universo correspondem instituições em relação as quais as ACEs desenvolvem projetos conjuntos ou interagem em seu dia a dia: órgãos públicos, autarquias, instituições de ensino, associações de representação empresarial congêneres, instituições financeiras, organizações não governamentais, fundações, cooperativas entre outras instituições da sociedade civil organizada.

## Empresas

É usual que as ACEs, embora representativas em seu território de atuação, não detenham em seu quadro social todas empresas do município. A esse público que não se vincula formalmente às entidades, devem ser dirigidas ações tanto para a captação de novos associados quanto para o usufruto de produtos que integram o portfólio das ACEs. Outra importante vertente de atuação, relativa a esse público, refere-se à mobilização empresarial para abordagem a temas de interesse setorial e coletivo.

É essencial que diferentes canais e mecanismos de relacionamento sejam criados para alcance aos vários públicos de interesse das ACEs. Estes instrumentos devem não só estimular a integração e a participação em ações de iniciativa da entidade, bem como o reconhecimento social de seu papel de protagonismo na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento local sustentável.

# 6. FONTES DE FINANCIAMENTO

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

Suas fontes tradicionais de receita são mensalidades, prestação de serviços e projetos de cooperação. Amiúde, podem representar fontes de receitas e de financiamento o aluguel de imóveis comerciais, doações nacionais e internacionais, bem como dividendos originários de investimentos no mercado financeiro.

## Mensalidades

São valores fixos cobrados dos associados para manutenção da entidade. Para ACEs de menor porte, o ideal é que sejam suficientes para cobrir os custos fixos da entidade. Usualmente, representam uma fonte estável de receitas (quando a inadimplência é baixa) e são de fácil administração pela entidade.

Geralmente as mensalidades podem ser uma fonte de receita expressiva, mas com potencial limitado de crescimento. Quando aumentadas sem critério, muitos associados se desvinculam da entidade sem comunicação prévia ou pagam os boletos com insatisfação e atraso.

As mensalidades são pagas regularmente quando os associados reconhecem na ACE agregação de valor a seus negócios ou ao aperfeiçoamento do ambiente empresarial em que atuam.

## Prestação de Serviços

A prestação de serviços desempenha importante papel no desdobramento da missão institucional das ACEs e traz como benefícios os seguintes resultados potenciais:

* Aumento do nível de profissionalização e da motivação do quadro funcional da ACE;
* Fidelização de associados;
* Contribuição à independência política e financeira da entidade.

Em geral, a prestação de serviços despende considerável esforço de gestão e recursos de variada natureza por parte das ACEs.

## Patrocínio

Embora figurem como fontes de receitas relativamente inconstantes, os patrocínios podem ser adotados como estratégias, sobretudo, para a captação de recursos financeiros relativos a promoção de eventos, jornal da ACE ou para viabilização de projetos específicos.

Instituições públicas e grandes empresas habitualmente promovem transferência de recursos a entidades parceiras por meio do instrumento jurídico denominado ‘patrocínio’. Contudo é importante estar atento ao calendário de execução orçamentária dessas instituições que não costumam acatar solicitações feitas à última hora. Outra precaução relativa a pedidos de patrocínio refere-se à natureza do pleito e ao grau de consistência da proposta, que deve referendar claramente os ganhos institucionais e de imagem a serem revertidos à organização patrocinadora da iniciativa.

## Projetos de Parceria

São importantes para as ACEs, por viabilizarem ações que não poderiam ser executadas exclusivamente com recursos próprios e que refletem interesses estratégicos de outras instituições em prol do desenvolvimento do ambiente de negócios. De forma indireta, tendem a contribuir para o aumento do grau de profissionalização da ACE ao obrigá-la a implementar processos de controle mais rígidos que aqueles usualmente adotados em suas ações cotidianas.

Podem exibir como desvantagem o tempo limitado de execução, o que se configurar numa fonte não permanente e pouco confiável de geração de receitas para a ACE, caso mecanismos de sustentabilidade financeira dos projetos implementados não sejam adequadamente estruturados.

## Aplicações Financeiras

Embora menos usuais, as aplicações financeiras representam fontes de financiamento da ACE, à medida que expressivos montantes financeiros sejam movimentados pela entidade.

## Doações

Devido ao reconhecimento da importância do movimento associativo pela sociedade, algumas entidades empresariais recebem tanto donativos financeiros quanto econômicos, sobretudo, cessão de imóveis e terrenos para construção da sede da ACE ou para viabilização de projetos específicos. Algumas dessas doações procedem inclusive do poder público, mediante detenção de título de entidade de utilidade pública pela associação empresarial.

# 7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE ACE

“Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo-se o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas”. (OLIVEIRA, 2006).

A estrutura organizacional refere-se ao alicerce sobre o qual se assentam o modelo de gestão e as instâncias decisórias de uma organização, de modo a oferecer materialidade à sua missão institucional.

## Organograma

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

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

Organograma da estrutura administrativa de uma ACE:

Embora o organograma apresentado expresse a estrutura organizacional de uma ACE de relativa complexidade, as áreas de negócios e instâncias decisórias descritas devem ser vistas como um modelo didático a ser reproduzido por quaisquer ACEs que integram o Sistema. Em geral uma ACE é composta pelas seguintes instâncias decisórias e consultivas apresentadas a seguir:

### Assembleia Geral

É o órgão soberano da ACE e é integrada pelos associados fundadores, contribuintes e beneméritos. Divide-se em duas categorias: assembleia ordinária e extraordinária. A assembleia ordinária deve ser convocada, pelo menos, uma vez por ano.

Para deliberação, em primeira convocação, é preciso haver quorum mínimo de 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 o que fixa tal procedimento ou outro critério de promoção de assembleias.

As competências das assembleias gerais podem variar um pouco entre as ACE, mas geralmente se referem a:

* Eleger os representantes dos órgãos da associação;
* 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.

### Diretoria

À diretoria da ACE cabe o papel prevalente da definição da estratégia da entidade, da transformação da estratégia em um planejamento operacional e financeiro. Também, precisa garantir que a ACE tenha uma estrutura adequada para que consegue alcançar seus objetivos.

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. Uma boa opção é nomear diretores por assuntos ou projetos específicos, atribuindo responsabilidades como a construção da nova sede.

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.

Além disso, a *representatividade* é um outro ponto a ser considerado nesse contexto. A diretoria deve ser um espelho do quadro social e o perfil dos associados deve se refletir na diretoria, de modo a buscar o equilíbrio entre setores, porte das empresas, idade e gênero dos proprietários. Uma situação em que a maioria dos associados atuasse no ramo da agricultura e não fosse representado por ninguém na diretoria, criaria descontentamento entre os membros e poria em risco a credibilidade da ACE. O mesmo se refere à representação de órgãos relevantes e consolidados na entidade como câmaras, núcleos e conselhos. Todos eles devem ser representados, até pelo fato de já terem prestado serviço à entidade.

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.

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 representantes da diretoria e atuando sob orientação da assembleia geral, ele possui o poder deliberativo na ACE, que engloba controle das áreas orçamentária, financeira e de comunicação da entidade. 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.

Num regime presidencialista é natural que a figura do presidente seja enaltecida e que este se torne a principal referência da ACE. Esse status pode ocasionar uma alta concentração de responsabilidades sobre o presidente e os inevitáveis ônus que isso traz. Por isso, há a visível necessidade de descentralização do poder, mediante delegação de tarefas a dirigentes e a outros integrantes de instâncias consultivas e deliberativas da ACE. Uma atitude perspicaz do presidente deve ser a nomeação de diferentes dirigentes por unidades de negócio ou projetos chave, oferecendo-se com isso consistência, dinamismo e assertividade às ações em curso.

A seguir são citados alguns dos ritos usualmente praticados pelo presidente da ACE:

* **Representação institucional da ACE –** esse corresponde ao rito mais corriqueiro do presidente, que deve preparar-se adequadamente para exposição da imagem institucional da entidade e para a interlocução dos interesses do associados que integram a ACE.
* **Assinatura de documentos formais –** Em situações que requeiram a formalização da participação da ACE, por intermédio de documento legais, em geral, é o presidente da entidade que a representa. Em alguns casos, como movimentações financeiras e atos administrativos, um ou mais dirigentes podem responder de forma solidária pelos atos instituídos.
* **Coordenação de reuniões e assembleias –** habitualmente, cabe ao presidente o papel de liderança em reuniões internas à ACE e me eventos externos que se faça necessário a emissão de posicionamento institucional da entidade.
* **Condução do processo sucessório da entidade –** ao presidente é imputa a responsabilidade de conduzir o processo sucessório, de modo a zelar pelo crescimento institucional da entidade bem como pela transparência e lisura do processo sucessório.
* **Monitoramento do planejamento estratégico –** como o planejamento estratégico condensa os principais processos e indicadores de desempenho da ACE, cabe ao presidente monitorar e avaliar seus resultados, em cooperação com o secretário executivo e com a diretoria.

Há uma série de ritos que permeiam o dia a dia do presidente da entidade que requerem preparação prévia, entre os quais devem ser citados: recebimento de autoridades, abertura solene de eventos, concessão de entrevistas e participação em atos e solenidades promovidas por terceiros. Tais situações podem requerer cautela adicional acerca da linguagem a ser utilizada, vestuário e ambientação.

O processo eleitoral deve ser transparente e democrático de modo a valorizar os princípios associativos preconizados pelo Sistema, devendo-se ter a precaução de promover, dentro de limites admissíveis, a renovação dos quadros diretivos da entidade. Com o propósito de que se assegure equilíbrio entre estabilidade e renovação, uma regra usualmente aplicada é a substituição de 1/3 da diretoria a cada eleição.

A eleição é, portanto, o processo pelo qual a ACE se revitaliza, inclusive, por meio da proposição de novas linhas de atuação, projetos inovadores e alcance a públicos não atendidos pela entidade.

A despeito de suas preferência e alianças, o presidente deve manter-se isento em relação ao processo eleitoral e a eventual candidatura de grupos de oposição à diretoria da ACE.

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

###### Preparar o relatório financeiro

O presidente de uma ACE, ao sair do seu cargo, tem que deixar a casa limpa. Isto significa que o balanço do exercício findo, o balancete das receitas e despesas da associação e o inventário são apresentados à assembleia 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

Entre os ritos que integram a transmissão de cargo ao novo presidente da ACE figura o relatório consolidado concernente aos resultados do trabalho da diretoria durante o mandato anterior. Relatório deste gênero deve conter informações sobre:

* Ações de impacto realizadas e/ou apoiadas pela ACE (p.ex. treinamentos; promoção de eventos; atuação no ambiente legal; criação de mecanismos de acesso a mercados; visitas a outras entidades de representação empresarial; premiações, etc.).
* Evolução do número de associados, estratificado por ramos econômicos e porte dos empreendimentos,;
* Alterações institucionais significativas, bem como a introdução de novos serviços; e
* Melhorias relevantes para a competitividade empresarial alcançadas na esfera do municipal por intermédio da atuação da ACE.

**Conselhos**

###### Conselho Diretor

É o órgão responsável pela administração da entidade e é, usualmente, composto por:

* Um presidente
* Vice-presidentes
* Dois secretários
* Dois tesoureiros
* Diretores (devem representar cada comissão, câmara e os Núcleos Setoriais)

Deve reunir-se pelo menos uma vez por mês. 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,
* Definição da estrutura organizacional, incluindo cargos e funções dos funcionários.

Na formação do Conselho Diretor, se julgado conveniente, poderão ser instituídas diretorias especificas – por exemplo, de comércio, de indústria, de agropecuária, de microempresa, de transporte, de turismo, de SCPC, de informática, de serviços ou até de natureza territorial (distritais e regionais).

Poderão ser ainda instituídos conselhos específicos ou temáticos, tais como: Conselho do Jovem Empresário com o objetivo de colaborar no desenvolvimento pessoal desse público no município, capacitando para sua atividade empresarial e ainda Conselho da Mulher Empresária, com a missão de atuar com uma visão proativa, de forma a estimular a mulher, na criação de oportunidades de aprimoramento profissional com consequente ampliação da sua área de atuação.

###### 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 assembleia geral. A pedido da diretoria pode, também, opinar sobre outros assuntos. O Conselho Fiscal pode também, reunir-se, regularmente para acompanhar o desempenho econômico-financeiro da entidade.

###### Conselho Superior

Algumas ACEs contam, em sua estrutura organizacional, com o Conselho Superior – instância constituída por ex-presidentes cuja atribuição principal é de aconselhamento à diretoria em questões de interesse estratégico ou em relação a aspectos omissos do estatuto da entidade.

### Conselhos Temáticos

A fim de se oportunizar um foro ainda mais personalizado para o debate de temas de interesse dos associados, podem ser criados conselhos e câmaras setoriais, conforme estatuto da entidade. Além da objetividade e foco no trato de questões específicas, isto representa oportunidade para a formação de novas lideranças na ACE. Alguns exemplos podem ser citados:

#### **Jovens Empresários**

Em geral esta modalidade de conselho contempla associados de até 39 anos de idade, sendo que os trabalhos se concentram em torno de capacitações específicas para a formação de lideranças, promoção e premiação de jovens empresários locais, realização de eventos temáticos e obtenção de benefícios em compras conjuntas devido ao poder de negociação do grupo.

#### **Mulheres Empresárias**

Com o crescimento da participação da mulher na vida pública e empresarial, tem sido usual a criação de câmaras do gênero para garantir uma melhor representação das mulheres nas ACEs. Usualmente esses conselhos realizam ações como: promoção de debates, cursos e palestras temáticos, campanhas beneficentes, organização de eventos, ações de capacitação com vistas ao aumento da qualificação profissional da mulher, intercâmbios com outros conselhos e entidades.

### Câmaras Setoriais

**Câmara Setorial de Turismo**

O turismo abrange cerca de 54 atividades econômicas correlacionadas, o que por si só dá a dimensão da complexidade de abordagem ao tema. Ações setoriais podem desencadear a melhor articulação do trade turístico em torno da capacitação profissional deste segmento, promoção, divulgação e comercialização do destino turístico, identificação das infraestruturas demandadas, captação de recursos financeiros, composição de roteiros e formatação de calendário de eventos.

Em municípios cuja vocação turística seja incontestável, a composição de uma câmara setorial oferece maior abrangência e representatividade para abordagem a temas concernentes ao desenvolvimento turístico local.

**Câmara de Comércio Exterior**

Devido á especificidade do tema, torna-se justificável a criação de uma câmara voltada para o debate e articulação dos meios necessários ao incremento das exportações locais. Uma câmara constituída por empresários e lideranças capazes de alavancar o comércio exterior representa importante instrumento de satisfação de associados, aumentando a visibilidade sobre o trabalho desempenhado pela ACE e, potencialmente, as fontes de receita.

A distinção entre câmaras setoriais e conselhos, normalmente, é que as câmaras permitem a participação de outras organizações, enquanto os conselhos são órgãos internos compostos por membros da ACE. Na prática, o papel destas duas modalidades de organização por segmento é similar e se apoia nos mesmos mecanismos de tomada de decisão e produção de resultados.

As câmaras e conselhos podem se tornar fortes agentes de fortalecimento das ações entre associados e, além disso, aumentar a demanda por serviços na entidade.

Naturalmente, há que se considerar a conveniência da criação de uma câmara, conselho ou núcleo setorial. Ao se avaliar o ciclo de vida de um núcleo, percebe-se que com a maturidade alguns deles poderão desencadear a composição de câmaras ou conselhos. Contudo, por muitas vezes, o fator de decisão para a criação de câmaras ou conselhos será o fato de congregarem variados segmentos empresariais simultaneamente e com relativo grau de complexidade para a formação de um núcleo setorial.

Para garantir o bom funcionamento dos conselhos e câmaras é importante, que a ACE componha uma estrutura adequada ao desdobramento de projetos e propostas de atuação dessas instâncias consultivas.

### Núcleos Setoriais

São formados por empresários de pequenas e médias empresas, prevalentemente, do mesmo segmento, que se reúnem para, mais facilmente, discutir, trocar ideias e procurar soluções relativas a problemas e interesses comuns. Os grupos objetivam melhorias nas próprias empresas, a quebra do isolamento entre os empresários e articulam ações de natureza coletiva que as tornem mais solidárias e competitivas no mercado.

Atualmente há a percepção de que os Núcleos Setoriais podem ser indutores do planejamento estratégico relativo a certos segmentos econômicos no município, bem como da proposição de políticas de interesse empresarial. Esse status confere a esse modelo associativo a ocupação de um novo patamar de relevância, pois o próprio modelo de desenvolvimento do município pode ser orientado pela organização empresarial em núcleos e não o oposto, em que os núcleos são formados e procuram encontrar espaço nas políticas de desenvolvimento em curso.

#### **Núcleos Multisetoriais**

Por muitas vezes, a dimensão de concorrência é mal interpretada pelo meio empresarial, o que pode dificultar a promoção de ações de rede e a obtenção de vantagens competitivas pelo simples fato de ser difícil a união de forças e esforços numa mesma direção. Para quebrar o gelo e aproximar empresários, inclusive de segmentos distintos, a ACE deve desempenhar um papel de vanguarda e liderança.

Um bom exemplo é o da criação de núcleo setorial, constituído por empresas de diferentes segmentos econômicos, para obtenção de certificados de sistemas da qualidade e/ou do meio ambiente. Esta ação, em geral, promove a diminuição dos custos relativos aos processos de certificação e oportuniza a interação de diferentes vertentes empresariais. Este pode ser o caso de lavanderias, oficinas automotivas e construtoras de obras civis, que se unem para a promoção conjunta de seus negócios.

Programas vinculados à conservação de energia podem mobilizar simultaneamente padarias, indústrias de móveis e serralharias, devido a alta demanda por energia elétrica.

### Comitê Gestor de Núcleos

A criação de um Núcleo Setorial requer a avaliação de uma série de fatores que contribuirão diretamente para o seu sucesso, tais como qual o setor mais favorável, a maior necessidade para o desenvolvimento local, apoios e parceiros prováveis, etc. Assim, a responsabilidade é grande e deverá ser compartilhada com várias pessoas ou segmentos, o que sugere a necessidade de criação de um Comitê Gestor. O Comitê deverá envolver o maior número de agentes para a tomada de decisão:

* Representantes da ACE
* Consultor Grupal
* Técnico ou Gerente do Sebrae Regional
* Responsável do Poder Público (Secretaria da Indústria e do Comércio)
* Representantes de possíveis entidades parceiras (Senai, entidades de ensino, conselho de desenvolvimento, etc.)

Este instrumento, para a tomada de decisão no ato da implementação dos primeiros núcleos, tem caráter informal.

Outra vantagem da composição do Comitê é a democratização do processo de formação dos núcleos atraindo parceiros potenciais para uma participação proativa no processo e não para o papel de contribuintes ocasionais das ações em curso.

Dessa maneira, haverá maior interação na tomada de decisões e uma melhor divisão de responsabilidades na escolha dos primeiros núcleos a serem criados, bem como no desenvolvimento de suas atividades.

### Superintendência

O superintendente da ACE, sob coordenação da diretoria e dos demais órgãos deliberativos e consultivos da entidade, é responsável direto pela implementação das deliberações da diretoria e pela gestão administrativa da entidade. Também é atribuída a ele a responsabilidade de coordenar o levantamento das principais necessidades e demandas da clientela da entidade conforme os papéis e atribuições citados a seguir:

**Perfil de Competências Profissionais do Superintendente**

**Conhecimento**

* Formação em administração, marketing, ciências sociais, economia ou áreas a estas correlacionadas
* Gestão de micro e pequenas empresas
* Noções sobre o funcionamento do Sistema “S”e de parceiros-chave da entidade
* Administração de Pessoas
* Finanças
* Marketing
* Noções de contabilidade, direito administrativo, societário e trabalhista
* Metodologia de elaboração e gestão de projetos e programas
* Noções de legislação municipal
* Políticas de desenvolvimento sustentável
* Captação de recursos financeiros
* Promoção de eventos
* Governança coorporativa
* Noções de saúde ocupacional
* Português/redação
* Informática/Telemática
* Planejamento estratégico
* Ferramentas de diagnóstico e levantamento de demandas

**Habilidades**

* Relacionamento interpessoal
* Comunicação
* Planejamento e organização
* Delegação
* Persuasão
* Controle
* Atendimento ao mercado
* Negociação
* Articulação
* Visão sistêmica
* Resolução de problemas
* Criatividade
* Avaliação de risco
* Trabalho em equipe
* Flexibilidade
* Equilíbrio emocional
* Mobilização
* Condução de grupos
* Didática
* Empatia
* Empreendedorismo
* Objetividade
* Percepção de ambiente
* Sensibilidade
* Senso crítico
* Versatilidade
* Visão analítica

**Atitudes / Comportamento**

* Comprometer-se com a missão, negócio, objetivos, estratégias e resultados institucionais
* Buscar parcerias internas e externas
* Ser proativo e ousado na busca de oportunidades
* Delegar e compartilhar responsabilidades
* Ser ético, transparente e confiável
* Imbuir-se de espírito de equipe
* Agir com objetividade
* Assumir comportamento empreendedor
* Compartilhar conhecimentos adquiridos
* Manter-se informado
* Estar aberto para ouvir, conhecer a atender as demandas dos clientes interno e externo
* Enfrentar desafios e buscar soluções e resultados
* Adotar posturas voltadas para o auto desenvolvimento e auto gerenciamento de sua carreira
* Ser receptivo a mudanças
* Manter-se motivado e participativo
* Auto gerir sua saúde, adotando ações promotoras de uma melhor qualidade de vida
* Contribuir para edificação de um ambiente de trabalho agradável.
* Inteirar-se de informações que visem a minimização de riscos
* Exercer a auto crítica
* Interagir positivamente ante as diferenças individuais
* Contribuir para o desenvolvimento profissional da equipe
* Agir com responsabilidade social e ambiental
* Realizar atividades e ações de voluntariado

**Atribuições do Superintendente**

* Subsidiar a diretoria no processo decisório da entidade
* Coordenar a execução das deliberações da diretoria
* Orientar formulação de pauta e calendário de reuniões
* Monitorar a execução do planejamento estratégico
* Identificar fontes de receitas e de financiamento
* Subsidiar a proposição e a implementação de calendário de eventos
* Orientar o planejamento financeiro e orçamentário
* Supervisionar a execução das funções financeiras
* Coordenar a elaboração e a execução de projetos e programas
* Auxiliar na prospecção de mercado e na implementação de novos produto
* Orientar a formulação e a aplicação de instrumentos de pesquisa de mercado
* Supervisionar a divulgação, promoção e comercialização de produtos
* Subsidiar a composição de elementos publicitários
* Avaliar a monitorar o desempenho dos produtos da entidade
* Implementar portfólio
* Identificar e promover ações de benchmarking
* Gerenciar recursos humanos
* Descrever perfis de competências profissionais
* Orientar processos de recrutamento e seleção de pessoas
* Instituir funções, cargos e salários
* Propor e acompanhar a implementação do plano de capacitação
* Compor modelo de avaliação de desempenho profissional individual e coletivo
* Gerir a terceirização
* Coordenar comunicação interna
* Subsidiar e fomentar a consolidação de parcerias estratégicas
* Instituir rotinas administrativas a supervisionar seu cumprimento
* Supervisionar a realização de eventos
* Monitorar evolução patrimonial e administração predial
* Supervisionar a utilização dos recursos existentes e fomentar seu bom uso
* Acompanhar e avaliar escrituração contábil e burocrática
* Acompanhar o trabalho do departamento jurídico
* Supervisionar a documentação das ações e processos da entidade
* Coordenar tecnicamente o processo sucessório da entidade
* Difundir e zelar pela imagem e valores institucionais da entidade

**Atividades que devem ser evitadas pelo Superintendente**

* Representação institucional da entidade
* Execução de rotinas administrativas de natureza operacional
* Controle de agenda da diretoria
* Elaboração de peças publicitárias
* Assessoria de imprensa
* Execução contábil e financeira
* Operacionalização de eventos

No contexto do perfil de competências profissionais do superintendente, a vertente conhecimento é a menos relevante, pois caso o candidato registre características comportamentais adequadas para ocupação do cargo, o investimento em capacitação poderá suprir eventuais deficiências identificadas.

### Assessorias

De modo a apoiar o funcionamento cotidiano da ACE, pelo menos três assessorias representam importância estratégica:

#### Assessoria Parlamentar

Configuram-se como competências típicas de uma assessoria parlamentar numa ACE:

* Planejar, coordenar, acompanhar e executar ações de intercâmbio de informações e matérias de interesse da ACE relativas a assuntos legislativos;
* Acompanhar, perante o Legislativo, matérias de interesse do Tribunal e propor ao Presidente a elaboração de estudos ou pareceres pelas unidades técnicas, quando for o caso;
* Desenvolver trabalhos técnicos, estudos e pesquisas relacionados com assuntos legislativos que forem determinados pela diretoria da ACE;
* Orientar proativamente a diretoria da ACE em relação a quest~eos de interesse legislativo de notada relevância para o fortalecimento institucional da ASCE e para o aumento da competitividade empresarial.

#### **Assessoria de Comunicação e Marketing**

É uma atividade de [Comunicação Social](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o) que estabelece ligação entre uma entidade (indivíduo ou instituição) e o público (a sociedade exposta à [mídia](http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%ADdia" \o "Mídia)), refere-se portanto ao ramo do conhecimento responsável pela gestão da imagem e do relacionamento numa organização.

As atividades de **Assessoria de Comunicação Social** são geralmente subdivididas em três áreas estratégicas:

* [**Assessoria de Imprensa**](http://pt.wikipedia.org/wiki/Assessoria_de_Imprensa) – a quem cabe o papel de tratar da gestão do relacionamento entre a ACE e a imprensa
* [**Publicidade**](http://pt.wikipedia.org/wiki/Publicidade) **&** [**Propaganda**](http://pt.wikipedia.org/wiki/Propaganda) – que se reponsabiliza pelas atividades de atividades como o planejamento, [criação](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cria%C3%A7%C3%A3o_publicit%C3%A1ria" \o "Criação publicitária), produção e veiculação de [peças publicitárias](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pe%C3%A7a_publicit%C3%A1ria" \o "Peça publicitária). Nesse arcabouço se inserem jornais virtuais e impressos, home pages, hot sites, anúncios publicitários, brindes, folhetaria, entre outras publicações e peças publicitárias.
* [**Relações Públicas**](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rela%C3%A7%C3%B5es_P%C3%BAblicas) – cuja atribuição refere-se a busca do equilíbrio entre a identidade e a imagem institucional da ACE perante a opinião pública.

Há ainda outras atividades relacionadas a Assessoria de Comunicação que, no entanto, não devem ser confundidas por terem outras especificidades: [Marketing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing" \o "Marketing), [Endomarketing](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Endomarketing&action=edit&redlink=1), [Webmarketing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Webmarketing), [Comunicação Interna](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_Interna), [Comunicação Empresarial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_Empresarial), [Jornalismo Empresarial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jornalismo_Empresarial), [Pesquisa de Mercado](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Pesquisa_de_Mercado&action=edit&redlink=1), [Auditoria de Imagem](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Auditoria_de_Imagem&action=edit&redlink=1), Marketing cultural, político, educacional, esportivo, rural, e de responsabilidade social..

A função marketing na ACE exerce importância singular no dia a dia da entidade devido a sua atribuição de identificar demandas por novos produtos, atuar no planejamento, execução e aferição dos resultados gerados e no relacionamento pós-venda com associados e clientela da ACE.

Usualmente, opta-se por um único profissional habilitado em publicidade, jornalismo ou relações públicas para exercício das áreas estratégicas citadas anteriormente.

#### **Assessoria Jurídica**

Na ACE, a assessoria jurídica desempenha as seguintes funções:

* Mediação de conflitos trabalhistas e suporte a gestão de rotinas de RH (contratações, demissões e revisões contratuais);
* Produção e revisão de pareceres e contratos de variadas natureza;
* Elaboração de editais de licitação, termos de parceria e convênios;
* Apoio à assessoria parlamentar na consecução de pareceres sobre temas de interesse da ACE;
* Atuação junto à administração pública em temas de natureza específica, bem como suporte à diretoria em consultas relativas a quaisquer questões de cunho jurídico.
* Elaboração de defesa jurídica da ACE perante ações públicas ou privadas.

Em ACEs, as assessorias, em geral, são terceirizadas devido ao custo de manutenção dessas estruturas na entidade. Esse modelo de relacionamento permite estabelecer contratações sob demanda com objetivos e indicadores específicos de resultado, o que torna ágil o processo de gestão do desempenho dos contratados.

### Gerências

Numa ACE, recomenda-se que as gerências devam ser nucleadas em torno de unidades estratégicas de negócio, conforme descrito a seguir:

#### **Gerência de Administração e Finanças**

Constituem atribuições e responsabilidades da Gerência de Administração e Finanças:

* Planejamento, execução e controle de rotinas administrativas (convocação de reuniões; arquivamento de documentos e correspondências; controle patrimonial);
* Controle e administração patrimonial;
* Manutenção de documentos legais e obrigações fiscais, trabalhistas e contábeis;
* Publicação de balanços e balancetes;
* Planejamento financeiro; execução orçamentária; controle de contas a pagar e a receber; aprovisionamento financeiro e publicação de relatórios atinentes a essa pasta;
* Gestão de recursos humanos, incluindo-se o relacionamento com assessorias e serviços terceirizados;
* Implementação dos planos de comunicação e marketing em articulação com a assessoria específica para exercício dessa função;
* Apoio ao desdobramento, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico e a demais diretrizes formuladas pela diretoria da entidade;
* Gestão da informação, por meio da implementação da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC);
* Suporte à diretoria, aos conselhos, câmaras e núcleos setoriais instituídos em seu funcionamento cotidiano;
* Atendimento a demandas e relacionamento com associados, usuários, parceiros, beneficiários e outros públicos da ACE;
* Suporte e supervisão à realização de eventos.

#### **Gerência de Projetos**

Para assegurar maior nível de profissionalização e manutenção de foco sobre as ações prioritárias identificadas pelo Planejamento Estratégico da ACE, é recomendável a criação da gerência de Projetos, cujas atribuições são:

* Articulação com assessoriais, unidades de negócio e instâncias administrativas e decisórias da ACE para proposição e implementação de projetos;
* Identificação de oportunidades de formulação de propostas de atuação e decodificação das necessidades dos associados da ACE em relação a temas e pautas de interesse;
* Captação de recursos financeiros externos e aporte de contrapartidas da ACE;
* Relacionamento com parceiros institucionais para formulação e implementação de projetos;
* Monitoramento e avaliação dos projetos em implementação.

#### **Gerência de Serviços**

* Atuação em coordenação com a assessoria de comunicação e marketing e com as demais gerências da ACE para a proposição,implementação, monitoramento e avaliação do portfólio da entidade.

#### **Gerência de Promoção da Cultura Associativa**

A Gerência de Promoção da Cultura Associativa deve estruturar-se para prevalentemente em quatro frentes de atuação:

* **Congraçamento e integração -** núcleos setoriais, premiações, concursos, festividades, jantares, gincanas, etc.;
* **Promoção de negócios –** missões empresariais, promoção de eventos, redes de cooperação;
* **Mobilização e representação empresarial –** articulação de marchas empresariais, protestos, frentes parlamentares, fóruns empresariais, participação em conselhos empresariais;
* **Promoção de ações sociais –** campanhas de donativos, ações beneficentes e apoio a projetos comunitários.

### 8. DOCUMENTOS LEGAIS E CONSTITUTIVOS

A seguir são descritos os principais documentos que orientam legalmente o funcionamento da ACE:

#### **Estatuto Social**

O estatuto da ACE corresponde ao documento de maior importância da entidade e deve disciplinar, de acordo com o artigo 54 do Código Civil, questões formais relativas a:

* a denominação, os fins e a sede da associação;
* os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados;
* os direitos e deveres dos associados;
* as fontes de recursos para sua manutenção
* o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
* as condições para alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
* a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

#### **Regimento Interno**

O Regimento Interno é um documento acessório ao Estatuto e detalha questões administrativas da ACE entre as quais podem ser citadas:

* Definição de critérios de reajuste de mensalidades e de diferentes categorias de sócios
* Regularidade e quorum para realização de reuniões
* Aspectos relativos a questões patrimoniais da ACE
* Regras relativas a aquisições e contratações

De uma forma genérica, o Estatuto Social é o documento que rege o órgão frente a sociedade e a legislação vigente. Já o Regimento Interno é utilizado para gerir normas "dentro" do órgão, dizendo o que se deve ou não fazer. Enquanto o estatuto é uma peça de caráter mais abrangente, que define e orienta sobre aspectos da vida de uma entidade de forma sumária, o regimento apresenta de forma detalhada determinados conteúdos existentes no estatuto.

Desse modo, se o estatuto contém orientações gerais sobre, por exemplo, as penalidades a que poderão se sujeitar os associados em razão de certos atos e omissões, é no regimento que deverão ser minuciosamente assentados os procedimentos de enquadramento, avaliação e aplicação de tais penalidades.

Mas, nem todos os artigos de um estatuto precisarão ser detalhados no regimento. Hierarquicamente uma regimento interno não pode sobrepor ao estatuto.

1. Fonte: www.Wikipèdia.com.br [↑](#footnote-ref-1)