



Prêmio

CDL DESTAQUE



a) **Definição do Projeto**

Aprimorar o processo de gestão da CDL, com definição de processos, implantação de ferramentas de controle e estabelecimento de metas de produção e desempenho. Com essas medidas estaremos alterando a cultura de gestão da Entidade, reduzindo custos, mitigando riscos operacionais e ampliando o grau de execução dos negócios.

b) **Área (conforme item IV – Das áreas)**

Processos de gestão da entidade.

c) **Objetivos**

1. Melhoria dos processos administrativos;
2. Mapeamento da rotina com implantação de indicadores de desempenho;
3. Implantação de reuniões gerenciais para avaliação de desempenho;
4. Redução de custos com a melhoria dos processos;
5. Melhor aproveitamento do Capital Humano alinhando habilidades às rotinas do dia a dia;
6. Integração dos departamentos da entidade com processos interdependentes;
7. Ampliação dos negócios da Entidade.

d) **Justificativa**

Após Diagnóstico Econômico e Financeiro realizado em 2016, a Diretoria da CDL – Elói Mendes, como parte do plano de evolução, iniciou o processo de melhoria na área Administrativa. Dentre as ações estava a contratação de um profissional de mercado com experiência na área para que as ações de melhoria fossem implementadas e executadas.

No entendimento da Diretoria, a melhoria do processo de gestão passa necessariamente por uma equipe motivada, engajada e equilibrada, e para isto a importância de uma liderança tática adequada às necessidades da entidade.

Além dessa contratação, a implementação de controles e execução dos projetos passa a ser um novo desafio. A ação para ser executada a contento, necessita de processo e norte para seu sucesso, assim, um melhor alinhamento da diretoria com a gerência passa a ser um dos pontos principais.

Aliado a esses pontos, a estipulação de metas e taxa de crescimento é sobremaneira importante para que os colaboradores sejam orientados sobre os objetivos estratégicos a serem alcançados.

e) Custos de implantação, caso haja.

Os custos mensurados para a implantação deste projeto giram na casa de R\$ 1.000,00 (mil reais), valor destinado a adequação de rotinas e a compra de materiais administrativos.

f) Resultados realizados e previstos (a realizar).

Realizados

- Redução de Despesa Bancária;
- Implantação de Controle de Atendimentos;
- Implantação de controles sobre a inadimplência;
- Realocação de processos e tarefas;
- Implantação de um Painel de Indicadores de Desempenho;
- Implantação de controles administrativos e de formulários padrão.
- Lucratividade mínima de 5,5% no ano de 2017;
- Remuneração variável alinhada com o resultado de forma escalonada.

A Realizar

- Criação de uma NDL no município de Cordislândia;
- Reestruturação do Departamento Comercial

g) Cronograma de Implantação

Com base no planejamento já realizado, e após a apresentação de todas as informações à Diretoria, bem como, sua validação, fixou-se o cronograma de trabalho abaixo como forma de colocar em prática as ações de melhoria integradas da ACIEM/CDL de Elói Mendes:

| Atividades | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro |
|--|------|-------|-------|--------|----------|---------|
| Redução despesa bancária | | | | | | |
| Controles sobre Inadimplência | | | | | | |
| Realocação de processos e tarefas | | | | | | |
| Painel de Indicadores | | | | | | |
| Controles Administrativos e Formulários padrão | | | | | | |
| Lucratividade Mínima de 5% em 2017 | | | | | | |
| Remuneração Variável | | | | | | |
| NDL Município de Cordislândia | | | | | | |
| Reestruturação Departamento Comercial | | | | | | |

h) Detalhamento das Ações.

1. **Redução da Taxa de boleto (tarifa bancária):** Através de um trabalho de gestão da carteira de cobrança, conseguimos reduzir drasticamente o custo das tarifas bancárias nesse quesito, conforme demonstrado abaixo:

| Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------------|
| R\$4.850,00 | R\$4.766,00 | R\$5.339,00 | R\$7.759,00 | R\$1.837,00 | R\$1.073,00 |
| Redução | Redução | Redução | Redução | Redução | Redução |
| R\$3.777,00 | R\$3.693,00 | R\$4.266,00 | R\$6.686,00 | R\$764,00 | 0,00 |

Observação: Redução em relação ao último mês apurado (junho).



A partir do mês de Maio/2017 iniciou-se um processo de redução de tarifas da carteira de cobrança, que consistiu em levantar todos os associados que estavam cadastrados como pagantes por boleto bancário, verificando o histórico de seus pagamentos e eliminando aqueles que, apesar de receberem os boletos, efetuavam os pagamentos no balcão ou através de nosso Motoboy. Outra ação que foi realizada consistiu em mudar o tipo da carteira de cobrança junto ao Banco prestador do serviço: antes o Banco recebia o arquivo eletrônico, emitia os boletos e realizava a postagem; para isso cobrava o valor de R\$ 6,04 (seis reais e quatro centavos) por boleto despachado. Atualmente os boletos são emitidos por nosso departamento financeiro e entregues em mãos para cada associado, por nosso Motoboy, que já executa serviços de rua. Como a migração foi para a carteira “cobrança simples com registro”, a tarifa atualmente cobrada é de R\$ 1,57 (um real e cinquenta e sete centavos), representando uma redução de R\$ 4,47 (quatro reais e quarenta e sete centavos) por boleto.

Nos próximos dois meses emitiremos carnês para todos os associados visando reduzir o custo de entrega.

2. Implantação do controle de atendimento: A partir do mês de Maio, após a contratação de nosso Gerente Administrativo, iniciou-se o processo de medição da produtividade de nossos atendentes, mapeamento de suma importância para a tomada de decisões e para a estipulação de metas de prospecção, cobrança e análise de performance de pessoal e quantidade de atendentes.

Através da implantação do “Relatório de Registro de Atendimentos”, é possível registrar todos os associados que são atendidos por cada atendente e, por conseguinte, a realização da contagem desses atendimentos. Com base nesses dados pode-se mensurar a quantidade de atendimentos por dia útil e por hora em cada mês analisado.

Foi também com base nesses números que pudemos mensurar a capacidade desses atendentes em assumir novas atividades, como é o caso da prospecção de novos clientes de forma presencial ou por via telefônica, a realização da campanha de cobrança de operações em atraso e a realização de recebimento em alguns domicílios de associados.



ATENDIMENTOS - ANO 2017

| MÊS | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maió | Junho | TOTAL |
|-----------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Stefânia | 423 | 313 | 405 | 380 | 478 | 346 | 2.345 |
| Média Por dia | 19,2 | 17,4 | 18,4 | 21,1 | 22,8 | 16,5 | 106,6 |
| Média por hora | 2,4 | 2,2 | 2,3 | 2,6 | 2,8 | 2,1 | 13,3 |
| Gabriela | 267 | 157 | 248 | 229 | 96 | 136 | 1.133 |
| Média Por dia | 12,1 | 8,7 | 11,3 | 12,7 | 8,0 | 6,5 | 51,5 |
| Média por hora | 1,5 | 1,1 | 1,4 | 1,6 | 1,0 | 0,8 | 6,4 |
| Wagner | 259 | 247 | 428 | 334 | 0 | 296 | 1.564 |
| Média Por dia | 11,8 | 13,7 | 19,5 | 18,6 | 0,0 | 14,1 | 71,1 |
| Média por hora | 1,5 | 1,7 | 2,4 | 2,3 | 0,0 | 1,8 | 8,9 |
| Caroline | 0 | 0 | 0 | 0 | 272 | 127 | 399 |
| Média Por dia | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 12,4 | 6,0 | 18,1 |
| Média por hora | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 0,8 | 2,3 |
| Waguinho | 86 | 45 | 61 | 0 | 60 | 43 | 295 |
| Média Por dia | 3,9 | 2,5 | 2,8 | 0,0 | 3,3 | 2,0 | 13,4 |
| Média por hora | 0,5 | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,4 | 0,3 | 1,7 |
| João | 0 | 0 | 0 | 0 | 205 | 167 | 372 |
| Média Por dia | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,8 | 8,0 | 16,9 |
| Média por hora | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,3 | 1,0 | 2,1 |
| TOTAL | 1.035 | 762 | 1.142 | 943 | 1.111 | 1.115 | 6.108 |

3. **Estabelecimento de meta de recebimento (inadimplência):** A partir de Maio/2017 foi implementado um sistema de cobrança dos produtos inadimplentes, visando a diminuição de sua realização.

Tal política consiste na realização de contato com todos os associados em débito, visando a quitação de suas pendências. O resultado da adoção dessa meta foi extremamente positivo, conforme demonstrado abaixo:

META DE COBRANÇA DE PRODUTOS E SERVIÇOS – MAIO:

Início da campanha, compreendendo o período de 01/01 a 30/04/2017, com os seguintes valores:

- ACIEM/CDL => 468 associados devendo R\$ 57.439,88

Término da Campanha com os seguintes números:

- ACIEM/CDL => 358 associados devendo R\$ 42.500,19

Recebimentos: 110 associados, no valor de R\$ 14.939,69.

Meta Passada aos Funcionários: R\$ 15.000,00

Percentual de Êxito: 99,60%

META DE COBRANÇA DE PRODUTOS E SERVIÇOS - JUNHO:

Iniciamos da campanha compreendendo o período de 01/01 a 31/05/2017, com os seguintes valores:

- ACIEM/CDL => 582 associados devendo R\$ 73.379,09

Terminamos o mês com os seguintes números:

- ACIEM/CDL => 378 associados devendo R\$ 48.150,44

Recebimentos: 204 associados, no valor de R\$ 25.228,65

Meta Passada aos Funcionários: R\$ 20.000,00

Percentual de Êxito: 126,14%

META DE COBRANÇA DE PRODUTOS E SERVIÇOS - JULHO:

Iniciamos da campanha compreendendo o período de 01/01 a 30/06/2017, com os seguintes valores:

- ACIEM/CDL=> 591 associados devendo R\$ 69.873,15

Terminamos o mês com os seguintes números:

- ACIEM/CDL => 389 associados devendo R\$ 47.498,41

Recebimentos: 202 associados, no valor de R\$ 22.373,74

Meta Passada aos Funcionários: R\$ 25.000,00

Percentual de Êxito: 89,49%

4. **Reengenharia de Pessoas e Processos:** Um dos fatores de sucesso para as empresas é o aproveitamento do Capital Humano que possuem. Após estudos do perfil de cada funcionário, suas aptidões e disposições, bem como, das necessidades da empresa e da expectativa dela em detrimento de cada profissional, foi elaborado um Plano de Negócios que contemplou em um de seus capítulos a adoção de titularidade dos processos por cada funcionário. Tal medida consistiu em listar os principais processos da entidade e atribuir a eles um “dono”, um controlador. Esse controlador é responsável por implementar ações, controlar, produzir e reportar os resultados à gerência, que avaliará a performance de tais resultados e apresentá-los-á a Diretoria.

Abaixo apresentamos o Mapa dos principais processos e seus respectivos responsáveis, todos funcionários da ACIEM/CDL de Elói Mendes:



Registre-se que, mensalmente, cada funcionário apresentará o resultado de sua produtividade. Um efetivo controle de agenda, também já orientado, é essencial para o sucesso de tal ação.

5. **Reuniões Gerenciais:** Desde o mês de Maio adotamos o sistema de realização de reuniões gerenciais com os funcionários. Essa reunião realiza-se uma vez por mês e aborda os seguintes pontos:

a) Registro de atividades realizadas com êxito pelos funcionários, em grupo ou individualmente, visando deixar registrado o reconhecimento da instituição pelo empenho do(s) funcionário(s) em realizar a contento determinada tarefa.



- b) Orientações gerais: neste tópico são esclarecidas e acordadas mudanças em situações diversas da Entidade, tais como: horários de trabalho, regras sobre banco de horas, divisões de trabalho, renovação de cadastros, etc.
- c) Apresentação da programação – cronograma – de trabalho de cada área.
- d) Resultado da missão de cobrança.
- e) Números do Atendimento.
- f) Números e gráficos econômico-financeiros da Entidade, abordando a receita, despesa, resultado, número de associados, geração ou consumo de caixa, quadro de indicadores, spread dos produtos e serviços, fluxo de caixa escritural, dentre outros.
- g) Resultados das campanhas e resumo dos projetos em andamento com seus respectivos resultados/estágios.

6. Painel de Indicadores de Desempenho: Um Indicador é um valor quantitativo que possibilita a empresa medir o que está sendo executado e gerenciá-la de forma adequada para o atingimento das metas organizacionais ou departamentais planejadas. Como o próprio nome induz, um indicador é uma métrica que indica algo útil, relevante e que ajuda na tomada de decisões.

Dentro desse conceito a ACIEM/CDL elegeu 12 (doze) indicadores para medir o desempenho de seus funcionários, de seus processos e de sua área comercial. É através desses indicadores que a Diretoria analisa, cria e implanta as diretrizes de trabalho na instituição. Observe que os indicadores listados espelham de forma objetiva e eficiente a “vida financeira” da Entidade, de forma que nossa Diretoria possa, a qualquer momento, traçar, alterar ou remover diretrizes de trabalho ou modificar seus respectivos processos.

Com base nos dados registrados nessa planilha de indicadores são gerados gráficos para apresentação em reuniões da diretoria e também em reuniões com os funcionários, visando mostrar de forma didática os números da entidade.

| Indicadores - 2017 | | | | | | | | | |
|--------------------|---|-------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nome do indicador | Medida | Indicador Crítico | Meta | Resultado | | | | | |
| | | | | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maió | Junho |
| 1 | Associados PJ | Quant.: | | 281 | 279 | 274 | 278 | 271 | 270 |
| 2 | Associados PF | Quant.: | | 1.419 | 1.414 | 1.401 | 1.397 | 1.387 | 1.383 |
| 3 | Associados Total | Quant.: | | 1.700 | 1.693 | 1.675 | 1.675 | 1.658 | 1.653 |
| 4 | % Inadimplência | % | últimos 12 meses, considerando fora o último mês de faturamento. Atrasados entre 30 e 365 | 0,98% | 1,86% | 3,50% | 5,74% | 7,22% | 0,00% |
| 5 | Faturamento por Colaborador | R\$ | Média | 17.538,50 | 12.684,78 | 21.621,29 | 15.929,27 | 17.738,00 | 17.525,82 |
| 6 | Nº Funcionários | Nº | Número | 12 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 |
| 7 | Faturamento (Receita) | R\$ | Receita | 210.462,04 | 139.532,56 | 216.212,87 | 175.221,93 | 195.120,88 | 192.784,05 |
| 8 | Resultado do Mês | % | Apuração | 21.673,69 | -48.401,32 | 33.643,49 | -28.501,92 | 13.177,75 | 2.694,15 |
| 9 | Geração/Consumo de Caixa | R\$ | Apuração | 31.542,07 | -53.978,18 | 33.982,03 | -16.976,17 | 14.509,03 | 5.345,80 |
| 10 | Varição do Faturamento Comparado com o mesmo período do ano anterior. | % | Percentual | 8,80% | -25,29% | 8,98% | 4,40% | -0,30% | 3,20% |
| 11 | Despesas do Mês | R\$ | Despesa | 188.788,35 | 187.933,88 | 182.569,38 | 203.723,85 | 181.943,13 | 190.089,90 |
| 12 | Varição da despesa Comparado com o mesmo período do ano anterior. | % | Percentual | -10,13% | -6,06% | -11,90% | 4,10% | -12,11% | -4,94% |

7. Meta para o fechamento de 2017: A definição de um plano de metas é fundamental para todas as atividades, sejam elas pessoais ou profissionais. O plano de metas define as ações que a Entidade deve realizar em busca do sucesso.

No caso da ACIEM, o plano de metas foi elaborado com base na análise histórica dos números da Entidade, partindo-se do mês de Janeiro/2016, pois, somente através de uma análise mais aprofundada pode-se estipular números mais assertivos e atingíveis.

Foram construídos 03 cenários, tendo como definição o cenário Mínimo, o Mediano e o Desejável.

- **Cenário Mínimo:** este cenário é a projeção mais “pessimista” a ser considerada. Considera um crescimento de Caixa (geração) de 5,75% (cinco inteiros e setenta e cinco centésimos por cento) e de geração de resultado

positivo mensal na casa dos 5,50% (cinco inteiros e cinquenta centésimos por cento).

| CENÁRIO 1 - MÍNIMO | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Descrição | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Fechamento Anual | |
| Resultado (Meta) | -R\$ 5.714,15 | | R\$ 0,00 | R\$ 11.195,10 | R\$ 10.812,49 | R\$ 11.142,74 | R\$ 11.086,40 | R\$ 11.505,42 | R\$ 50.027,99 |
| Receita Total | R\$ 192.784,05 | | R\$ 0,00 | R\$ 201.040,03 | R\$ 201.662,86 | R\$ 202.299,27 | R\$ 202.949,82 | R\$ 203.615,10 | R\$ 203.615,10 |
| Novas Mensalidades (12 mês) | 1.653 | | | R\$ 294,00 | R\$ 588,00 | R\$ 882,00 | R\$ 1.176,00 | R\$ 1.470,00 | R\$ 4.410,00 |
| Receitas com Produtos e Serviços | R\$ 192.784,05 | | | R\$ 7.961,98 | R\$ 8.290,81 | R\$ 8.633,22 | R\$ 8.989,77 | R\$ 9.361,05 | R\$ 43.236,84 |
| Custos Convênios | R\$ 132.270,66 | | R\$ 0,00 | R\$ 134.916,07 | R\$ 135.577,43 | R\$ 136.238,78 | R\$ 136.900,13 | R\$ 136.900,13 | R\$ 136.900,13 |
| Custos com Convênios | R\$ 132.270,66 | | | R\$ 134.916,07 | R\$ 135.577,43 | R\$ 136.238,78 | R\$ 136.900,13 | R\$ 136.900,13 | R\$ 136.900,13 |
| Aumento do Custo Mensal | R\$ 0,00 | | | R\$ 2.645,41 | R\$ 3.306,77 | R\$ 3.968,12 | R\$ 4.629,47 | R\$ 4.629,47 | R\$ 19.179,25 |
| Folha de Pagamento | R\$ 29.811,66 | | R\$ 0,00 | R\$ 26.111,36 | R\$ 26.311,36 | R\$ 25.811,36 | R\$ 25.711,36 | R\$ 25.811,36 | R\$ 25.811,36 |
| Folha de Pagamento | R\$ 17.588,00 | | | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 |
| Encargos, Impostos e Provisões | R\$ 12.223,66 | | | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 |
| Comissões sobre produção | R\$ 0,00 | | | R\$ 2.300,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 1.900,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| Despesas Gerais | R\$ 28.674,13 | | R\$ 0,00 | R\$ 28.817,50 | R\$ 28.961,59 | R\$ 29.106,40 | R\$ 29.251,93 | R\$ 29.398,19 | R\$ 29.398,19 |
| Despesas Gerais | R\$ 28.674,13 | | | R\$ 28.817,50 | R\$ 28.961,59 | R\$ 29.106,40 | R\$ 29.251,93 | R\$ 29.398,19 | R\$ 29.398,19 |
| Saldo Inicial de caixa A 100 | R\$ 130.503,75 | 1,13% | | R\$ 131.971,92 | R\$ 133.456,60 | R\$ 134.957,99 | R\$ 136.476,27 | R\$ 138.011,62 | R\$ 138.011,62 |

- **Cenário Mediano:** este cenário é a projeção mais “razoável” a ser considerada. Pleiteia-se um crescimento de Caixa (geração) de 9,40% (nove inteiros e quarenta centésimos por cento) e de geração de resultado positivo mensal na casa dos 6,50% (seis inteiros e cinquenta centésimos por cento).

| CENÁRIO 2 - MEDIANO | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Descrição | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Fechamento Anual | |
| Resultado (Meta) | -R\$ 5.714,15 | | R\$ 0,00 | R\$ 12.989,13 | R\$ 12.865,71 | R\$ 13.203,78 | R\$ 13.169,32 | R\$ 13.492,92 | R\$ 60.006,72 |
| Receita Total | R\$ 192.784,05 | | R\$ 0,00 | R\$ 203.170,30 | R\$ 203.992,62 | R\$ 204.842,61 | R\$ 205.721,70 | R\$ 206.631,43 | R\$ 206.631,43 |
| Novas Mensalidades (12 mês) | 1.653 | | | R\$ 294,00 | R\$ 588,00 | R\$ 882,00 | R\$ 1.176,00 | R\$ 1.470,00 | R\$ 4.410,00 |
| Receitas com Produtos e Serviços | R\$ 192.784,05 | | | R\$ 10.092,25 | R\$ 10.620,57 | R\$ 11.176,56 | R\$ 11.761,65 | R\$ 12.377,38 | R\$ 56.028,41 |
| Custos Convênios | R\$ 132.270,66 | | R\$ 0,00 | R\$ 135.180,61 | R\$ 135.709,70 | R\$ 136.503,32 | R\$ 137.296,95 | R\$ 137.561,49 | R\$ 137.561,49 |
| Custos com Convênios | R\$ 132.270,66 | | | R\$ 135.180,61 | R\$ 135.709,70 | R\$ 136.503,32 | R\$ 137.296,95 | R\$ 137.561,49 | R\$ 137.561,49 |
| Aumento do Custo Mensal | R\$ 0,00 | | | R\$ 2.909,95 | R\$ 3.439,04 | R\$ 4.232,66 | R\$ 5.026,29 | R\$ 5.290,83 | R\$ 20.898,76 |
| Folha de Pagamento | R\$ 29.811,66 | | R\$ 0,00 | R\$ 26.111,36 | R\$ 26.311,36 | R\$ 25.811,36 | R\$ 25.711,36 | R\$ 25.811,36 | R\$ 25.811,36 |
| Folha de Pagamento | R\$ 17.588,00 | | | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 |
| Encargos, Impostos e Provisões | R\$ 12.223,66 | | | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 |
| Comissões sobre produção | R\$ 0,00 | | | R\$ 2.300,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 1.900,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| Despesas Gerais | R\$ 28.674,13 | | R\$ 0,00 | R\$ 28.889,19 | R\$ 29.105,85 | R\$ 29.324,15 | R\$ 29.544,08 | R\$ 29.765,66 | R\$ 29.765,66 |
| Despesas Gerais | R\$ 28.674,13 | | | R\$ 28.889,19 | R\$ 29.105,85 | R\$ 29.324,15 | R\$ 29.544,08 | R\$ 29.765,66 | R\$ 29.765,66 |
| Saldo Inicial de caixa A 100 | R\$ 130.503,75 | | | R\$ 132.872,39 | R\$ 135.284,03 | R\$ 137.739,43 | R\$ 140.239,40 | R\$ 142.784,75 | R\$ 142.784,75 |

- **Cenário Desejável:** este cenário é a projeção mais “otimista” a ser considerada. Projeta-se um crescimento de Caixa (geração) de 13,14% (treze



inteiros e quatorze centésimos por cento) e de geração de resultado positivo mensal na casa dos 7,90% (sete inteiros e noventa centésimos por cento).

| CENÁRIO 3 - DESEJADO | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Descrição | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Fechamento Anual | |
| Resultado (Meta) | -R\$ 5.714,15 | | R\$ 0,00 | R\$ 15.734,35 | R\$ 15.795,76 | R\$ 15.956,31 | R\$ 16.443,06 | R\$ 16.799,28 | R\$ 75.014,61 |
| Receita Total | R\$ 192.784,05 | | R\$ 0,00 | R\$ 206.384,01 | R\$ 207.596,38 | R\$ 208.872,15 | R\$ 210.215,67 | R\$ 211.631,63 | R\$ 211.631,63 |
| Novas Mensalidades (12 mês) | 1.653 | | | R\$ 294,00 | R\$ 588,00 | R\$ 882,00 | R\$ 1.176,00 | R\$ 1.470,00 | R\$ 4.410,00 |
| Receitas com Produtos e Serviços | R\$ 192.784,05 | | | R\$ 13.305,96 | R\$ 14.224,33 | R\$ 15.206,10 | R\$ 16.255,62 | R\$ 17.377,58 | R\$ 76.369,59 |
| Custos Convênios | R\$ 132.270,66 | | R\$ 0,00 | R\$ 135.577,43 | R\$ 136.238,78 | R\$ 137.561,49 | R\$ 138.222,84 | R\$ 138.884,19 | R\$ 138.884,19 |
| Custos com Convênios | R\$ 132.270,66 | | | R\$ 135.577,43 | R\$ 136.238,78 | R\$ 137.561,49 | R\$ 138.222,84 | R\$ 138.884,19 | R\$ 138.884,19 |
| Aumento do Custo Mensal | R\$ 0,00 | | | R\$ 3.306,77 | R\$ 3.968,12 | R\$ 5.290,83 | R\$ 5.952,18 | R\$ 6.613,53 | R\$ 25.131,43 |
| Folha de Pagamento | R\$ 29.811,66 | | R\$ 0,00 | R\$ 26.111,36 | R\$ 26.311,36 | R\$ 25.811,36 | R\$ 25.711,36 | R\$ 25.811,36 | R\$ 25.811,36 |
| Folha de Pagamento | R\$ 17.588,00 | | | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 | R\$ 14.048,00 |
| Encargos, Impostos e Provisões | R\$ 12.223,66 | | | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 | R\$ 9.763,36 |
| Comissões sobre produção | R\$ 0,00 | | | R\$ 2.300,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 1.900,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| Despesas Gerais | R\$ 28.674,13 | | R\$ 0,00 | R\$ 28.960,87 | R\$ 29.250,48 | R\$ 29.542,98 | R\$ 29.838,41 | R\$ 30.136,80 | R\$ 30.136,80 |
| Despesas Gerais | R\$ 28.674,13 | | | R\$ 28.960,87 | R\$ 29.250,48 | R\$ 29.542,98 | R\$ 29.838,41 | R\$ 30.136,80 | R\$ 30.136,80 |
| Saldo Inicial de caixa A 100 | R\$ 130.503,75 | | | R\$ 133.766,34 | R\$ 137.110,50 | R\$ 140.538,26 | R\$ 144.051,72 | R\$ 147.653,01 | R\$ 147.653,01 |

Estes cenários foram validados pela Diretoria e apresentado aos funcionários para início de prospecção em Agosto/2017 e fechamento em Dezembro/2017.

É através desse planejamento que está sendo pensada uma reestruturação da área comercial, com a contratação de funcionário que ficará especificamente direcionado para visitas e prospecção.

8. Implantação da remuneração variável alinhada com o resultado de forma escalonada:

A Remuneração Variável trata-se de remuneração atrelada ao desempenho, e é a recompensa paga relativa aos resultados em um determinado período de tempo. É aplicável em qualquer situação que haja indicadores de desempenho, o que é o caso de nossa Entidade.

Um dos objetivos desta técnica é transformar custo fixo em variável, por isso pode ser realizada através de Bonificações e não de aumento no Salário Fixo, proporcionando maior possibilidade de ganho para a Entidade sem esquecer-se de premiar o(s) funcionário(s) que alcançaram as metas propostas. É uma iniciativa da empresa de recompensar o sucesso da organização entre seus funcionários aumentando ainda mais a produtividade e os lucros!



Nossa entidade, a partir deste mês de agosto, implantou o sistema de Bonificações de forma escalonada, de forma a equilibrar a equação Resultado X Valorização de Pessoal, onde a perspectiva é que todos ganhem com o cumprimento dos objetivos estratégicos. Vejamos a tabela abaixo:

Bonificação Mensal Funcionários:

- Resultado negativo ou de Zero a R\$ 8.000,00 = Não há Bonificação!
- Resultado de R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 = Bonificação de R\$ 130,00 para cada funcionário, pago em folha de pagamento do mês posterior à base.
- Resultado de R\$ 10.000,01 a R\$ 13.000,00 = Bonificação de R\$ 150,00 para cada funcionário, pago em folha de pagamento do mês posterior à base.
- Resultado de R\$ 13.000,01 a R\$ 16.000,00 = Bonificação de R\$ 180,00 para cada funcionário, pago em folha de pagamento do mês posterior à base.
- Resultado de R\$ 16.000,01 a R\$ 20.000,00 = Bonificação de R\$ 200,00 para cada funcionário, pago em folha de pagamento do mês posterior à base.
- Resultado acima de R\$ 20.000,01 = Bonificação de R\$ 230,00 para cada funcionário, pago em folha de pagamento do mês posterior à base.

A receptividade dos funcionários foi excelente e o trabalho já foi iniciado, pois, é mais uma possibilidade apresentada para beneficiar a todos.

9. Implantação de controles administrativos e formulários padrão:

Corroborando com a implantação desse novo processo de gestão que estamos vivenciando na ACIEM/CDL de Elói Mendes, a título de complementação das ferramentas de gestão foram implantados os seguintes controles administrativos e formulários padrão a seguir listados.

- a) Demonstrativo Gerencial ACIEM/CDL Elói Mendes (**Anexo I**);
- b) Painel de Indicadores (**Anexo II**);
- c) Fluxo de Caixa Escritural (**Anexo III**);
- d) Controle de Veículo (**Anexo IV**);
- e) Calendário de Trabalho (**Anexo V**);
- f) Ficha de Visita (**Anexo VI**);
- g) Spread de Produtos e Serviços (**Anexo VII**).



10. Criação da NDL no Município de Cordislândia:

A ampliação de nossa prestação de serviços a comunidades próximas é uma meta da atual diretoria. Pensando nisso, iniciamos um trabalho que se estenderá durante todo o restante do ano de 2017, levando nossa ACIEM/CDL à cidade de Cordislândia, que é carente de uma entidade que possa oferecer as soluções que dispomos.

Em 11/07 demos o pontapé inicial levando aquela localidade a Palestra “A importância do Associativismo e do Cooperativismo diante do cenário econômico”, em parceria com o SEBRAE.

Na semana seguinte, nossos profissionais realizaram visitas em todos os associados em potencial (supermercados, contadores, dentistas, lojistas, farmácias, etc), apresentando nossos produtos e serviços. De agora em diante serão realizadas visitas semanais na cidade, bem como propagandas através de panfletagem e horas de propaganda volante, visando consolidar nossa Entidade naquele município.

i) Relato dos beneficiados pela ação

Colacionamos alguns depoimentos de pessoas diretamente ligadas aos processos e gestão da Associação Comercial, corroborando com todo o exposto neste projeto.

“Antigamente não possuíamos mecanismos formais para vários tipos de controles relacionados a muitos processos. Nossa gestão era eficiente, mas carente de algumas informações imprescindíveis à administração. Hoje, com a implantação desse projeto, possuímos controles formalizados e acompanhados para praticamente todos os processos, o que proporciona segurança na tomada de decisões mais assertivas, bem como a adequada mitigação de riscos operacionais. Conhecendo o spread dos produtos e serviços com os quais trabalhamos, ficamos municiados de argumentação para melhorar a performance de negociação com nossos fornecedores, trazendo para a Entidade melhores negócios e maior lucratividade, o que se vê, mensalmente, nos resultados de nossos lucros e geração de caixa. Além disso, nosso processo de cobrança, antes deficiente, hoje bate as metas propostas em todos os meses, o que colabora com o nosso sucesso. Hoje trabalhamos com funcionários mais



empenhados e satisfeitos, devido ao sistema de comissionamento implantado”.

Bruno Pereira de Freitas – Presidente.

“Estou aqui na ACIEM/CDL há alguns anos e vejo com grande alegria e entusiasmo as mudanças que recentemente aconteceram. No início pareceu meio estranho, mas agora que já entendemos todos os processos e estamos participando ativamente das mudanças, posso notar o quanto nosso sistema de trabalho melhorou. Como eu trabalho no Departamento Financeiro, posso hoje exercer minhas atividades com maior segurança e objetividade, facilitando e agilizando o trabalho diário. As informações que chegam até mim e as que eu repasso também são mais objetivas e ágeis! Não poderia deixar de mencionar também a respeito do comissionamento por metas que foi recentemente implantado, algo que nunca tivemos e que fará muita diferença em nossa remuneração!” **Priscila Silva Pinto – Agente Financeiro.**

“Estamos iniciando uma nova era em nossa Entidade... partindo de processos cotidianamente realizados sem formalização para ações registradas e escrituradas. Nossa vinda para a ACIEM/CDL tem o objetivo de profissionalizar todos os setores, todos os funcionários e diretores; prepará-los para serem competitivos e produtivos num mercado cheio de artimanhas e de alta concorrência. Nosso plano de negócios, implantado no início de agosto, estabelece metas claras, objetivas e tangíveis, cujas ações serão realizadas com o fim de elevar o nome da ACIEM/CDL e proporcionar a lucratividade e o ingresso de associados desejado! Agradeço à Diretoria a oportunidade e a confiança em gerenciar essa cada que muito tem a crescer e prosperar!”

José Reinaldo Picheli – Gerente.

j) Anexos: Documentos, vídeo e fotos ou declarações de terceiros

- Nihil

Elói Mendes – MG, 10/08/2017.