

## Palavra do Presidente

O relatório que se apresenta nas páginas seguintes deste documento expressa o sentimento de dever cumprido da diretoria no período 2006-2007.

A gestão que ora se encerra buscou contribuir para o fortalecimento da missão e dos valores da entidade, caminhando na mesma direção das diretorias anteriores, em fina sintonia com os propósitos que acompanham a trajetória da ACIJS desde o seu surgimento, há quase sete décadas: a defesa incondicional dos interesses da classe empresarial e a busca de melhorias que se revertam em favor da comunidade.

Nesse sentido, um dos principais aspectos a se destacar é o de que a sinergia do setor produtivo com os demais elos da cadeia formada pela sociedade civil e suas representações, e com os poderes constituídos no âmbito da administração pública, obteve amplos resultados. A par das dificuldades inerentes do impacto da macroeconomia e da conjuntura econômica no dia-a-dia das organizações, foi possível alcançar ganhos efetivos em relação ao plano de ações contemplado nas diretrizes enunciadas no período que se finda nesse momento.

Assim, consideramos que o desempenho auferido é o mais promissor possível, seja do ponto de vista da gestão associativa, na sua premissa maior de gerar os meios e as condições para a melhoria da gestão e da capacitação empreendedora, seja no envolvimento social com vistas a contribuir para a sustentabilidade econômica e sócio-ambiental de Jaraguá do Sul.

Desempenho, vale dizer, que se reflete na microrregião, não só pela representatividade de Jaraguá do Sul, como pelo permanente esforço da ACIJS em incrementar cada vez mais a relação com as demais entidades da representação empresarial da área de abrangência da AMVALI e do Norte/Nordeste catarinense.

Graças a esse entendimento, manteve-se o perfeito relacionamento político-institucional e a afinidade de idéias na parceria com prefeituras e Governo do Estado, e na sensibilização junto à União quanto ao atendimento às necessidades de infra-estrutura vitais ao pleno desenvolvimento da região. Esforço que, acreditamos, deva ser contínuo, não se esgotando em uma ou outra gestão, em reconhecimento à grandeza do nosso município.

De outro lado, cumpre-nos o reconhecimento ao empenho de todos os vice-presidentes e diretores que nos acompanharam durante a gestão, e à dedicação da equipe de colaboradores da entidade. Da visão e do comprometimento altruísta dos membros da diretoria, que também historicamente atua de modo totalmente voluntário e abnegado, ao esforço dos funcionários, a ACIJS firmou seus princípios como gestora dos interesses do meio produtivo, com ética e transparência. Um registro que fazemos pelo reconhecimento desse valor junto ao sistema CACB – Confederação das Associações Empresariais do Brasil – e à FACISC – Federação das Associações Empresariais do Brasil – em todos os momentos em que nossa entidade é citada como referência de qualidade organizacional em favor do associativismo e do empreendedorismo.

Ao finalizarmos, agradecemos o estímulo de todos os que acompanharam as atividades da ACIJS nesse período, prestigiando as reuniões plenárias, os cursos e programas de capacitação, os eventos festivos e de troca de informações, ou simplesmente acompanhando de modo crítico a atuação da entidade. Procuramos modestamente empreender um estilo de gestão participativa e descentralizada, que sempre reconheceu as conquistas passadas e respeitou o valor da atuação das diretorias que nos antecederam, buscando implementar uma marca própria, porém identificada com os mesmos anseios escritos na memória desta Casa.

**Paulo César Chiodini**  
Presidente



## PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A Associação Empresarial de Jaraguá do Sul é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, instalada no Centro Empresarial de Jaraguá do Sul – CEJAS. Congrega pessoas jurídicas, profissionais liberais e autônomos, vinculados a todos os setores da atividade econômica. Originou-se da necessidade da classe empresarial de ter um órgão que pleiteasse, junto às autoridades constituídas, soluções para uma série de problemas que afetavam a então nascente atividade econômica do município, como já acontecera com outras entidades congêneres. Em 22 de junho de 1938, um grupo de comerciantes e industriais, sob a liderança de Arthur Breithaupt e de Waldemar Grubba, reuniu-se e efetivou a fundação da Associação Comercial e Industrial. Seu primeiro presidente foi Arthur Breithaupt (22.06.1938–02.12.1940).

A ACIJS, pelo arrojo do trabalho desenvolvido por sua Diretoria, tem recebido menções e premiações, sendo reconhecida como referência estadual e nacional. Graças a esse conceito, a entidade é constantemente visitada por delegações de outras cidades de Santa Catarina e do País, em busca de inspiração no empreendedorismo desenvolvimentista que relaciona, de forma harmoniosa, dinâmica e sinérgica, a iniciativa privada, o poder público e o terceiro setor em torno do desenvolvimento sustentável de Jaraguá do Sul e região.

Em uma época na quais as mudanças **sócio-econômicas** são constantes e a competição de mercado crescente, torna-se necessária a utilização de procedimentos administrativos apropriados pelas organizações empresariais, a fim de que elas possam sobreviver e se desenvolver.

### a) Instituição, propósitos e porte da organização

A linha organizacional que norteia a atuação da entidade tem os seguintes fundamentos:

**Missão:**

Promover o desenvolvimento sustentável do setor econômico regional através da representatividade e do associativismo.

**Visão:**

Ser reconhecida nacionalmente como agente articulador do desenvolvimento sustentável da região.

**Política de Gestão:**

Atender às necessidades das partes interessadas, por meio da evolução das nossas práticas de gestão, visando à sustentabilidade da entidade, alinhada às diretrizes estratégicas.

**Diretrizes Estratégicas:**

1ª Diretriz: Gerar Benefícios à Comunidade e Melhoria da Infra-estrutura da Região;

2ª Diretriz: Melhorar a Competitividade das Organizações;

3ª Diretriz: Fortalecer e Defender os Interesses e as Necessidades da Classe Empresarial;

4ª Diretriz: Buscar a Excelência na Gestão da Entidade.

A ACIJS está localizada no CEJAS, condomínio formado com a finalidade de abrigar as entidades representativas do setor produtivo em um único espaço físico, estimulando o associativismo através da unificação de serviços e de representações, e agregando no mesmo ambiente a estrutura da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, de oito Sindicatos Patronais ligados à indústria e ao comércio, Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL –, Associação das Micro e Pequenas Empresas do Vale do Itapocu – APEVI –, Câmara de Negócios Internacionais – CAMBRA –, e Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH.

O CEJAS dispõe de uma área total construída de 2.780m<sup>2</sup>, dos quais 205m<sup>2</sup> são ocupados pela ACIJS. A ACIJS possui cerca de um mil, cento e vinte e seis associados, e seu faturamento médio mensal é de cento e vinte e cinco milhões de reais. Suas receitas provêm de mensalidades dos associados e da prestação de serviços, numa proporção de 48% e 52%, respectivamente.

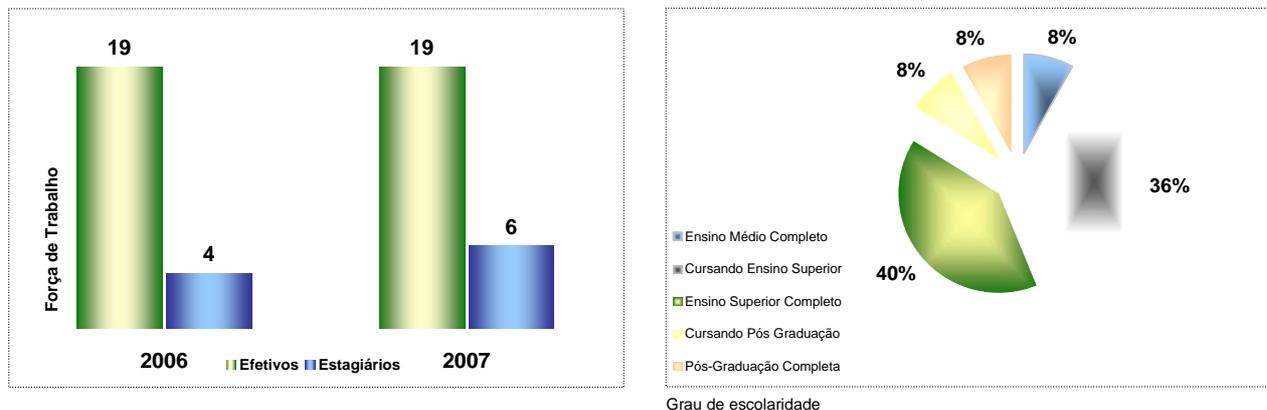
### b) Produtos e processos

Os principais serviços oferecidos pela ACIJS são: a) consultoria coletiva; b) capacitação empresarial (através de palestras e parcerias com instituições de ensino para realização de cursos de pós-graduação); c) intermediação de estagiários (PROE); d) gestão de convênios; e) registro empresarial (JUCESC); f) central de cópias e encadernações.

Os principais processos de apoio ao serviço e à gestão são: comercial, gestão de melhorias, recursos humanos, assessoria de imprensa, financeiro, gestão de serviços, e secretaria.

c) Força de trabalho

A ACIJS conta com uma equipe de colaboradores distribuídos da seguinte forma:



d) Mercados e concorrência

Os principais segmentos de negócios representados no quadro associativo da entidade são os formados pelas empresas comerciais, industriais, prestadoras de serviços e profissionais liberais da cidade de Jaraguá do Sul e microrregião. Os clientes da ACIJS são seus associados, que, aderindo ao movimento associativista, beneficiam-se da representatividade nas esferas municipal, estadual e federal, assim como do fortalecimento da rede de contatos, pilares fundamentais da atuação da entidade.

As principais necessidades dos associados são: a) melhoria na infra-estrutura da região, permitindo às empresas continuar crescendo e atraindo novos investimentos, gerando assim uma melhor qualidade de vida e de renda para a comunidade local; b) qualificação da classe empresarial, tendo como foco o nível estratégico e/ou tático, propiciando a melhoria da competitividade de suas empresas; c) contar com soluções empresariais eficazes para aperfeiçoar a gestão de seus negócios.

e) Fornecedores e Insumos

A ACIJS conta com uma gama de fornecedores que prestam serviços e apóiam as necessidades da entidade em coquetéis e coffee-breaks, documentação fotográfica e de vídeo, sonorização, produção de impressos gráficos de materiais de expediente, catálogos, revistas e informativos, campanhas de propaganda e de marketing, produção de adesivos e placas comemorativas, divulgação e ações de relacionamento com a mídia, operacionalização e manutenção de aparelhos e centrais telefônicas, fornecimento de acessórios e suprimentos de informática, aparelhos e utensílios eletrônicos, assistência técnica, compressores de ar, equipamentos para escritório, equipamentos pneumáticos e hidráulicos, telefonia, internet, hotéis, transportes rodoviário (turismo, carga, passageiros, entrega de documentos), agência de viagem, assessoria, consultoria, desenvolvimento de sistemas, vigilância, assim como, o próprio Centro Empresarial de Jaraguá do Sul, que fornece serviços de infra-estrutura básica. A ACIJS tem como política priorizar a contratação de serviços e produtos das empresas associadas e de rede local, procurando fazer rodízio e *benchmarking* entre eles.

f) Sociedade

A ACIJS desenvolve projetos junto à comunidade e região que permitem melhorar a qualidade de vida no município e nas cidades do Vale do Itapocu. Exemplos: BR-280, Campanhas Comunitárias, Centros de Educação Infantil, Comitê da Bacia Hidrográfica, Comunicações, Contorno Ferroviário, Bombeiros Voluntários, CRDR, Hospitais, PROJARAGUÁ – Fórum Permanente de Desenvolvimento –, Processo Eleitoral, Projeto Âncora, Revitalização do Centro Histórico, Rodovia do Arroz, Segurança, Sonho de Férias, Trânsito Local, Ciclovia e Transporte Coletivo, Turismo, Utilização Territorial.

## g) Relacionamento com outras partes interessadas

Além dos segmentos mencionados no item “d” (núcleos por atividades de negócios), a ACIJS também integra os estudantes, as demais entidades que compõem o CEJAS, e a própria comunidade. Os estudantes buscam oportunidades de estágio e são atendidos através de convênio com a agência de integração; outras entidades que compõe o CEJAS podem se utilizar de serviços prestados pela ACIJS, e a comunidade expressa suas necessidades principalmente através das reuniões plenárias.



## CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

### a) Ambiente competitivo

Os principais concorrentes da ACIJS são outras entidades representativas e empresas de consultoria, de capacitação empresarial, de organização de eventos, e de intermediação de estagiários. Quanto às entidades representativas, a ACIJS adota uma política de associativismo, unindo forças a estas entidades, objetivando oferecer serviços diferenciados e *benchmarking* de modelos adotados por outras entidades, principalmente as ligadas à FACISC – Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina.

### b) Desafios estratégicos

Aumentar o número de associados, buscando a sua fidelização por meio da utilização de soluções empresariais adequadas e eficazes. Entre estas, destaca-se a implantação da Consultoria Orientativa Gratuita, a qual oportuniza às empresas obter um diagnóstico da sua gestão, e também acesso às ferramentas disponíveis para ampliar a sua competitividade.

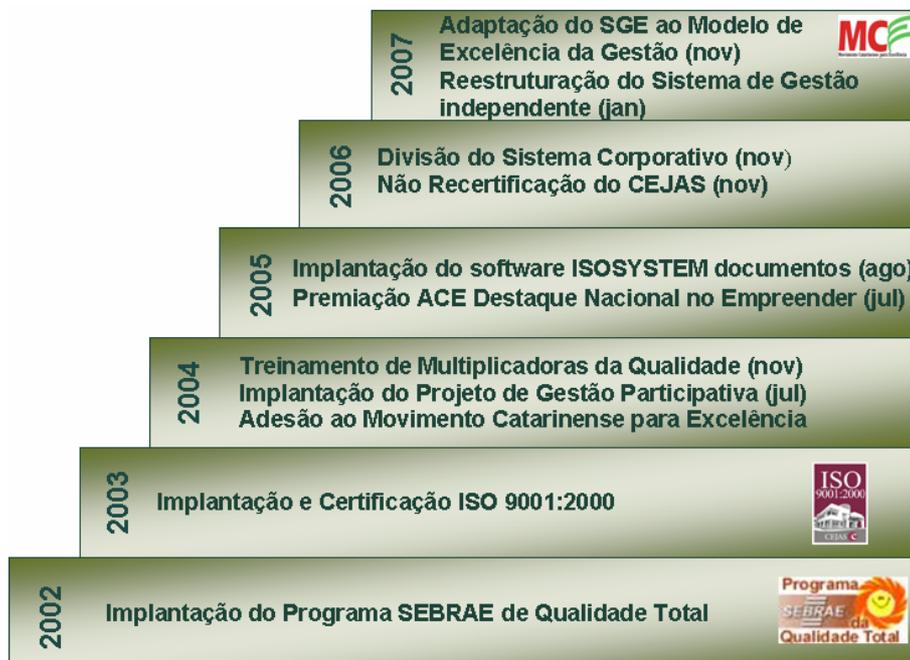
## ASPECTOS RELEVANTES

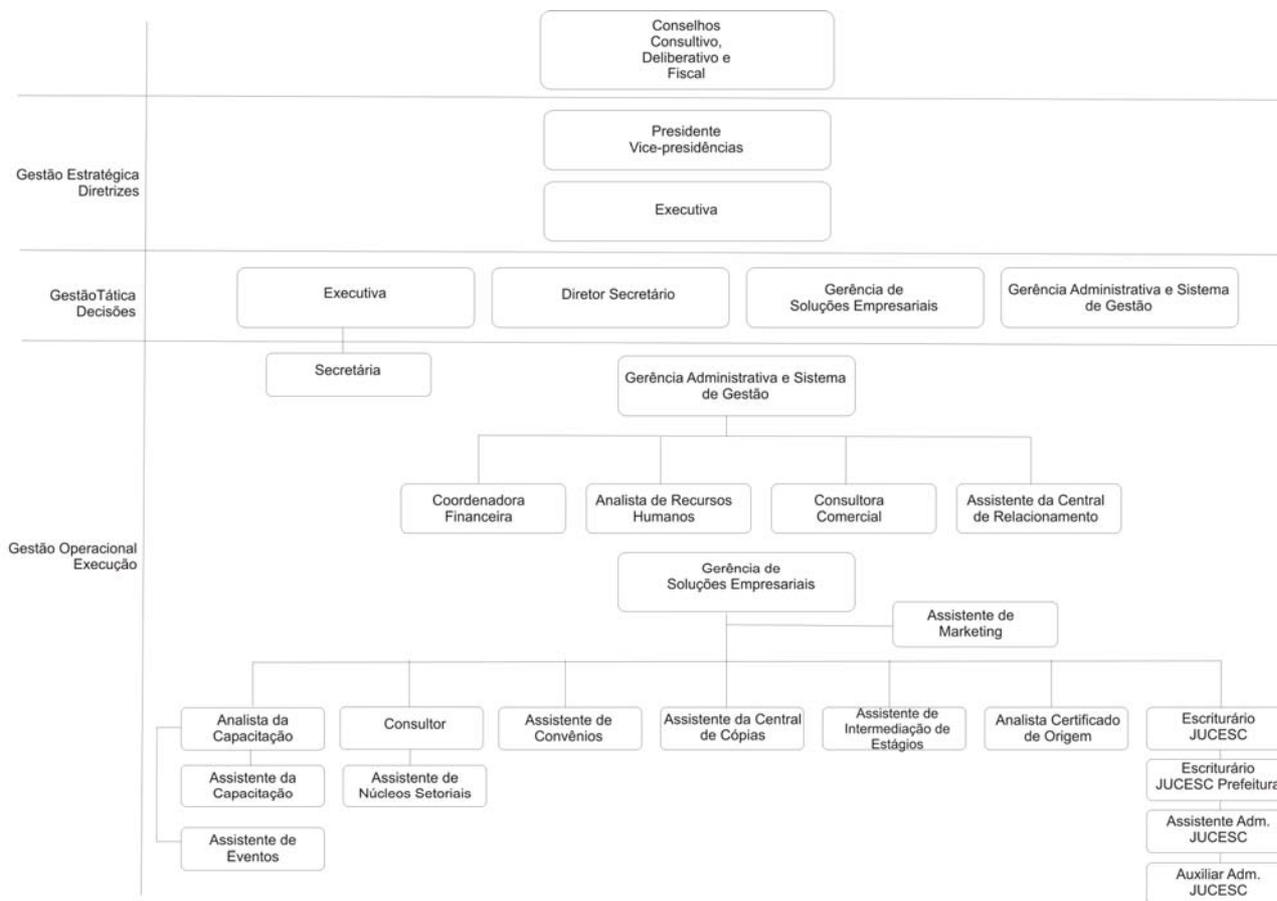
A ACIJS foi a segunda associação empresarial no estado a possuir a certificação ISO 9001:2000 e a adotar a gestão por diretrizes. É a pioneira na implantação da CAMBRA – Câmara de Negócios Internacionais –, constituída em parceria com o Centro Universitário de Jaraguá do Sul – UNERJ –, via curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior, que tem como **Missão** viabilizar negócios internacionais para o sul do Brasil através da interação empresa-universidade.

No ano de 2007, a ACIJS adaptou seu sistema de gestão aos critérios de excelência do MCE – Movimento Catarinense para Excelência –, do qual a entidade é uma das fundadoras, obedecendo aos princípios de Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, e Resultados.

A gestão estratégica da ACIJS é fundamentada em quatro diretrizes apresentadas no item “a”. Há uma grande interação entre os níveis estratégico, tático e operacional através de desdobramento de planos de ação.

## HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA



**ORGANOGRAMA**


## 1. Liderança

A Associação Empresarial de Jaraguá do Sul tem catorze empresários em sua Diretoria, os quais trabalham em assuntos específicos de cada segmento. É composta por um presidente, onze vice-presidentes, um diretor tesoureiro e um diretor secretário.

**Presidente** Paulo César Chiodini

### Vice-Presidentes

|  |   |
|--|---|
| Comércio                               | Gentil Luiz Marció  |
| Comunicação                            | Guido Jackson Bretzke   |
| Comunidade                             | Regiane Aparecida Rodrigues   |
| Meio Ambiente                          | Ingo Paulo Robl   |
| Indústria                              | Giorgio Rodrigo Donini  |
| Jurídico Legislativo e Executivo       | Humberto Pradi (2006)<br>Irineu Bianchi (2007)                      |
| Micro e Pequenas Empresas              | Márcio Manoel da Silveira (2006)<br>Custódio da Costa Vieira (2007) |
| Núcleos Setoriais                      | Alessandro Vargas (2006)<br>Jackson Bastos (2007)                   |
| Segurança                              | Ermes Nissen  |
| Serviços                               | Paulo André Hufenüssler   |
| Treinamento e Estudos Sócio-econômicos | Jaime Richter (2006)<br>Alidor Lueders (2007)                       |
| Diretor Secretário                     | Newton Elizeu Burdzaki  |
| Diretor Tesoureiro                     | Jaime Franzner  |



Diretoria da ACIJS Gestão 2006/2007

Esse trabalho voluntário conta com a participação semanal dos seus integrantes, através da Reunião de Diretoria, realizada às segundas-feiras, das 17h às 18h, e da Reunião Plenária, que acontece em seguida à Reunião da Diretoria. Nas Reuniões de Diretoria são tratados os assuntos prioritários e de interesse da classe. Os assuntos de pauta, de forma geral, dizem respeito à classe empresarial, à comunidade, ao município e região, ao Estado, ou assuntos específicos que requerem tratativas e decisões, cabendo à diretoria o importante papel de tomadora de decisão.

Fato marcante, que evidenciou a preocupação desta gestão com a questão sócio-ambiental foi a criação em 2007 de uma vice-presidência específica para os assuntos de meio ambiente. Desta maneira, a representação do setor produtivo passa a articular esforços nos níveis associativos e de mobilização política, visando assegurar o desenvolvimento de ações positivas deste recurso estratégico vital ao desenvolvimento econômico e social, respeitando as diretrizes estabelecidas pela legislação que trata de questões como o uso da água ou a destinação de resíduos, entre outros aspectos, em consonância com os órgãos federal e estadual do meio ambiente.

O comprometimento com a **Missão** estabelecida é mostrado também nas quatro Diretrizes Estratégicas estabelecidas pela Entidade, as quais norteiam o êxito do Planejamento Estratégico.

### Diretrizes Estratégicas

1. Gerar Benefícios à comunidade e Melhoria da Infra-estrutura da Região
2. Melhorar a Competitividade das Organizações
3. Fortalecer e Defender os Interesses e as Necessidades da Classe Empresarial
4. Buscar a Excelência na Gestão da Entidade

Além da Diretoria, a Entidade conta com dois Comitês Permanentes. O Comitê Gestor e o Comitê Tático são responsáveis por assegurar as práticas de gestão.

**Comitê Gestor:** formado pelos gestores da entidade, focado na gestão interna, reúne-se duas vezes por semana para deliberar assuntos relacionados à gestão.

**Comitê Tático:** formado pelos gestores da entidade e pelo diretor secretário. Os encontros são bimestrais e discutem assuntos relativos ao planejamento estratégico, ao sistema de gestão, aos indicadores de desempenho, aos resultados de auditoria, às oportunidades de melhoria, e também avaliam as mudanças que possam impactar na gestão.

**Grupos de Trabalho:** Envolvem a força de trabalho da entidade. Objetivam trabalhar projetos de melhoria da gestão participativa, tendo como temas de interesse o sistema gerencial, a responsabilidade social, a economia, a comissão de uniforme, o 5S, a comunicação, entre outros.

### 1.1. Tomada de decisões

As decisões são tomadas, de forma geral, com o envolvimento de toda a diretoria durante as Reuniões de Diretoria. Nesse fórum, o grupo discute a pauta determinada e dá o encaminhamento para a condução dos trabalhos. Em outras situações que envolvem agilidade e que não podem aguardar a próxima reunião de diretoria, as decisões são tomadas entre um grupo menor que envolve, na maioria das vezes, o presidente, o diretor secretário, a executiva e, quando há necessidade, um vice-presidente que tenha relação direta com o assunto.

### 1.2. Padrões de trabalho

Os padrões de trabalho são monitorados diariamente pelas lideranças, e periodicamente pelo Diretor Secretário. A entidade possui o software *Isosystem Document – ISODOC* –, com o objetivo de promover o gerenciamento corporativo de documentos, automatizando os processos de indexação, armazenamento, publicação e distribuição dos mesmos. Esta ferramenta garante um alto nível de padronização e organização de acervo de documentos, conforme as regras de operação definidas pela Entidade, proporcionando um mecanismo eficaz para a identificação, recuperação e controle de documentos. O cumprimento dos principais padrões de trabalho também são evidenciados através das Auditorias Internas, promovidas semestralmente.

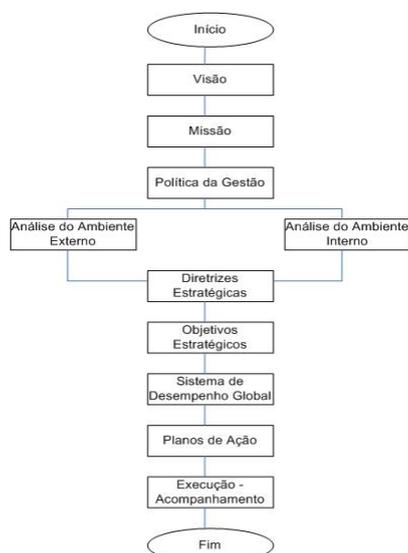
### 1.3. Melhoria das práticas de gestão

A entidade tem uma cultura dinâmica, buscando sempre alternativas de melhoria e a readequação das práticas de gestão, assim como, visando melhores resultados para o grupo. As práticas de gestão são continuamente revisadas e discutidas, não apenas entre as lideranças, mas com a participação da força de trabalho. As avaliações se dão através das auditorias internas, e os processos são otimizados a partir das ações descritas no relatório das auditorias, no qual são apresentadas as não-conformidades e as oportunidades de melhoria, estas que são analisadas e, então, definem-se as ações a serem tomadas.

## 2. Estratégias e Planos

### 2.1. Formulação das estratégias

As estratégias são representadas pela ACIJS através do fluxo abaixo, este que alinha as Diretrizes Organizacionais aos planos de ações, com objetivo de identificar as necessidades emergentes da classe empresarial.



Para a ACIJS, as estratégias são consolidadas em quatro Diretrizes Organizacionais, desdobradas em planos de ação, sob a responsabilidade dos vice-presidentes da entidade.

### 1ª DIRETRIZ: Gerar Benefícios à comunidade e Melhoria da Infra-estrutura da Região

**OBJETIVO:** Oferecer à comunidade de Jaraguá do Sul a contribuição da ACIJS no campo social, com ações pontuais nas necessidades mais relevantes. Da mesma forma, a entidade acompanha o desenvolvimento dos trabalhos, com ações diretas nos governos municipal, estadual e federal, e na iniciativa privada, para que a região seja beneficiada com adequada infra-estrutura para as empresas continuarem crescendo e atraindo novos investimentos, gerando, assim, uma melhor qualidade de vida e de renda para a comunidade local.

| PROJETOS  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BR-280</li> <li>▪ Campanhas Comunitárias</li> <li>▪ Centros de Educação Infantil</li> <li>▪ Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Itapocu</li> <li>▪ Comunicações</li> <li>▪ Contorno Ferroviário</li> <li>▪ Bombeiros Voluntários</li> <li>▪ CRDR</li> <li>▪ Hospitais</li> <li>▪ PROJARAGUÁ – Fórum Permanente de Desenvolvimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo Eleitoral</li> <li>▪ Projeto Âncora</li> <li>▪ Revitalização do Centro Histórico</li> <li>▪ Rodovia do Arroz</li> <li>▪ Segurança</li> <li>▪ Sonho de Férias</li> <li>▪ Trânsito Local, Ciclovia e Transporte Coletivo</li> <li>▪ Turismo</li> <li>▪ Utilização Territorial</li> </ul> |

### 2ª DIRETRIZ: Melhorar a Competitividade da Classe Empresarial

**OBJETIVO:** Detectar as necessidades de melhoria da classe empresarial, tendo como foco o nível estratégico e/ou tático, e promover meios para supri-las, através de encontros, seminários, missões e cursos.

| PROJETOS  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco de dados para a Gestão</li> <li>▪ Capacitação do Associado</li> <li>▪ Núcleos Setoriais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missões Empresariais</li> <li>▪ CAMBRA</li> </ul> |

### 3ª DIRETRIZ: Fortalecer e Defender os Interesses e as Necessidades da Classe Empresarial

**OBJETIVO:** Detectar os interesses e as necessidades da classe empresarial, estabelecer prioridades, e definir ações para defendê-las junto às instituições e autoridades competentes.

| PROJETOS  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representatividade e Associativismo</li> <li>▪ Cartão de Benefícios Útil Card</li> <li>▪ Cooperativa de Crédito</li> <li>▪ Grupo de Estudos Jurídicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de métodos para levantamento das necessidades e interesses da classe empresarial</li> <li>▪ Representatividade em Comitês e Conselhos</li> </ul> |

### 4ª DIRETRIZ: Buscar a Excelência na Gestão da Entidade

**OBJETIVO:** Avaliar permanentemente as atividades internas e externas em andamento, e buscar novos procedimentos. Assim como, estimular a evolução do Sistema de Gestão adotado.

| PROJETOS  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quadro Associativo</li> <li>▪ Comunicação e Imagem da Entidade</li> <li>▪ Programa Conheça a ACIJS</li> <li>▪ Novas Parcerias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestação de Serviços</li> <li>▪ Relacionamento do Condomínio CEJAS</li> <li>▪ Sistema de Gestão Interno</li> <li>▪ Sustentabilidade Financeira</li> </ul> |

O Planejamento Estratégico da entidade é elaborado desde 2004, e estabelece os objetivos estratégicos através das diretrizes a serem seguidas. A partir de 2006, o planejamento tático passou a ser elaborado de forma participativa, envolvendo toda a força de trabalho, ocorrendo em etapas até a homologação pelo Comitê Tático.

## 2.2. Sistema de medição de desempenho

A definição e a seleção dos indicadores de desempenho ocorrem durante a reunião do Comitê Tático, simultaneamente ao processo de Planejamento Estratégico, em que cada processo é analisado, e então são estabelecidas metas para o seu cumprimento.

No próprio formulário de cada indicador é feito um detalhamento com todas as características e atributos necessários para a medição, visando evitar falha de atualização ou situações que possam gerar dúvidas quanto à integridade dos resultados.

Os resultados dos indicadores de desempenho são acompanhados mensalmente pelos gestores da entidade, e possíveis desvios são tratados com a elaboração de planos de ações.

## 2.3. Comunicação das estratégias

As estratégias são comunicadas de forma específica para cada parte interessada, de acordo com a pertinência do conteúdo, com o intuito de que as partes interessadas tomem conhecimento dos desafios assumidos pela entidade.

| Partes Interessadas |  | Formas de Comunicação  | Conteúdo   |
|---------------------|--|--|--|
| Cliente             | Associado                                  | Site da entidade, Informativo On line, Informativo CEJAS e murais;   | Diretrizes Organizacionais   |
|                     | Não-associado                              | Site da entidade e murais  | Diretrizes Organizacionais   |
| Diretoria           | Conselho Consultivo, Deliberativo e Fiscal | Reuniões de Diretorias, Conselhos e Plenárias;<br>Site da entidade, Informativo On line, Informativo CEJAS e murais; | Diretrizes Organizacionais;<br>Planejamento Estratégico;<br>Indicadores de Desempenho. |
| Força de trabalho   | Efetivos                                   | Apresentação em reunião interna, ISODOC, e-mail e murais   | Diretrizes Organizacionais;<br>Planejamento Estratégico;<br>Indicadores;               |
|                     | Estagiários                                |  |  |
| Fornecedores        |  | Site da entidade e murais  | Diretrizes Organizacionais   |
| Sociedade           |  | Reuniões Plenárias, Site da entidade e murais  | Diretrizes Organizacionais   |

## 3. Clientes

### 3.1. Segmentação do mercado

As atividades e soluções empresariais são direcionadas a empresas de todos os portes, empreendedores e profissionais liberais de Jaraguá do Sul e região. Desde que sejam legalmente constituídas estas atividades, quaisquer desses públicos podem pertencer ao quadro de associados da entidade e usufruir dos benefícios do Associativismo e dos serviços prestados. A interação com todos esses públicos e a observação das demandas direcionam o nosso planejamento estratégico.

### 3.2. Necessidades dos clientes

Existe uma interação permanente entre a equipe ACIJS e os colaboradores dos diversos setores das empresas, favorecendo a constante busca de informações e diagnóstico de demandas que direcionam as atividades da entidade. Os nossos colaboradores utilizam as OMs – Oportunidades de Melhorias – para registrar sugestões, críticas, observações, as necessidades dos clientes, bem como participam da construção dos planejamentos da entidade e de seus setores, contribuindo com suas visões e percepções.

Além desta, existem outras ferramentas específicas que permitem a identificação e a compreensão das necessidades e das expectativas do nosso público alvo, que são: pesquisa de satisfação, onde mensuramos a satisfação e canalizamos sugestões e críticas; C.R.A – Central de Relacionamento ACIJS –, que atua de forma ativa e receptiva na comunicação com o cliente; Pós-venda, realizada periodicamente e voltada ao novo associado e ao seu processo de integração com a entidade; a implantação das soluções empresariais; visitas de captação, relacionamento e

de reversão de desligamento de associados, realizadas pelo setor comercial, em que são registradas no relatório de visitas as opiniões emitidas pelo cliente; e percepções dos colaboradores envolvidos.

### 3.3. Divulgação dos produtos

A comunicação com os associados, voltada à divulgação das atividades da entidade e das soluções empresariais disponíveis, conta com as seguintes atividades e veículos:

- Café da manhã com o Associado. Encontros que dão oportunidade ao presidente de se reunir com um grupo de empresas, relatando de maneira objetiva a atuação e a estrutura da entidade, provocando uma aproximação e a fidelização dos clientes;
- Comunicação via e-mail; e-mail-marketing, news letter, sites e ferramentas da internet;
- Folders e papelaria;
- Divulgação espontânea na mídia impressa, através de colunas em jornais locais e regionais;
- Divulgação em mídia impressa própria, através da Revista Negócios, Núcleos em Pauta e Informativo impresso;
- Relacionamento com os meios de comunicação via ações de Assessoria de Imprensa.



Café da manhã com associado

### 3.4. Satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes é mensurada através da Pesquisa de Satisfação realizada com os usuários de cada Solução Empresarial. Os resultados da mesma são monitorados e os pontos frágeis são tratados via análise crítica e plano de ação.

## 4. Sociedade

A ACIJS desenvolve projetos junto à comunidade e região que permitem melhorar a qualidade de vida no município e nas cidades do Vale do Itapocu. Projetos estes que são:

### 4.1. 1ª Diretriz: Gerar Benefícios à comunidade e Melhoria da Infra-estrutura

#### BR-280

Articulação que objetiva viabilizar o projeto de duplicação da rodovia federal, mobilizando a entidade por meio de encontros com órgãos governamentais e representações políticas estaduais e federais. Através dos encaminhamentos via entidade, o Ministério dos Transportes anunciou que o Departamento Nacional de Infra-Estrutura Terrestre (DNIT) deve lançar o edital de concorrência pública internacional para a execução das obras de duplicação e do contorno rodoviário da BR-280 entre Guaramirim e Jaraguá do Sul, tornando possível o início dos trabalhos na seqüência.

#### CAMPANHAS COMUNITÁRIAS

Desenvolvimento de ações buscando a motivação da classe empresarial em parceria com a comunidade para a integração de todos os segmentos da sociedade em torno de objetivos comuns de valorização do município, refletindo na economia e na melhoria da qualidade de vida. Atividades como o engajamento de todos os segmentos produtivos e da população na realização dos Jogos Abertos de Santa Catarina e a campanha natalina obtiveram amplos resultados e divulgação positiva para o município na realização de eventos e no envolvimento comunitário.

#### CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Ação que busca ampliar a capacidade de oferta do município no atendimento a mães-trabalhadoras, por meio de creches em parceria com o meio empresarial e com o poder público. Em 2007, o município passou a contar com mais um Centro de Educação Infantil, totalizando oito creches localizadas em várias regiões da cidade. A ACIJS atua como motivadora do envolvimento do setor produtivo, e também na captação de recursos públicos e privados que viabilizem esses empreendimentos sociais.

### COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA

A preservação e a utilização adequada dos recursos hídricos, com o objetivo de minimizar impactos ambientais e otimizar os mananciais localizados no município e áreas do seu entorno, mobilizam a entidade para a plena viabilização do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Itapocu. A criação inédita da vice-presidência de meio ambiente evidencia a preocupação do setor produtivo quanto à articulação de esforços nos níveis associativos e de mobilização política, visando assegurar o desenvolvimento de ações positivas desse recurso estratégico vital ao desenvolvimento econômico e social, respeitando as diretrizes estabelecidas pela legislação que trata do uso da água, e em consonância com os órgãos federal e estadual do meio ambiente.

### BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS

Esta ação busca apoiar institucionalmente o modelo de bombeiros voluntários que tornou Santa Catarina referência no Brasil e no exterior graças à economicidade que o sistema oferece em relação à estrutura mantida exclusivamente pelo Estado, com a militarização de serviços semelhantes. A entidade estimula os esforços da iniciativa privada na aquisição e no repasse de equipamentos e materiais para a estrutura operacional, bem como atua junto ao poder público na defesa dos interesses e visando assegurar a destinação de recursos públicos previstos em convênio com o Tesouro estadual.



Entrega ...

### CRDR – CENTRO REGIONAL DE DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS

A identificação de solução para o grave problema de destinação de resíduos domésticos e industriais mobiliza esforço contínuo da entidade por meio da vice-presidência de meio ambiente. Além do acompanhamento das tratativas no âmbito político que vêm se desenvolvendo ao longo dos últimos anos, desde a elaboração do projeto para a instalação de local específico para o depósito e tratamento do lixo de acordo com a legislação ambiental, são identificadas alternativas que possam contribuir para conciliar os interesses do setor produtivo e da comunidade, minimizando impactos nos recursos naturais a partir de alternativas ecologicamente corretas, como a reciclagem e a adoção de processos de gestão dos materiais gerados nas cadeias produtivas.

### SISTEMA HOSPITALAR

Esta ação busca oferecer à comunidade os meios para a melhoria do atendimento hospitalar no município, contribuindo para a humanização e modernização das instituições que prestam esse serviço, sejam de caráter público ou particular. Como parte deste esforço, a entidade atua diretamente na gestão administrativa e na viabilização de recursos financeiros que permitam a melhoria do atendimento oferecido pelo Hospital e Maternidade São José. Formalizado após a assinatura de convênio de cooperação com a Sociedade Divina Providência, mantenedora da instituição, um Plano de Gestão iniciado em 2004, e com prazo de execução de cinco anos, vem sendo implementado, incluindo o saneamento das finanças e a adequação das rotinas administrativas, assim como a modernização e ampliação física, com novas edificações na planta hospitalar, compra de equipamentos e incremento de novos serviços clínicos e médicos. Para a viabilização do empreendimento, a entidade conta com a participação do Governo do Estado e dos poderes públicos no município, e com a adesão de empresas e pessoas físicas.



### PROJARAGUÁ – FÓRUM PERMANENTE DE DESENVOLVIMENTO

A partir de um protocolo de intenções firmado entre a ACIJS e a Prefeitura Municipal, foi montado um grupo de trabalho que desenvolveu o projeto que culminou na instalação do PROJARAGUÁ, com o objetivo de conceber, deliberar e monitorar, de forma dinâmica, as diretrizes de desenvolvimento sustentável de Jaraguá do Sul, por meio de um fórum representativo permanente, visando à qualidade de vida.



Fórum de Instalação do PROJARAGUÁ

### PROJETO ÂNCORA

Tendo como premissa a busca de alternativas que contribuam para a ressocialização do apenado, a atual gestão deu seqüência ao projeto Âncora, que ao longo dos últimos anos mereceu a atenção das diretorias da ACIJS. Em parceria com o Conselho Penitenciário do município, e contando com o apoio do Poder Judiciário, de instituições públicas e da iniciativa privada, no decorrer de sua execução vem concentrando uma série de medidas que incluíram o desarmamento na população, a modernização e o reaparelhamento da estrutura policial, e a adequação física do presídio, com a finalidade de criar melhores condições à reinserção dos presos à sociedade por meio de atividades produtivas. Dentre essas atividades estão a assistência social e o resgate da dignidade através de oportunidades de educação e de qualificação profissional, e do oferecimento de trabalho remunerado mediante convênios com empresas da região.

### REVITALIZAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO

Busca estimular a comunidade empresarial na viabilização financeira do projeto de recuperação da área física e de imóveis que estão identificados com o desenvolvimento histórico do município, com destaque para as antigas instalações da Estação Ferroviária e seu entorno. Projeto contemplado com recursos passíveis de incentivos e renúncias fiscais, a revitalização do centro histórico visa a contribuir para a geração de novas oportunidades de desenvolvimento de atividades econômicas ligadas ao turismo, gerando renda e promovendo a melhoria do ambiente em região nobre do município. A ACIJS atua como motivadora da adesão da iniciativa privada ao empreendimento.

### RODOVIA DO ARROZ

Inserida no contexto das obras necessárias para a melhoria da infra-estrutura, e essenciais ao escoamento da produção da região Vale do Itapocu em destino aos grandes centros consumidores, no acesso rodoviário a outros pontos do estado e do País, a Rodovia Rodolfo Jahn (SC-413), conhecida como Rodovia do Arroz, é pauta permanente do rol de ações integradas às diretrizes da diretoria. No primeiro momento, os esforços foram concentrados à garantia de pavimentação asfáltica para melhorar o trecho que liga Guaramirim a Joinville, pelo bairro Vila Nova, etapa esta consolidada através de investimentos realizados pelo Governo do Estado. Na segunda fase, busca-se a ligação da rodovia à BR-101 na altura do Distrito Industrial de Joinville.

### CAMPANHA DE VALORIZAÇÃO AO EXERCÍCIO ELEITORAL

Desencadeada em 2006, concentrou-se em duas fases que buscaram o fortalecimento do sentimento de cidadania e de participação no processo eleitoral. Na primeira etapa, a entidade atuou junto aos associados para que estimulassem em seus quadros de funcionários a transferência do domicílio eleitoral para a comarca de Jaraguá do Sul, visando a ampliar o colégio eleitoral e a possibilitar uma maior representatividade política. Posteriormente, a entidade patrocinou a campanha "Vote para fazer a diferença", com o intuito de motivar o eleitor ao exercício do voto, mostrando as conseqüências de não participar do processo eleitoral. Por meio de estratégias de divulgação apoiadas em campanha publicitária, a ação contribuiu para reafirmar valores como o sentimento cívico e a importância da participação popular na discussão da política como instrumento de transformação da sociedade, contando, para isso, com o apoio da Justiça Eleitoral no município.



## SEGURANÇA PÚBLICA



O item segurança pública constitui preocupação permanente da ACIJS, com o objetivo de assegurar recursos humanos e de estrutura às polícias Civil e Militar. Anteriormente, a entidade atuou na criação do 14º Batalhão de Polícia Militar, o que tornou possível ampliar o efetivo de pessoal na região e melhorou o nível de cobertura na microrregião. Os esforços atuais identificam como prioridades o incremento contínuo do contingente, e ações pontuais, como a implantação do sistema de monitoramento de áreas do município via sistema de câmeras eletrônicas pela Polícia Militar, no aumento do número de delegados e investigadores da Polícia Civil, dentre outros projetos articulados junto à administração estadual.

## SONHO DE FÉRIAS

A iniciativa visa a oferecer aos estudantes da rede pública de ensino oportunidades de lazer e entretenimento por meio de programação que acontece durante as férias escolares. Através de atividades de integração, o projeto desperta entre as crianças valores como cidadania e solidariedade, ética e companheirismo, respeito ao meio ambiente e senso de participação social. Para a execução do Sonho de Férias, a ACIJS conta com a parceria de empresas, de órgãos públicos, Polícia, Corpo de Bombeiros e UNERJ.



Projeto Sonho de Férias

### 4.2. 2ª Diretriz: Melhorar a Competitividade das organizações

#### NÚCLEOS SETORIAIS

Com foco no fortalecimento do associativismo, essa é uma ação permanente que busca a organização das atividades por áreas de negócios, propiciando a união dos empreendedores e a melhoria da qualificação da gestão. A ACIJS concentra, juntamente com a APEVI, vinte e seis núcleos, que promovem ações individuais ou em parceria com outros segmentos. Como resultado do trabalho estimulado pelas diretorias que se sucedem na entidade, o programa de Núcleos alcançou o reconhecimento em 2005, com o Prêmio Associação Referência do Brasil, e em 2007 um novo reconhecimento com o título de Consultor Destaque Nacional concedido a um dos profissionais da equipe. Em 2007, a atividade também se expandiu internacionalmente e Jaraguá do Sul foi sede de encontro que reuniu representantes de entidades de seis países interessados em conhecer a experiência catarinense. Outra iniciativa formada a partir do modelo de Jaraguá do Sul foi a criação do Conselho Estadual de Núcleos, estruturado pela FACISC – Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina.



Reunião Núcleo da Qualidade

#### 4.3. 3ª Diretriz: Fortalecer e Defender os Interesses e as Necessidades da Classe Empresarial

##### GRUPO DE ESTUDOS JURÍDICOS

##### Moções e reivindicações

###### Esfera Municipal

- Mobilização para implantação do Parque Tecnológico em Jaraguá do Sul;
- Solicitação para permanência das creches, abertas, em todos os períodos do ano;
- Solicitação de melhorias no Presídio de Jaraguá do Sul;
- Pedido de apoio ao Projeto Âncora – Reintegração do Apenado à Comunidade.

###### Esfera Estadual

- Solicitação de aumento do efetivo de policiais militares, e de nomeação de oficiais, buscando a ampliação do quadro de pessoal no 14º BPM;
- Solicitação de criação da Central de Comando e Controle de Emergências, e implantação de sistema de monitoramento eletrônico com câmeras de vídeo em logradouros públicos no município;
- Solicitação para inclusão, no orçamento estadual, de recursos para a construção de estande de tiro;
- Pedido visando resolver a carência de veículos da Polícia Militar nos municípios de Guaramirim, Massaranduba, Schroeder e Corupá;
- Solicitação de reforma dos quartéis de Guaramirim e Massaranduba;
- Pedido de ampliação do número de delegados, escrivães e investigadores da Polícia Civil na região;
- Solicitação à Fundação do Meio Ambiente – FATMA – para colocar em andamento as liberações necessárias ao Licenciamento Ambiental;
- Solicitação de verba aos Bombeiros Voluntários de Santa Catarina, destinadas à aquisição de uma viatura e de equipamentos para resgate de vítimas em acidentes de trânsito;
- Apoio ao movimento dos bombeiros voluntários de Santa Catarina contra a aprovação da Emenda Constitucional PEC/0002.0/2006, que inclui parágrafo 3º ao artigo 109, da Constituição Estadual, que altera a atuação das corporações civis;
- Pedido de inclusão, no orçamento estadual, de projeto visando à continuidade da pavimentação da Rodovia Rodolfo Jahn (SC-413), de Guaramirim a Jaraguá do Sul, via bairro Ilha da Figueira (Pedreira Rio Branco);
- Pedido de construção de uma nova ponte entre Jaraguá do Sul e Guaramirim, nas proximidades da empresa Zanotti Elásticos;
- Posicionamento de contrariedade ao projeto de Medida Provisória proposta pelo Governo do Estado elevando as alíquotas do ICMS, objetivando a implementação do Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza.

###### Esfera federal

- Apoio ao projeto de instalação de um campus da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – na região;
- Solicitação para a melhoria das condições de atuação do Ministério do Trabalho e Emprego no município;
- Posicionamento de contrariedade ao projeto prevendo a manutenção da CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira;
- Solicitação para que o Senado Federal retirasse da MP 275 a parte que dispõe sobre a inclusão de novas alíquotas para as micro e pequenas empresas, preservando tão somente as novas faixas de enquadramento;
- Apoio ao programa de estímulos ao setor de Habitação – inclusão de mais dois insumos integrados no Anexo I do Decreto nº 5.697 de 07.02.2006 –, beneficiando com a alíquota zero os produtos abrangidos pelos códigos 39.16.20 e 84.13.70 da Tabela do Imposto sobre Produtos Industrializados;
- Apoio às obras da rodovia BR-280, visando a uma maior agilidade na liberação de verbas para a execução de melhorias já contempladas em projetos em andamento pelo órgão competente – DNIT –, e na agilização do projeto de duplicação da rodovia;
- Pedido de intervenção junto ao Governo Federal, com vistas à liberação de verbas do BNDS, para a implantação do Projeto Transjaraguá;
- Encaminhamento de pedido de aumento do efetivo do quadro de servidores da Receita Federal junto ao sistema portuário de Itajaí;
- Pedido de empenho aos órgãos federais competentes no sentido de regulamentação do Scanner instalado junto ao porto de Itajaí, agilizando os processos de exportação/importação no terminal marítimo;
- Pedido de empenho com vistas à aprovação do REFIS III, o que permitirá às empresas regularizar a sua situação junto ao fisco, e com isto criar programas de desenvolvimento e crescimento mais ousados, criando também novos empregos e arrecadando ainda mais aos cofres públicos;

- Pedido de empenho na definição do Projeto do Contorno Ferroviário, junto ao DNIT Ferroviário.

## **Esfera Municipal**

Comissão de Avaliação e Atualização da Planta de Valores Imobiliários;  
Comissão Municipal de Análise de Projetos e Incentivo às Empresas;  
Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Itapocu;  
Conselho de Desenvolvimento Regional – CDR;  
Conselho Deliberativo do Hospital e Maternidade São José;  
Conselho Consultivo do Jaraguá do Sul Convention & Visitors Bureau;  
Conselho de Administração da ACREVI;  
Conselho Mun. Patrimônio Histórico Arquitetônico, Artístico, Arqueológico e Natural – COMPHAAN;  
Conselho de Curadores APOLITEC;  
Conselho de Curadores FERJ;  
Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA;  
Conselho Municipal de Alimentação Escolar – COMAE;  
Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS;  
Conselho Municipal de Defesa Civil – COMDEC;  
Conselho Municipal de Defesa do Consumidor – COMDECON;  
Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente – COMDEMA;  
Conselho Municipal de Desenvolvimento Agropecuário – COMDAGRO;  
Conselho Municipal de Educação – COMED;  
Conselho Municipal de Planejamento Urbano – COMURB;  
Conselho Municipal de Saúde – CMS;  
Conselho Municipal de Segurança Alimentar – COMSEA;  
Conselho Municipal de Trabalho e Emprego – CMTE;  
Conselho Municipal de Turismo – COMTUR;  
Conselho Municipal dos Direitos da Mulher – COMDIM;  
Conselho Comunitário Penitenciário;  
Comissão de Fiscalização da FATEJ;  
Conselho Universitário da UNERJ – CONSUNI;  
Junta Administrativa de Recursos de Infrações à Legislação Municipal – JARE;  
Plano Diretor-Municipal;  
PROJARAGUA – Fórum Permanente de Desenvolvimento;  
Conselho Municipal de Cultura;  
Conselho Municipal de Entorpecentes – COMEN;  
Conselho Municipal da Cidade – COMCIDADE;  
Conselho Municipal de Contribuintes;  
Conselho Consultivo da Orquestra Filarmônica.

## **Esfera Estadual**

Diretoria da FECOMÉRCIO;  
Diretoria da FIESC;  
Conselho de Clientes – TIM;  
Conselho Deliberativo da FACISC;  
Movimento Catarinense para Excelência – MCE;  
Conselho Estadual do SENAC.

## **Esfera Federal**

Conselho de Advogados CACB;  
Conselho de Contribuintes do Ministério da Fazenda;  
Conselho Deliberativo da ANAMACO.

## **COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Visando oferecer maior gama de benefícios aos associados, a diretoria traçou como um dos objetivos a organização de uma Cooperativa de Crédito, cujo escopo inclui, a médio e longo prazo, incorporar todos os serviços hoje oferecidos pelas instituições do sistema financeiro convencional. Esse processo encontra-se em fase de regulamentação junto ao Banco Central e demais órgãos responsáveis, e sua implementação deverá contribuir para maior flexibilização de crédito, otimização de serviços no atendimento às demandas dos associados nas suas operações de pagamento e recebimento de taxas, movimentações de recursos, gerando ainda um fluxo de recursos positivos para o incremento de

receitas da entidade. Importante aspecto a caracterizar, ainda, é que a Cooperativa de Crédito capitalizará também o benefício para a comunidade, na medida em que cumprirá função social com a aplicação de recursos do seu lucro e na distribuição de dividendos aos seus associados.

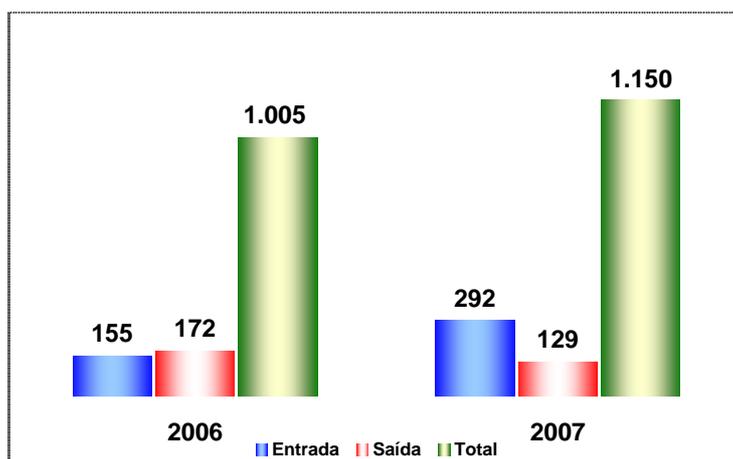
#### REPRESENTATIVIDADE EM COMITÊS E CONSELHOS

Tendo em vista que a entidade mantém amplo envolvimento com a comunidade, a diretoria da ACIJS entende como fundamental a representatividade do meio associativo nos conselhos e órgãos de consultoria ligados à administração pública, e de entidades com interesses afins e/ou ligados à sociedade civil organizada. A principal diretriz de orientação do conselheiro é a de representar a entidade e atuar como seu interlocutor, mantendo a diretoria informada sobre as ações deliberadas para que o setor produtivo possa atuar em sinergia na discussão dos assuntos de relevância de caráter municipal, estadual e federal, alinhada ao pensamento empresarial, à missão, e aos valores da entidade.

#### 4.4. 4ª Diretriz: Buscar a Excelência na Gestão da Entidade

#### QUADRO ASSOCIATIVO

Dentro da proposta da gestão, buscou-se no período não apenas o incremento do número de associados, limitando-se ao aspecto de crescimento do quadro de empresas ligadas ao sistema ACIJS-APEVI, mas principalmente à sua qualificação e fidelização, a partir do oferecimento de um amplo espectro de serviços à disposição dos empreendedores. A meta proposta de elevar o quadro associativo em um mil, cento e cinquenta até março de 2008, traçada pela diretoria, conta com o amplo envolvimento de toda a equipe de trabalho, porém fundamentada na orientação quanto aos objetivos de agregar valor aos novos sócios.



#### COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ENTIDADE

Visando ao fortalecimento institucional da ACIJS, o projeto de revitalização da logomarca e da identidade visual buscou também a modernização, seguida por outras entidades congêneres ligadas ao sistema da Confederação das Associações Empresariais do Brasil (CACB). Buscou, ainda, melhorar a comunicação com os associados e a comunidade, estratégia apoiada também por ferramentas de divulgação como sites, informativos impressos e eletrônicos, e a atividade de relacionamento com a mídia.

Em 2007, a ACIJS alterou sua denominação original, passando de "Associação Comercial e Industrial" para "Associação Empresarial", alinhando-se a uma orientação seguida por outras entidades congêneres no País como resultado da aglutinação de todos os setores da economia, resultando, também, na mudança da identidade visual.

#### PROGRAMA CONHEÇA A ACIJS

Além de interagir com parceiros locais, visando o benchmarking, a ACIJS promove o intercâmbio com co-irmãs em visitas a entidades de outras regiões, recepcionando missões interessadas em conhecer o modelo de gestão, a estrutura do CEJAS e a experiência associativista de Jaraguá do Sul. Dentre outros registros, durante a atual gestão, a entidade recebeu em 2006 um total de oito comitivas, representando a empresa Duas Rodas do Chile, comitiva de Empresários da ACI e SEBRAE de Foz do Iguaçu – PR, comitiva do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Timbó – SC, comitiva da ACI de Francisco Beltrão e região – PR, comitiva do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista – SC, Grupo de Empresários da Câmara de Artes e Ofícios de Essen – Alemanha, comitiva da ACI de Correia Pinto – SC, comitiva de Empresários dos Sindicatos Patronais do estado de Pernambuco.

Em 2007 um total de treze comitivas representando Sebrae-SC, da Ajorpeme - Associação de Joinville e Região da Pequena, Micro e Média Empresa, da ACII - Associação Empresarial de Itajaí, da ACIF – Associação Empresarial de Florianópolis, da ACISBS – Associação Empresarial de São Bento do Sul, representantes de Lageado-RS, comitiva de Francisco Beltrão - PR, comitiva executivos de ACEs do estado-SC, Garibaldi-RS, Prefeitura de Tijucas e região, acadêmicos da FATEJ, AMPE – Associação das Micro e Pequenas Empresas Blumenau e de um grupo da Argélia que cumpriu roteiro em Santa Catarina. Totalizando duzentos e cinquenta e oito participantes do programa Conheça a ACIJS na gestão 2006/2007.



Grupo de Empresários da Argélia

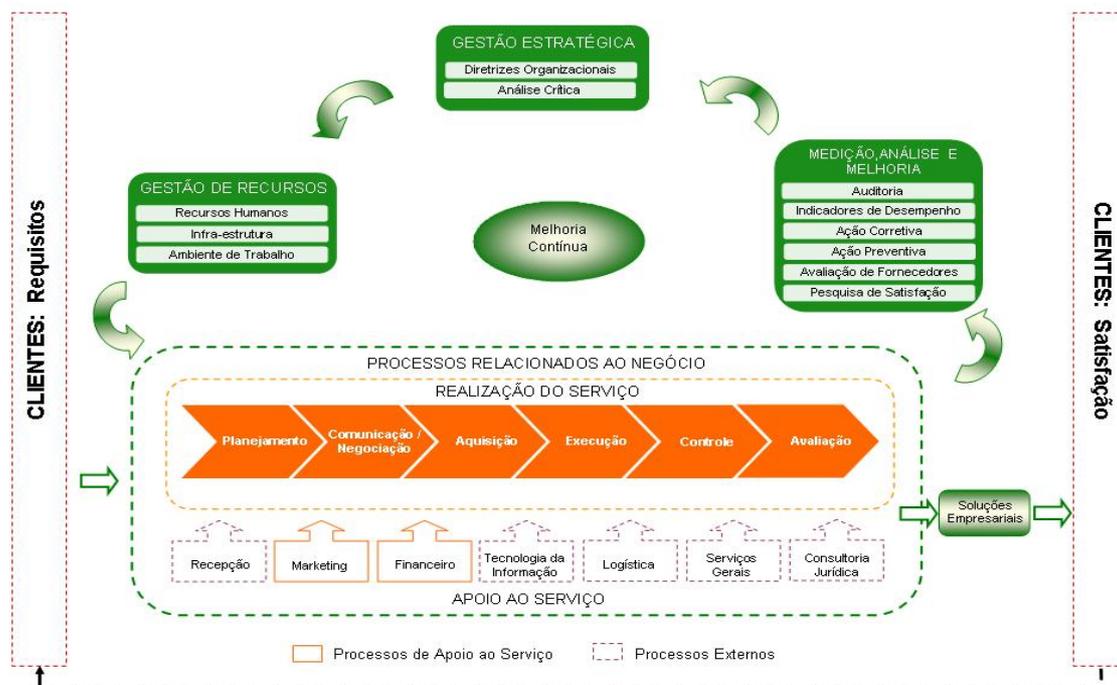
### SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

O Sistema de Gestão Empresarial ACIJS está estruturado de acordo com os princípios do ciclo PDCA, e vem sendo adaptado aos Critérios de Excelência do MCE.

Os processos são gerenciados através da abordagem apresentada pela interação abaixo, com o intuito de operacionalizar o sistema de gestão e de melhorar continuamente sua eficácia.

Os métodos, em sua maioria, são instruções de Trabalho que auxiliam na execução dos serviços, e os indicadores são utilizados para monitorar seu desempenho.

## SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL ACIJS



## 5. Informações e Conhecimento

### 5.1. Sistemas de informação

A ACIJS mantém um sistema de informação com estrutura adequada para dar suporte ao planejamento e execução das atividades, fornecendo informações e medindo a performance, visando à melhoria dos processos e produtos.

A tecnologia da informação é utilizada como apoio às operações diárias, e a definição das tecnologias utilizadas vem desde 2006.

### 5.2. Disponibilização das informações e integridade

Os principais mecanismos são:

- Senha de uso pessoal e intransferível para acesso à rede local, em que cada usuário possui uma conta (login e senha);
- Senha de uso pessoal e intransferível para acesso a internet;
- Senha para os demais sistemas de informação.

### 5.3. Identificação de informações comparativas

A ACIJS utiliza informações comparativas para introduzir melhorias nos processos e produtos. A obtenção das informações comparativas é realizada através de visitas às organizações consideradas referenciais para avaliar as práticas de gestão, e também a partir da capacitação da equipe, contatos telefônicos, e-mails, sites, participação em eventos e ações de *benchmarking*.

Em 2007, a FACISC promoveu encontro de executivos com a proposta de pensar o ano de 2008 no sistema associativista do estado. Um workshop realizado em Balneário Camboriú oportunizou a socialização de práticas de gestão para o Grupo de Executivos, formado por secretários/diretores de associações. Programa este que iniciou no ano de 2006. A intenção é a de buscar a constante atualização das entidades empresariais, com foco no desenvolvimento profissional do executivo envolvido e de sua equipe.

## 6. Pessoas

### 6.1. Definição e implantação da estrutura de cargos

O grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização se dá a partir do Organograma Funcional, quando há a visualização da estrutura hierárquica. A partir do organograma, é elaborado o Perfil Profissional, que contempla a descrição dos cargos, suas competências exigidas e desejáveis para o atendimento de cada função. O Comitê Tático é responsável por definir o nível de autonomia de cada cargo, enquanto as lideranças têm a responsabilidade de gerir essa força de trabalho. A melhoria dos processos se dá de muitas formas, e uma delas é a formação de **grupos de trabalho**, os quais se reúnem para atuar em projetos específicos e com prazo determinado. Acredita-se que o alto desempenho acontece quando há uma gestão transparente, quando as pessoas sabem qual é o seu lugar, além da constante capacitação dessa força de trabalho, que tem seu início no programa de integração do novo colaborador.

### 6.2. Remuneração, reconhecimento e incentivos

A remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados. A entidade tem como premissa que somente o salário não é fundamental para a motivação dos funcionários. Sendo assim, reconhece a força de trabalho de diferentes formas: fazendo-os sentir orgulho da entidade em que trabalham, e de si mesmos, no desempenho das suas funções; estimulando-os a um processo de crescimento e desenvolvimento profissional, oportunizando várias situações de capacitação e troca de experiências através de visitas a outras organizações.

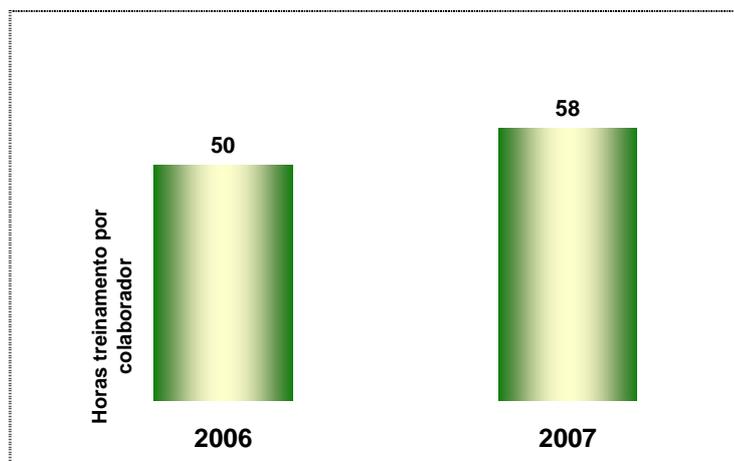
A entidade oferece ainda um conjunto de benefícios aos funcionários:

- **Plano de saúde:** subsidiado em 100% pela entidade. O plano é extensivo para todos os funcionários e dependentes diretos com preço diferenciado.
- **Plano odontológico:** também subsidiado em 100% pela entidade. O plano é extensivo para todos os funcionários e dependente diretos com preço diferenciado.
- **Uniforme:** benefício subsidiado em 100% pela entidade, facilitando o dia-a-dia dos seus funcionários, disponibilizando praticidade, boa apresentação e economia.
- **Auxílio alimentação:** benefício concedido através de cartão magnético, garantindo maior comodidade na utilização. Em junho/2007, a Diretoria da entidade decidiu conceder este benefício para melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários e atender a uma reivindicação que surgiu na Pesquisa de Clima Organizacional.
- **Seguro de Vida:** a entidade, em parceria com uma seguradora, mantém um seguro de vida em grupo para a sua equipe, com preço acessível.
- **Previdência Privada:** os colaboradores têm acesso a este benefício firmado com o banco Bradesco.

### 6.3. Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas. Sendo assim, a ACIJS investe constantemente no treinamento e na atualização profissional dos seus funcionários, pois acredita que, através da capacitação, está formando pessoas conscientes do seu papel, criando um ambiente de trabalho produtivo e enriquecedor, ideal para troca de experiências e conhecimentos, aumentando ainda mais o envolvimento de todos com a sua gestão e com os seus resultados.

As necessidades de capacitação são identificadas através de algumas ferramentas, como o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), aplicado anualmente com o intuito de saber do funcionário o que ele precisa para crescer e desenvolver-se na função. Também, a Avaliação de Desempenho é uma fonte de informações, sem contar a Pesquisa de Clima, esta que possibilita uma comunicação mais afinada entre a equipe e a gestão da entidade. Os programas de capacitação e de desenvolvimento são concebidos considerando as necessidades identificadas. Os funcionários podem inscrever-se em cursos ou programas de treinamento que contribuirão com o seu crescimento e desenvolvimento profissional. Além dos treinamentos, são realizadas reuniões frequentemente, visando à divulgação da nossa missão, visão, política de gestão e das diretrizes estratégicas.



#### 6.4. Qualidade de vida

Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados através de laudo ambiental realizado por técnicos de segurança nos locais de trabalho. As avaliações são realizadas por empresa terceirizada, a qual é responsável pelo Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e pelo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Embora a entidade não apresente riscos ambientais, ela investe em avaliações preventivas, enfatizando sua preocupação com a qualidade de vida da sua força de trabalho. Além disso, há investimentos contínuos para manter as boas condições do ambiente físico, instalações, equipamentos, acessórios, já previstos e contemplados no orçamento.

Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando a melhorar a sua qualidade de vida, são identificados principalmente através da Pesquisa de Clima Organizacional, quando os colaboradores são estimulados a relatar sua satisfação referente ao ambiente de trabalho. As sugestões coletadas se transformam em Planos de Ação, e a equipe pode participar da busca das melhorias necessárias àquele item junto com as lideranças.

Além da Pesquisa de Clima, a entidade realiza algumas Práticas de gestão, com o intuito de propiciar o bem-estar, a satisfação e a motivação. São elas:

- **Programa TIMME (Tempo do Indivíduo Melhorar a Mente e o Espírito):** seu objetivo principal é o resgate da integração e do bom relacionamento interpessoal. É programada uma série de atividades que fazem com que os colaboradores saiam da sua rotina e convivam com os colegas de uma forma diferente. Exemplos: aula de ioga, aula de karatê, dinâmica do elogio, aula de dança, etc.
- **Datas Comemorativas:** a entidade utiliza as datas festivas do calendário oficial para promover momentos de integração entre a equipe, fazendo homenagens e comemorações, de acordo com a data. Exemplo: dia internacional da mulher, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, etc.
- **Árvore das Boas Ações:** é uma prática realizada no mês de dezembro, com o objetivo de mobilizar as pessoas a perceberem nos colegas as atitudes positivas, as boas ações praticadas durante o ano, e incentivar a prática do

elogio. Os colaboradores escrevem recadinhos e colocam em uma árvore de natal que fica exposta no setor. Ao final do prazo estipulado, estes recadinhos são retirados, contados e entregues aos seus respectivos donos.

- **Projeto de Vida:** seu objetivo é o de incentivar os colaboradores a desenvolver projetos pessoais, para que se sintam motivados e estejam bem para o dia-a-dia. Recebem todo o apoio de uma pessoa treinada para definir suas metas e seus objetivos. Esse encontro acontece todo final de ano.
- **Reconhecimento por Aniversário de Casa:** É uma comemoração realizada em reconhecimento ao tempo de casa dos profissionais que fazem parte da equipe. A premiação é feita duas vezes por ano, destacando quem completa três, cinco, dez e quinze anos de casa.



Comemoração Aniversário de Casa

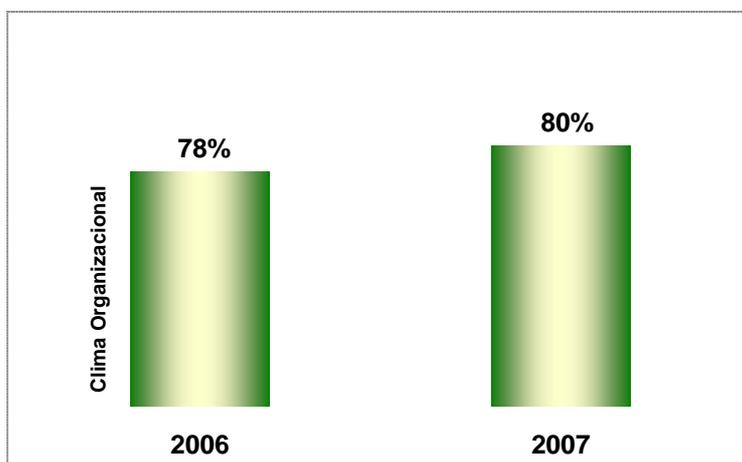
- **Avaliação de desempenho:** em 2007, a entidade desenvolveu uma ferramenta de avaliação de desempenho adequada à sua realidade. A avaliação será realizada anualmente e de acordo com a data de contratação de cada colaborador. O sistema de avaliação será realizado nas seguintes etapas:
  1. Auto-avaliação: o colaborador preenche uma ficha registrando seu parecer sobre seu desempenho na função;
  2. Avaliação das lideranças: os líderes avaliam em consenso o desempenho do colaborador, pontuando cada fator de acordo com escala pré-definida;
  3. Reunião de consenso: os líderes se reúnem com o colaborador, no intuito de fornecer o feedback do seu desempenho. Nesse momento são feitos os comentários e coletadas as sugestões de melhorias para construção de um plano de ação para que as partes possam acompanhar, a partir dessa data, a evolução do colaborador.
 Quanto ao desempenho dos estagiários, estes são avaliados semestralmente pelo supervisor de estágio, conforme definido pela Instituição de Ensino.

- **Ginástica laboral:** a entidade, buscando o bem-estar e a saúde ocupacional dos seus colaboradores, oferece a ginástica laboral, praticada cinco vezes por semana, com sessão de quinze minutos no período vespertino.
- **Oportunidade de melhoria:** permite aos colaboradores expor suas sugestões de melhorias sobre o trabalho, o ambiente ou tudo que se refere à entidade. Essas sugestões são tratadas junto às lideranças e é dado o feedback a quem a encaminhou, e, sendo pertinente, a toda a equipe.



Ginástica Laboral

- **Festas de integração:** em algumas datas, a entidade promove momentos de integração e diversão, como a Festa Interna dos Colaboradores, que já é tradição acontecer todo final de ano. Algumas festas temáticas também são organizadas durante o ano, como a Festa Junina, por exemplo.
- **Planos de ação:** algumas ferramentas de gestão de pessoas resultam em planos de ação. Exemplo: as sugestões da pesquisa de clima organizacional são transformadas em um plano de ação e a partir daí este é monitorado até a execução das ações definidas.



## 7. Processos

### 7.1. Capacitação Empresarial e Eventos

A identificação da demanda de Capacitação Empresarial é via necessidade das partes interessadas que são manifestadas através de e-mail, telefone, pesquisas de satisfação dos eventos, reuniões de Núcleos Setoriais, caixa de sugestões na recepção, e nos mais diversos meios de contatos com o cliente. Cada colaborador que recebe essa solicitação canaliza as demandas na área de Capacitação Empresarial, esta gera o Planejamento Anual.

Para o lançamento de um evento no mercado, primeiramente são reservadas as datas com os fornecedores, e analisados os demais pré-requisitos para a realização do mesmo, resultando desse processo a minuta e o check list para o acompanhamento da área.

Através da ficha de inscrição conseguimos avaliar quais serão as expectativas do participante. Ao final do curso, e em todos os outros eventos promovidos pela entidade, é entregue uma avaliação ao participante para verificar se suas necessidades e expectativas foram atendidas, e também avaliar os fornecedores. Estes dados são compilados e transmitidos via e-mail aos participantes dos cursos e aos fornecedores. Para as palestras e debates, os dados são arquivados para futuras consultas e para implantação de melhorias. Temos um canal aberto, via e-mail ou telefone com o participante, caso suas expectativas não estejam sendo atendidas.

Em 2005, a ACIJS definiu a SOCIESC – Sociedade Educacional de Santa Catarina – como parceira na promoção de treinamentos, a qual permaneceu até setembro de 2007, concedendo à ACIJS mais autonomia para novas parcerias.

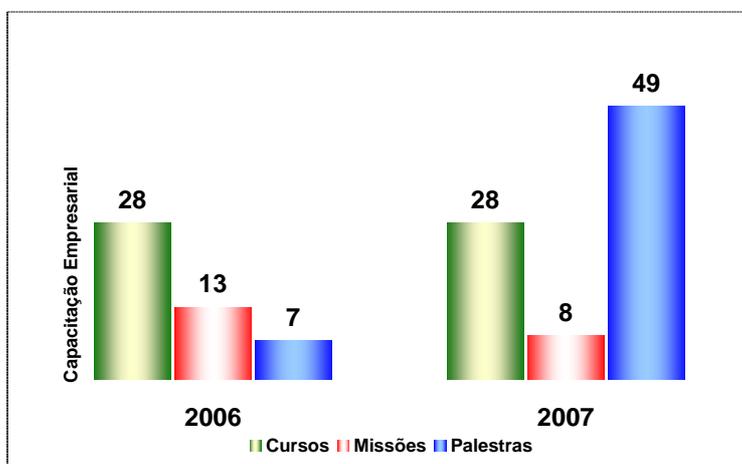
No final de 2007, as áreas de Capacitação Empresarial e Eventos foram unificadas para atender de maneira mais eficaz a demanda interna.

Dentre as principais melhorias implantadas em 2006-2007, destacam-se a padronização dos processos, a autonomia para novas parcerias, e a união das áreas de eventos e capacitação, tendo como consequência o aumento do número de colaboradores envolvidos nos eventos, ampliando a capacidade de realização e agilidade.

Os eventos mais frequentes promovidos pela Capacitação Empresarial são: cursos de extensão, palestras e debates, sendo que também há o apoio aos cursos de pós-graduação em parceria com instituições de ensino. As áreas em que a Capacitação Empresarial mais atuou em 2006-2007 foram: Qualidade, Comportamento, e Finanças.



Palestra "Casais inteligentes enriquecem juntos" com Gustavo Cerbasi



### 7.2. CAMBRA – Câmara de Negócios Internacionais

A região Norte-catarinense se antecipou ao processo nacional de internacionalização de empresas em cerca de cinco anos, e ao processo estadual em torno de três anos. Diante de tantos desafios e oportunidades, criou-se a CAMBRA – Câmara de Negócios Internacionais – em dezembro de 2003, como uma *joint venture* entre a ACIJS e a UNERJ, unindo a capilaridade e a responsabilidade empresarial da primeira, ao conhecimento técnico da segunda. Seu modelo vem sendo adaptado a outras cidades catarinenses, tanto pelo meio institucional, quanto pelo público. Tem presença reconhecida junto a organismos nacionais e internacionais de promoção e de desenvolvimento do comércio internacional.

A Câmara de Negócios Internacionais realizou, em 2006, O **1º Ciclo de Palestras de Comércio Exterior**, que reuniu cerca de duzentas e cinquenta pessoas em torno de palestras, abordando temas como “Possibilidade de Comércio Bilateral com a Venezuela”, “Empreendedorismo e Parcerias”, entre outros. O ciclo também apoiou, em parceria com a Câmara Brasil Alemanha de Porto Alegre, o Seminário “**Destino Exportador Alemanha**”, em Jaraguá do Sul, envolvendo cerca de setenta pessoas.

Outra atividade realizada envolveu o Núcleo de Comércio Exterior, que reuniu aproximadamente trinta e seis empresas participantes.

Em 2007, a CAMBRA, juntamente com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e a Prefeitura Municipal de Jaraguá do Sul, realizou o **118º ENCOMEX – Encontros de Comércio Exterior** –, reunindo um público de aproximadamente quatrocentas pessoas. Nesse mesmo ano foram realizados cursos tendo como parceria o Núcleo de Comércio Exterior, o Banco do Brasil, o Centro Internacional e o NetComex, reunindo ao todo cinquenta e cinco participantes.

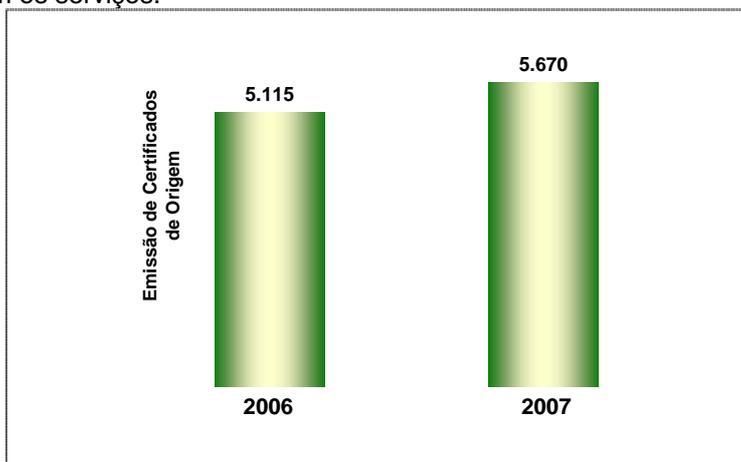


118º ENCOMEX – Encontros de Comércio Exterior

### 7.3. Certificado de Origem

A Câmara de Negócios Internacionais – CAMBRA – oferece, além da promoção de Comércio Exterior, como cursos, palestras e eventos direcionados a área, os serviços de emissão de certificados de origem, documento necessário para as empresas que exportam, uma vez que este atesta a origem das mercadorias, proporcionando para alguns tipos de produtos a redução ou isenção de impostos.

Credenciada à FACISC e à FIESC, a CAMBRA conta hoje com mais de vinte e cinco empresas ativas da cidade que utilizam os seus serviços prestados. A emissão de certificados de origem vem crescendo gradativamente. Desde o ano de 2006 foram emitidos cinco mil, cento e quinze certificados de origem, sendo que no ano de 2007 o número aumentou para cinco mil, seiscentos e setenta. Uma das metas para 2008 é buscar novas empresas exportadoras da cidade que ainda não utilizam os serviços.



### 7.4. Consultoria Coletiva

A Consultoria Coletiva integra o Programa Empreender, e é realizada através da formação e da condução de Núcleos Setoriais, que são grupos de empreendedores que, mesmo concorrendo entre si na disputa pelo mercado, buscam em conjunto a solução de problemas comuns e o desenvolvimento de projetos e melhorias no segmento em que atuam. Esta consultoria tem como objetivo atender a segunda e a terceira diretrizes estabelecidas no Planejamento

Estratégico da entidade, nas quais o foco é melhorar a competitividade das organizações, fortalecendo e defendendo os interesses e necessidades da classe empresarial, alinhando todas as atividades dos Núcleos Setoriais da ACIJS-APEVI nessa direção.

A metodologia do Programa Empreender é mantida pela FACISC – Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina – e tem sua base de trabalhos fundamentados no *Associativismo*.

Os trabalhos dos Núcleos Setoriais iniciam a partir da identificação dos setores econômicos de impacto para o PIB do Município e, preferencialmente, que não sejam assistidos por alguma entidade de classe.

As empresas interessadas são convidadas a participar de uma reunião inicial organizada pela ACIJS e moderada por um Consultor da entidade, que apresentará o cenário atual e futuro do respectivo setor, assim como cases de sucesso de outros *Núcleos Setoriais*, e as possibilidades de ações que possam ser viáveis para contribuir com o desenvolvimento das empresas e do segmento em discussão.

É nessa reunião que, muitas vezes, o empresário tem seu primeiro contato com a Associação Empresarial e com outros empresários do setor, e tem a possibilidade de transformar uma relação de concorrência em uma relação de união e parceria, assimilando e praticando o *Associativismo*.

A continuidade dos trabalhos se dá com a construção do Planejamento Estratégico do Núcleo, executado dentro de um cronograma de reuniões e atividades, utilizando-se de ferramentas de diagnóstico e de gestão, e monitorado por indicadores de desempenho.

Atualmente, a ACIJS abriga vinte e seis Núcleos Setoriais, com a participação direta e indireta de aproximadamente setecentas empresas, as quais, entre os anos de 2006 e 2007, desenvolveram mais de 1.000 ações que atingiram mais de 30.000 pessoas, conforme o gráfico.



Palestra "Ética no Século XXI" com Denise Frossard



Curso de Cortes – Núcleo de Cabeleireiros

## CONSELHO DE NÚCLEOS

Grupo estratégico, formado desde 2003 pelos coordenadores de todos os Núcleos Setoriais, o Conselho de Núcleos ganhou impulso graças ao apoio da Facisc, que referendou a iniciativa a partir da criação de uma versão estadual da ferramenta de organização dos grupos setoriais. Desde então, a coordenadora de serviços da ACIJS é responsável pela implantação do projeto em todo o estado, disseminando-o e orientando as entidades interessadas. Em vários municípios o conselho já é atuante, caso de Balneário Camboriú e Camboriú, integrados a uma única Associação. A criação do Conselho de Núcleos trata-se de uma grande oportunidade de *benchmarking* entre as entidades que atuam no Empreender, gerando troca de experiências, além da visibilidade para o trabalho desenvolvido pela ACIJS.

### 7.5. PROE – Programa de Complementação Educacional

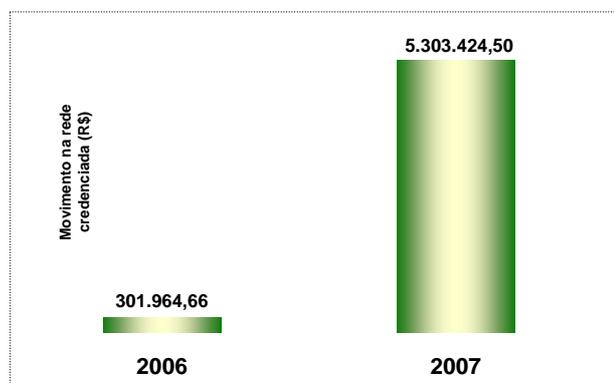
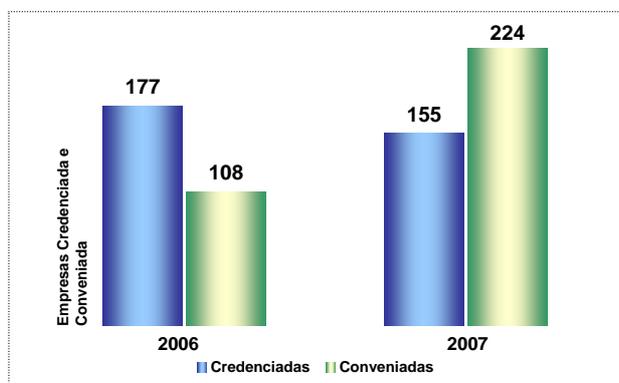
Em junho de 2007, deu-se início a parceria entre o Instituto PROE e a ACIJS. O que levou a entidade a firmar essa parceria foram os elementos de diferenciação desse novo parceiro: a utilização de um software inteligente, que propicia às empresas agilidade e facilidade no processo de contratação de estagiários. Com o software, as empresas podem oferecer oportunidades de estágio, ter acesso aos cadastros de estudantes, aos relatórios gerenciais e aos históricos de contratações e rescisões. O acesso ao sistema é feito através do site [www.proe.org.br](http://www.proe.org.br), com login e senha somente para as empresas cadastradas. Outro elemento favorável à parceria é a confiança de que o parceiro cumpre a legislação vigente do Estágio (Lei 6.494/77).

O PROE disponibiliza, totalmente on-line para as empresas, para busca, seleção e contratação, um banco de currículos de estudantes de nível médio, especial, técnico e universitário.

Nos seis meses de atuação do PROE na ACIJS já foram cadastradas sessenta e três empresas associadas. Destas, onze já estão com estagiários ativos. O número de estudantes cadastrados também é satisfatório, e crescente dia-a-dia. São quatrocentos e trinta e quatro estudantes de todos os níveis.

### 7.6. Utilcard e Convênios

Lançado em abril de 2005, em parceria com FACISC, o cartão de Gestão de Benefícios, Utilcard, é destinado aos colaboradores das empresas associadas. Este benefício é adquirido através de um cartão de crédito com pagamento somente via desconto em folha de pagamento. Tem como objetivo facilitar a relação comercial existente entre o funcionário e o comércio, através da informatização de convênios, utilizando cartões magnéticos personalizados, e proporcionando uma eficiente gestão de benefícios aos setores de RH e financeiro do empregador.



### 7.7. JUCESC

A Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC –, criada em 16 de maio de 1893, é uma Autarquia Estadual com autonomia financeira, vinculada, no âmbito estadual, à Secretaria de Estado da Fazenda, e subordinada tecnicamente ao Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC –, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Incumbe-lhe registrar e dar publicidade aos atos constitutivos e às alterações posteriores dos empresários e sociedades mercantis do Estado de Santa Catarina, conferindo-lhes personalidade jurídica. Também, é de seu dever conceder a matrícula e seu cancelamento aos leiloeiros, tradutores públicos e intérpretes comerciais, trapicheiros e administradores de armazéns gerais, assim como, arquivar as empresas mercantis registradas e os agentes auxiliares do comércio. Ademais, promover o assentamento dos usos e das práticas mercantis.

A sede da Junta Comercial é localizada na capital do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

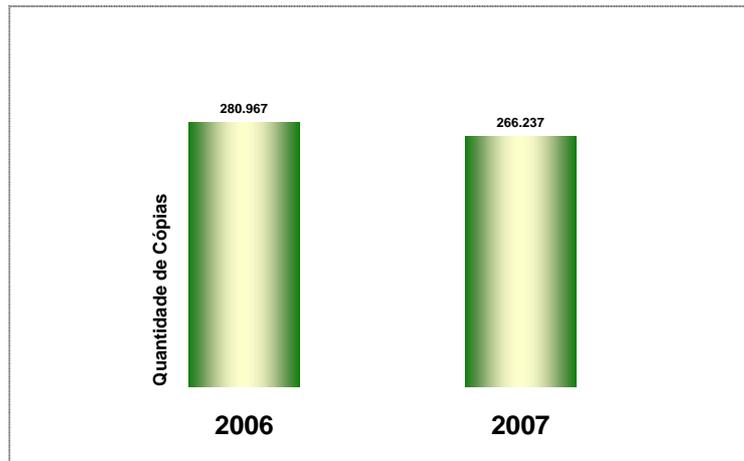
O processo de descentralização da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina previu ampliar a atuação desta em todo o Estado, através de parcerias e da modernização técnico-administrativa, descentralizando os serviços para os Escritórios Regionais, mediante o repasse dos procedimentos, com vistas a melhor atender à demanda dos usuários do interior.

A descentralização consta da delegação de poderes a funcionários públicos, colocados à disposição e a serviço da Junta Comercial em cidades reconhecidas e determinadas como pólo nas regiões do Estado.

Jaraguá do Sul foi uma das cidades escolhidas para integrar o processo de descentralização da JUCESC, que atua dentro do CEJAS, e vinculada à ACIJS. No período compreendido entre os anos de 2006 e 2007, realizou 10.093 registros e 19.149 autenticações, cumprindo com a sua missão de registrar atos mercantis, conceder matrículas para agentes auxiliares de comércio, e fornecer informações gerenciais socioeconômicas, satisfazendo os interesses da sociedade.

### 7.8. Central de Cópias

Disponibilizar conforto, economia e agilidade às empresas e às pessoas que freqüentam o CEJAS, e às entidades que o compõem, é o objetivo da Central de Cópias e Encadernações da ACIJS. Em 2007, o setor foi modernizado com a instalação de máquinas modernas que ampliaram a qualidade dos serviços e diminuíram os custos para os usuários e para a entidade.



## 8. Sustentabilidade financeira

### BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007

| ATIVO                             | 2006             |               | 2007             |               |
|-----------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                   | R\$ 1,00         | %             | R\$ 1,00         | %             |
| <b>CIRCULANTE</b> .....           | <b>125.902</b>   | <b>8,92</b>   | <b>163.699</b>   | <b>9,27</b>   |
| Caixa e Bancos.....               | 74.200           | 5,26          | 45.601           | 2,58          |
| Aplicações Financeiras.....       | 36.246           | 2,57          | 42.962           | 2,43          |
| Outros Créditos.....              | 15.456           | 1,09          | 75.135           | 4,25          |
| <b>PERMANENTE</b> .....           | <b>1.285.946</b> | <b>91,08</b>  | <b>1.602.101</b> | <b>90,73</b>  |
| Cotas CEJAS.....                  | 1.149.375        | 81,41         | 1.149.375        | 65,09         |
| Integralização no CEJAS.....      | 23.373           | 1,66          | 323.373          | 18,31         |
| Equipamentos e Instalações.....   | 23.890           | 1,69          | 23.890           | 1,35          |
| Móveis e Utensílios.....          | 24.716           | 1,75          | 24.716           | 1,40          |
| Aparelhos e Acessórios.....       | 3.650            | 0,26          | 6.400            | 0,36          |
| Equipamentos para Computador..... | 72.101           | 5,11          | 82.926           | 4,70          |
| Programas para Computador.....    | 4.223            | 0,30          | 6.803            | 0,39          |
| Depreciação Acumulada.....        | - 15.382         | - 1,09        | -15.382          | -0,87         |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b> .....       | <b>1.411.848</b> | <b>100,00</b> | <b>1.765.801</b> | <b>100,00</b> |

| PASSIVO                         | 2006             |               | 2007             |               |
|---------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                 | R\$ 1,00         | %             | R\$ 1,00         | %             |
| <b>CIRCULANTE</b> .....         | <b>84.416</b>    | <b>5,98</b>   | <b>84.796</b>    | <b>4,80</b>   |
| Fornecedores.....               | 16.958           | 1,20          | 821              | 0,05          |
| Empréstimos.....                | 0                | 0,00          | 0                | 0,00          |
| Obrigações Trabalhistas.....    | 66.151           | 4,69          | 82.920           | 4,70          |
| Obrigações Tributárias.....     | 319              | 0,02          | 1.055            | 0,06          |
| Outras Obrigações.....          | 987              | 0,07          | 0                | 0,00          |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> ..... | <b>1.327.432</b> | <b>94,02</b>  | <b>1.681.004</b> | <b>95,20</b>  |
| Patrimônio Social.....          | 1.295.643        | 91,77         | 1.327.432        | 75,17         |
| Resultado do Exercício.....     | 31.789           | 2,25          | 353.572          | 20,02         |
| <b>TOTAL DO PASSIVO</b> .....   | <b>1.411.848</b> | <b>100,00</b> | <b>1.765.801</b> | <b>100,00</b> |

### DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007

|                                    | 2006             |               | 2007             |               |
|------------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                    | R\$ 1,00         | %             | R\$ 1,00         | %             |
| <b>RECEITAS OPERACIONAIS</b> ..... | <b>1.479.422</b> | <b>100,00</b> | <b>1.614.312</b> | <b>100,00</b> |
| Mensalidades.....                  | 649.951          | 43,93         | 681.385          | 42,21         |
| Cursos e Palestras.....            | 138.771          | 9,38          | 106.848          | 6,62          |
| Fotocópias.....                    | 16.327           | 1,10          | 18.929           | 1,17          |
| JUCESC.....                        | 89.669           | 6,06          | 91.512           | 5,67          |
| Encontro de Empresários.....       | 48.878           | 3,30          | 76.550           | 4,74          |
| Certificado de Origem.....         | 90.274           | 6,10          | 102.494          | 6,35          |
| Campanha de Núcleos.....           | 290.475          | 19,63         | 272.189          | 16,86         |
| Útil Card.....                     | 5.682            | 0,38          | 72.588           | 4,50          |
| Outras Receitas.....               | 52.590           | 3,55          | 33.053           | 2,05          |
| Receitas Financeiras.....          | 2.806            | 0,19          | 2.764            | 0,17          |
| Subvenções PMJS (CAMBRA)           | 94.000           | 6,35          | 30.000           | 1,86          |
| Subvenções PMJS (JASC)             |                  |               | 126.000          | 7,81          |

|  | 2006             |               | 2007             |                |
|--|------------------|---------------|------------------|----------------|
|  | R\$ 1,00         | %             | R\$ 1,00         | %              |
| <b>DESPESAS OPERACIONAIS.....</b>              | <b>1.449.143</b> | <b>100,00</b> | <b>1.571.465</b> | <b>100,00</b>  |
| Salários.....                                  | 326.042          | 22,50         | 388.999          | 24,75          |
| Encargos/A.M.O./V. Transp.....                 | 130.389          | 9,00          | 168.345          | 10,71          |
| Condomínio CEJAS.....                          | 130.457          | 9,00          | 137.852          | 8,77           |
| Fone/Fax.....                                  | 26.377           | 1,82          | 22.003           | 1,40           |
| Fotocópias.....                                | 21.218           | 1,46          | 24.535           | 1,56           |
| Informativo/Comunicação.....                   | 15.687           | 1,08          | 13.209           | 0,84           |
| Cobrança Mensalidades.....                     | 21.186           | 1,46          | 23.743           | 1,51           |
| Mensalidade FACISC.....                        | 19.800           | 1,37          | 19.800           | 1,26           |
| Contabilidade.....                             | 13.600           | 0,94          | 15.332           | 0,98           |
| Material de Expediente.....                    | 15.853           | 1,09          | 12.247           | 0,78           |
| Assessoria de Imprensa.....                    | 19.748           | 1,36          | 27.648           | 1,76           |
| Treinamento da Equipe.....                     | 9.664            | 0,67          | 13.526           | 0,86           |
| Certificado de Origem.....                     | 47.625           | 3,29          | 51.751           | 3,29           |
| Campanha de Núcleos.....                       | 275.016          | 18,98         | 275.582          | 17,54          |
| Bens de Valores Irrelevantes.....              | 4.401            | 0,30          | 1.576            | 0,10           |
| Encontro de Empresários.....                   | 43.566           | 3,01          | 39.003           | 2,48           |
| Almoço e Jantares.....                         | 414              | 0,03          | 329              | 0,02           |
| Cursos e Palestras.....                        | 85.180           | 5,88          | 77.043           | 4,90           |
| Prom. Camp. e Eventos.....                     | 61.395           | 4,24          | 13.874           | 0,88           |
| Correio.....                                   | 2.970            | 0,20          | 4.752            | 0,30           |
| Locomoção/Alim./Estadia.....                   | 6.190            | 0,43          | 7.352            | 0,47           |
| Desp. Banc. CPMF e Trib.....                   | 5.561            | 0,38          | 7.771            | 0,49           |
| Desp. Repres. Diretoria.....                   | 2.714            | 0,19          | 3.697            | 0,24           |
| Impressos Revista Negócios.....                | 17.290           | 1,19          | 0                | 0,00           |
| Anúncios e Publicações.....                    | 2.072            | 0,14          | 384              | 0,02           |
| Uniformes.....                                 | 5.460            | 0,38          | 6.227            | 0,40           |
| Propaganda e Publicidade                       | 0                | 0,00          | 12.611           | 0,80           |
| Desp. com ISO 9001:2000.....                   | 4.988            | 0,34          | 1.855            | 0,12           |
| Útil Card.....                                 | 2.434            | 0,17          | 16.708           | 1,06           |
| Subvenções PMJS (CAMBRA)                       | 90.286           | 6,23          | 32.503           | 2,07           |
| Subvenções PMJS (JASC)                         | 0                | 0,00          | 125.033          | 7,96           |
| Outras Despesas.....                           | 41.561           | 2,87          | 26.173           | 1,67           |
|  | <b>R\$ 1,00</b>  | <b>%</b>      | <b>R\$ 1,00</b>  | <b>%</b>       |
| <b>RECEITAS NÃO- OPERACIONAIS.....</b>         | <b>7.203</b>     | <b>100,00</b> | <b>332.100</b>   | <b>100,00</b>  |
| Juros e C.M. s/Empréstimos.....                | 0                | 0,00          | 0                | 0,00           |
| Vendas Bens do Ativo.....                      | 7.203            | 100,00        | 300              | 0,09           |
| Doações e Contribuições.....                   | 0                | 0,00          | 331.800          | 99,91          |
|  | <b>R\$ 1,00</b>  | <b>%</b>      | <b>R\$ 1,00</b>  | <b>%</b>       |
| <b>DESPESAS NÃO- OPERACIONAIS.....</b>         | <b>5.692</b>     | <b>100,00</b> | <b>21.375</b>    | <b>100,00</b>  |
| Doações e Contribuições.....                   | 3.000            | 52,71         | 21.375           | 100,00         |
| C. Vendas Bens do Ativo.....                   | 2.692            | 47,29         | 0                | 0,00           |
| Outras desp. Anos anteriores.....              | 0                | 0,00          | 0                | 0,00           |
| Juros, C.M. Pagos.....                         | 0                | 0,00          | 0                | 0,00           |
|  |                  | <b>2006</b>   |                  | <b>2007</b>    |
| <b>SUPERAVIT/DEFICIT OPERACIONAIS.....</b>     |                  | <b>30.279</b> |                  | <b>42.847</b>  |
| <b>SUPERAVIT/DEFICIT NÃO-OPERACIONAIS.....</b> |                  | <b>1.510</b>  |                  | <b>310.725</b> |
| <b>RESULTADO DO EXERCÍCIO.....</b>             |                  | <b>31.790</b> |                  | <b>353.572</b> |