Programa Nacional de Desenvolvimento do Varejo 2016-2018

MANUAL BÁSICO DE GESTÃO DAS ENTIDADES DO SISTEMA CNDL

MANUAL BÁSICO DE GESTÃO DAS ENTIDADES DO SISTEMA CNDL

Sistema CNDL

CNDL FCDL CDL CDL Jovem SPC BRASIL

Sistema CNDL

Presidente - Francisco Honório Pinheiro Alves

1º Vice-Presidente - José César da Costa

Vice-Presidente - Álvaro Silveira Júnior

Vice-Presidente - Jair Francisco Gomes

Vice-Presidente - Antoine Youssef Tawil

Vice-Presidente - Melchior Luiz Duarte de Abreu Filho

Vice-Presidente - Adjar Soares da Silva

Diretor Adm. e Financeiro - Itamar José da Silva

Diretor do DASPC - Francisco Freitas Cordeiro

Coordenador Nacional da CDL Jovem - Pablo Martins Guterres

Diretores

Marco Antônio de Oliveira, Joana Joanora das Neves, José Artur Melo de Almeida, Frank Sinatra Santos Chaves, Mustafá Morhy Júnior,
Ozair Nunes Bezerra, Marcos Antônio Marques Cardoso, Maurício Stainoff, Marcelo Mérida Aguiar, Paulo N. Gasparoto, Ezra Azury Benzion Manoa, Marcelo Caetano Rosado Maia Batista, Samuel Fadini, Analice Carrer

Diretorias Especiais

Ulysses Gonçalves Nunes de Moraes, Edson Freitas Bezerra, Maria do Socorro Teixeira Noronha, Silvio Portilho da Cunha, Ricardo Massaharu Kuninari, Gilson Silveira Figueiredo, Rubenir Nogueira Guerra

Conselho Superior

Roberto Rech, Álvaro Cordoval de Carvalho, Alberto Fontoura Nogueira da Cruz, Valdir Luiz Della Giustina, Eduardo Melo Catão

Conselho Fiscal (Efetivos)

Marcelo Salles Barbosa, Francisco de Assis Costa Cavalcante, Severino Ramalho Neto

Conselho Fiscal (Suplentes)

Michel Oliveira Araújo, Eronaldo de Vasconcelos Maia, José Carlos Magalhães Pinto

Superintendente - Éverton Chaves Correia

Gerente de Projetos e Eventos - Daniel Sakamoto

Conselho Deliberativo do SPC Brasil

Presidente - Bruno Selmi Dei Falci

Vice-Presidente - Ralph Barauna Assayag

Conselho de Administração do SPC Brasil

Presidente - Roque Pellizzaro Junior

Vice-Presidente - Marcelo Salles Barbosa

Diretor Financeiro - Silvio Antonio de Vasconcelos Souza

Vice-Diretor Financeiro - Itamar José da Silva

Diretor de Relacionamento - Frank Sinatra Santos Chaves

Conselho Fiscal do SPC Brasil

José Cesar da Costa, Melchior Luiz Duarte de Abreu Filho, Maria do Socorro Teixeira Noronha

APRESENTAÇÃO

É com satisfação que apresentamos o Manual Básico de Gestão das Entidades do Sistema CNDL. O documento é fruto de um processo de construção coletiva adotado pela CNDL e não indica apenas uma busca incessante por alinhar conteúdos e expectativas, mas, acima de tudo, reflete o compromisso de todos com o fortalecimento do Sistema CNDL, como grande player do varejo brasileiro.

Com maior dinâmica e sinergia no exercício da liderança será possível gerar mais lucratividade para a sua Entidade, para que, futuramente, você tenha subsídios para ser uma FCDL e uma CDL institucionalmente robusta e preparada para vencer.

Juntos, estamos constituindo um padrão gerencial, com maior organicidade e com forte atuação comercial, para gerar força de vendas e aumentar a rede de Associados. Este Manual pretende servir de apoio às Entidades que desejam melhorar seus processos e alavancar a qualidade dos seus modelos de gestão.

Vimos trabalhando para fortalecer a representatividade do Sistema CNDL junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, disseminando o associativismo como instrumento de rede, para conscientizar e ressaltar o papel da confederação e sua contribuição efetiva na promoção do desenvolvimento econômico e social do país.

O Manual de Gestão cresce e se desenvolve junto com as Entidades do Sistema CNDL, por intermédio de múltiplos fatores que contribuem para que estas se tornem cada vez mais complexas. Por esses motivos, este manual não deve ser encarado como um instrumento estático, e sim dinâmico e flexível. Deve ser considerado, ainda, como um guia sujeito a sofrer alterações e adaptações sempre que as circunstâncias ambientais exigirem. Apresentamos um trabalho inovador para o Sistema, e como toda inovação, ele poderá ser aprimorado ao longo do tempo.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 3

SUMÁRIO 5

PARTE I - GESTÃO DE FEDERAÇÕES DE CÂMARAS DE DIRIGENTES LOJISTAS – FCDLs 9

1. PLANEJAMENTO 10

1.1 Exercício da Liderança 10

1.2 Planejamento Estratégico 11

1.3 Modelo de Acompanhamento da Gestão Estratégica de CDL 16

1.4 O Plano de Ação 20

1.5 Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas 25

1.6 Ferramentas para Elaboração e Gestão de Projetos e Atividades 26

2. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 32

2.1 Relacionamento Institucional 32

2.1.1 Dentro do Sistema: CNDL, Outras FCDLs, SPC Brasil 32

2.1.2 Instituições Estratégicas 33

2.2 Relacionamento Estadual com o Executivo, Legislativo e Judiciário 34

3. EXPANSÃO DA REDE DE CDLs NO ESTADO 35

3.1 Mapeamento do Potencial dos Municípios 35

3.2 Plano de Expansão 35

4. EVENTOS 37

4.1 Outros Eventos 38

5. COMUNICAÇÃO 39

6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 41

6.1 Organograma Básico 41

6.2 Descrição do objetivo e das atividades de cada unidade organizacional 42

7. ADMINISTRATIVO E RECURSOS HUMANOS 50

7.1 Gestão Administrativa: Secretaria, Patrimônio, Arquivo e Outras Atividades 50

7.2 Política de Recursos Humanos 51

8. FINANCEIRO E CONTÁBIL 61

8.1 Administração Financeira 61

8.2 Gestão Contábil 62

8.3 Gestão de Custos 64

8.4 Ferramentas de Gestão Financeira e Contábil 66

8.4.1 Ferramentas de Gestão Financeira 66

8.4.2 Ferramentas de Gestão Contábil 69

9. CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE 73

9.1 Segurança da Informação 73

9.2 Política Corporativa de Segurança da Informação 73

9.3 Código de Ética 81

10. JURÍDICO 82

10.1 Assessoria Interna (FCDL) 82

10.2 Assessoria Externa (CDLs) 82

PARTE II - GESTÃO DE CÂMARAS DE DIRIGENTES LOJISTAS – CDLs 85

11. PLANEJAMENTO 86

11.1 Exercício da Liderança 86

11.2 Planejamento Estratégico para as CDLs 90

11.3 O Plano de Ação 91
11.4 Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas 92
11.5 Ferramentas para Elaboração e Gestão de Projetos e Atividades 94

12. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 100
12.1 Relacionamento Institucional 100
12.1.1 Dentro do Sistema: CNDL, Outras FCDLs, SPC Brasil 100
12.1.2 Instituições Estratégicas 100
12.2 Relacionamento Estadual e Municipal com o Executivo, Legislativo e Judiciário 101

13. PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS AOS ASSOCIADOS 102
13.1 Produtos e Serviços do SPC Brasil 102
13.2 Outros Produtos e Serviços de Rede 108
13.3 Estrutura Operacional: Estrutura Física e Equipe 114
13.4 Capacitação da Equipe 115

14. EVENTOS 118
14.1 Reuniões 118
14.2 Treinamentos e Capacitação 119
14.3 Outros eventos 120

1 5. COMUNICAÇÃO 121

16. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 131
16.1 Organograma Básico 131
16.2 Descrição do objetivo e das atividades de cada unidade organizacional 132

17. ADMINISTRATIVO E RECURSOS HUMANOS 139
17.1 Gestão Administrativa: Secretaria, Patrimônio, Arquivo e Outras Atividades 139
17.2 Política de Recursos Humanos 140

18. FINANCEIRO E CONTÁBIL 149
18.1 Administração Financeira 149
18.2 Gestão Contábil 150
18.3 Gestão de Custos 152
18.4 Ferramentas de Gestão Financeira e Contábil 155

19. CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE 163
19.1 Segurança da Informação 163
19.2 Política Corporativa de Segurança da Informação 163
19.3 Código de Ética 171

20. JURÍDICO 172
20.1 Assessoria Interna (CDL) 172
20.2 Assessoria Externa (Associados) 172
20.3 Diretrizes Fundamentais Trabalhistas e Tributárias 173
20.3.1 Direitos trabalhistas básicos 174
20.3.2 Tributação nas Associações 197

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 218

PARTE I

GESTÃO DE FEDERAÇÕES DE CÂMARAS DE DIRIGENTES LOJISTAS – FCDLs

1. PLANEJAMENTO

1.1 Exercício da Liderança

Quando se pensa no execício da liderança, certamente imagina-se o ambiente que um líder enfreta diarimente. Com recursos escassos, dificuldade em conquistar novos mercados e em reter ou desenvolver talentos dentro do seu negócio.

Todo esse ambiente de atuação do varejo em permanente mudança - social, política, econômica, tecnológica, competitiva – traz para o líder a necessidade de filtrar as perturbações que podem comprometer o foco e a produtividade do seu time.

Alguns desafios da liderança, portanto, vêm do ambiente externo, de tudo o que se materializa na sua frente se interpondo entre o líder e os seus objetivos. Mas, desafios externos não são sinônimos de problemas: o ambiente externo também traz oportunidades que o líder precisa capturar, muitas vezes com pouco tempo e estrutura.

Ao mesmo tempo em que lida com as turbulências, é atribuição dos líderes das Entidades do sistema CNDL manterem-se atentos às tendências do mercado de varejo.

Poucos líderes nascem prontos. A maioria chega lá por meio do autoconhecimento, do entendimento do que deles é esperado e da implementação de estratégias para vencer suas limitações e aproveitar integralmente suas competências e talentos.

É primordial que os líderes das FCDLs estejam mobilizados para o processo de implementação da estratégia ao nível de sua área de competência. Para esse fim, é necessário intensificar a realização de eventos de mobilização das

lideranças da própria FCDL e das CDLs da sua jurisdição, buscando nivelar a visão sobre os desafios do sistema cedelista.

De forma a compatibilizar os desafios do Sistema CNDL com os desafios das FCDLs e das CDLs a elas vinculadas é que se sugere:

I. Desenvolver nos líderes a cultura empreendedora e orientada a resultados;

II. Elevar o nível de conhecimento e gestão do sistema cedelista;

III. Capacitar os líderes em gestão e representatividade;

IV. Fomentar o desenvolvimento e a participação da CDL JOVEM como canal, para encaminhar lideranças para o futuro.

1.2 Planejamento Estratégico

O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente, para que as decisões estratégicas sejam definidas com mais rapidez, segurança e eficácia.

Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidos pela organização.

Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar a partir de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

Como função gerencial, o planejamento eficaz está voltado para a obtenção dos resultados esperados. Para efeitos didáticos, consideram-se os seguintes princípios como fundamentais no planejamento:

» O princípio da centralidade: o planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que ele é realizado.

» O princípio da precedência: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle.

» O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação.

» O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (fazer pelo menor custo o que for planejado), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (obter os melhores impactos das ações realizadas).

Análise dos Cenários de Referência

Neste momento é importante definir os principais cenários que servirão de referência para o planejamento estratégico.

Os cenários mais considerados para fins de definição de posicionamento estratégico são:

» Cenário Econômico e Social

» Cenário Institucional e Legal

» Cenário Mercadológico

Após análise dos cenários, a liderança deve definir as orientações adotadas para o planejamento estratégico, levando em conta todos os pontos da análise de Cenários de Referência.

Além dos Cenários, a CNDL formula sua estratégia nacional utilizando a Análise SWOT e sugere às FCDLs utilizarem essa mesma metodologia em seus processos de planejamento estratégico sob a ótica estadual, repercutindo a realização desse mesmo trabalho junto às CDLs do estado.

O termo SWOT é acrônimo das palavras em inglês *Strenghts, Weaknesses, Opportunities* e *Threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas é bastante comum aqui no Brasil algumas pessoas usarem a sigla FOFA, ao invés da tradicional.

A Análise SWOT consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da Federação. O modelo SWOT possibilita aos gestores a identificação das potencialidades e vulnerabilidades da Entidade em que atua.

As forças descrevem as competências mais fortes da sua instituição, aquelas que estão sob sua influência:

- O que a Instituição faz bem?
- Quais recursos (humanos/materiais) estão disponíveis?
- O que faz com que os clientes escolham seus serviços?

As fraquezas (oportunidades de melhoria) são as competências que estão sob sua influência mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagens.

» Os colaboradoress são capacitados para exercerem suas funções?

» A infraestrutura é adequada?

» Quais aspectos podem ser melhorados?

As ameaças são as forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para sua Entidade. Podem gerar ameaças à Entidade fatores, tais como, contexto social, político, econômico, legal, tecnológico etc. Como exemplo, podemos citar o contexto econômico em recessão como um aspecto externo que limita a expansão.

As oportunidades são as forças externas à instituição que influenciam positivamente a organização, sob as quais não há controle. Fatores sociais, políticos, econômicos, legais, novas tecnologias etc., podem gerar oportunidades. Algumas questões podem suscitar idéias sobre boas oportunidades:

» O contexto político-econômico é adequado a expansão?

» Existem novas tecnologias que podem propiciar expansão das áreas e atividades?

» Há abertura de novas empresas que possam alavancar a oferta de novos produtos e serviços?

Todo esse arcabouço dá origem ao Mapa Estratégico da Entidade e será na verdade o coração da sua estratégia organizacional. Nele, os desafios são traduzidos em forma de objetivos estratégicos que representam grandes conquistas da FCDL na direção ao alcance da visão de futuro.

Com a definição do Mapa Estratégico da Entidade, o foco passa a ser a medição da evolução da estratégia, por meio de indicadores estratégicos, os quais serão as iniciativas que mobilizarão a Entidade para a mudança desejada.

Essa etapa é conduzida com a realização de eventos para compreensão e coleta das principais demandas internas e externas. Além de outros para a definição dos Indicadores, metas e do portfólio de projetos que proporcionarão a mudança estratégica pretendida.

Um grande facilitador dos trabalhos de planejamento estratégico é a utilização de um software especializado. Existem diversos produtos disponíveis no mercado, é possível destacar os seguintes:

A) SCOPI SISTEMAS;

B) STRATWs ONE;

C) VALORAE.

O SCOPI é um software da Scopi Sistemas (www.scopi.com.br) que ajuda na criação e na execução do planejamento estratégico, integrando num só lugar análise de cenários, mapa estratégico, metas, projetos, processos, tarefas e pessoas.

O SCOPI avisa por e-mail se as metas estão sendo cumpridas, se um projeto está vencendo, se uma ação está atrasada e no que a equipe está trabalhando. Tem ainda a versão mobile que permite monitorar as metas, consultar as ações individuais e da equipe e programar tarefas, a qualquer momento e de qualquer lugar.

O STRATWs ONE, solução da Siteware (www.siteware.com.br), é um software para o apoio à execução estratégica . Auxilia o desbobramento dos objetivos e das metas por toda organização. Com uma plataforma segura e robusta, capaz de integrar informações dos demais sistemas utilizados na empresa, o STRATWs ONE se transforma em um repositório único de todo o conhecimento necessário para a tomada de decisão. A usabilidade e o conceito de colaboração das redes sociais presentes no sistema estimulam o engajamento dos colaboradores em torno da cultura orientada a resultados.

O STRATWs ONE acompanha os principais indicadores, aderindo a diversos modelos de Gestão (BSC, GPD, etc) e engajando toda a organização em torno da cultura orientada a resultados.

O VALORAE, solução da Strategy Manager (www.strategymanager.com.br), auxilia na definição do mapa estratégico baseado no modelo de gestão da empresa e permite o desdobramento de objetivos e metas do nível estratégico ao operacional, utilizando "faróis" para verificar se a estratégia macro da empresa está sendo atingida.

O VALORAE utiliza os resultados da empresa dentro do próprio sistema com uma melhor visualização gráfica, para reuniões mais efetivas. O sistema permite que as reuniões sejam mais focadas e com dados reais da performance da empresa.

Outra boa opção é a Entidade utilizar a ferramenta EXCEL. A planilha Planejamento Estratégico versão 3.5 ou superior, ajuda na definição do planejamento com funcionalidades, tais como: definição da identidade organizacional, de metas globais, de metas e objetivos estratégicos por áreas, acompanhamento de resultados gerais e específicos com gráficos, cadastro de funcionários e equipes, plano de ação com alertas e dicas, dentre outras funcionalidades.

1.3 Modelo de Acompanhamento da Gestão Estratégica de CDL

Tendo em vista a importância das Entidades do Sistema CNDL para o fortalecimento do varejo e a necessidade de modernização de sua estrutura organizacional, a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) propõe às Federações de Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDLs) um Modelo de Acompanhamento de Desempenho de Entidades do Sistema CNDL (MADES).

Este modelo sugere sistematizar o acompanhamento de desempenho das Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs), considerando o Mapa Estratégico elaborado no Plano Estratégico 2015-2017, colocando focos para a ação das CDLs. O MADES consiste na adoção de indicadores segmentados em 3 eixos estratégicos:

» Representação Institucional

» Prestação de Serviços a Associados

» Liderança e Gestão Organizacional

A qualidade da **Representação Institucional** é importante por valorizar o relacionamento com autoridades dos poderes legislativos, executivo e judiciário, permitindo a ampla defesa do setor varejista, acelerando a criação de vantagens competitivas para as empresas desse setor. Também objetiva mensurar a participação dos líderes de CDLs em Foruns e Conselhos de instituições com papel relevante para o setor varejista.

O Eixo **Prestação de Serviços** merece destaque por permitir a sustentabilidade financeira das Entidades, imprimindo um caráter de fidelização dos lojistas Associados através da entrega de valor pelos serviços oferecidos. É também o caminho pelo qual as Entidades do Sistema CNDL conquistam sua sustentabilidade financeira, melhorando a sua capacidade de investir. Este eixo está fortemente ligado às atividades do SPC Brasil.

O Eixo **Liderança e Gestão Organizacional** enfatiza a forma como a CDL está organizada e preparada para desempenhar seus principais objetivos estratégicos. Também avalia a capacidade de liderança desempenhada pela Entidade no tocante à interlocução em sua microrregião com atores relevantes.

A avaliação deverá ser feita anualmente, em que a FCDL deverá classificar as CDLs em três grupos:

Grupo 1: Muito Organizada (9 a 10 critérios atendidos)

Grupo 2: Organizada (6 a 8 critérios atendidos)

Grupo 3: Pouco Organizada (0 a 5 critérios atendidos)

Critérios de Avaliação de Desempenho

Os critérios de avaliação de desempenho foram selecionados considerando os aspectos de objetividade, amplitude e simplicidade. Ou seja, o critério tem que ser claro e expressar o seu objetivo. Tem que ter amplitude para avaliar a qualidade da atuação da liderança. Por último, deve ser simples, para que possa ser compreendido e seu resultado mensurado pelo avaliador.

Os critérios utilizados compreendem três aspectos:

A) Representação Institucional

B) Prestação de Serviços

C) Liderança e Gestão Organizacional

A seguir, apresentamos os conceitos de cada critério.

Representação Institucional

1) Relacionamento Político Local
Avalia o nível de relação que os líderes de CDL têm com políticos e lideranças empresariais no seu Município e em Municípios adjacentes;

2) Participação em Conselhos e Fóruns
Avalia o grau de integração com Entidades relevantes para o desenvolvimento local, pela participação em Conselhos e Foruns;

3) Expansão do Número de Associados
Avalia o crescimento do número de Associados na CDL no período da gestão atual se comparado com outros períodos.

4) Participação em Eventos e Reuniões da FCDL
Avalia a assiduidade das CDLs nas Reuniões e Eventos organizados e patrocinados pela Federação do Estado.

Prestação de Serviços

5) Receitas de Serviços
Avalia o crescimento de receitas de serviços das CDLs se comparado com outros períodos de outras gestões.

6) Mix de Produtos Utilizados
Avalia a diversidade de serviços e produtos oferecidos pelas CDLs para seus Associados.

Liderança e Gestão Organizacional

7) Processos Administrativos e Regularidade Institucional

8) Processos Financeiros e Contábeis

9) Superávit Financeiro

10) Esforço de Capacitação da Equipe

Quadro de Critérios de Desempenho

Representação Institucional	Situação
Relacionamento Político Local	( )Atendido ( ) Não Atendido
Participação em Conselhos e Fóruns	( )Atendido ( ) Não Atendido
Expansão do Número de Associado	( )Atendido ( ) Não Atendido
Participação em Eventos e Reuniões da FCDL	( )Atendido ( ) Não Atendido
Prestação de Serviços	**Situação**
Receitas de Serviços	( )Atendido ( ) Não Atendido
Mix de Produtos Utilizados	( )Atendido ( ) Não Atendido
Liderança e Gestão Organizacional	**Situação**
Processos Administrativos e Regularidade Institucional	( )Atendido ( ) Não Atendido
Processos Financeiros e Contábeis	( )Atendido ( ) Não Atendido
Superávit Financeiro	( )Atendido ( ) Não Atendido
Esforço de Capacitação da Equipe	( )Atendido ( ) Não Atendido

1.4 O Plano de Ação

O Plano de Ação é uma ferramenta para acompanhamento das medidas planejadas, amplamente utilizada no mundo inteiro. Auxilia na coordenação das equipes, pois explicita quem é responsável por cada atividade, as datas de entrega e anotações e comentários sobre o progresso das ações e resultados.

Com o Plano de Ação em mãos é possível apresentar fácil e rapidamente o andamento de atividades, as táticas utilizadas, quem executou, quando, enfim, todo o histórico das ações executadas ou previstas no âmbito aplicado.

Modelos de Plano de Ação

Abaixo são apresentados alguns exemplos de Plano de ação e seus *templates* que podem ser utilizados pela FCDL no seu dia-a-dia:

1. Modelo Simples

Tarefa	Data	Responsável	Status	Comentários

Este modelo simplifcado apresenta apenas as informações mais básicas, que são as seguintes: Tarefa (o que fazer), Data, Nome do Responsável, Status e Comentários.

Vantagens:

» Simplicidade

» Pode ser montado rapidamente por qualquer pessoa

Desvantagens:

» Possui poucas informações

» Dificuldade para avaliar avanços parciais

2. Plano de Ação com data efetiva

Tarefa	Data Inicial	Data Final	Data Efetiva	Responsável	%	Status	Comentários

Este modelo adiciona os campos Data Efetiva e %.

Vantagens:

» Permite a criação de fórmulas e formatação automática que preencham o status automaticamente, como: tarefa completa, atrasada ou em andamento.

» Também se podem adicionar alarmes de dias, como: faltam 10 dias, faltam 5 dias, nos próximos 3 dias etc.

» Com boa formatação pode mostrar profissionalismo

Desvantagem:

» Não tolera muito bem exceções como replanejamentos e criação de novos status.

3. Plano de Ação com tabela dinâmica

Categoria	Tarefa	Prioridad	Data Final	Data Efetiv	Responsáve	Status	Comentários
Operacional	Montar plano de gestão operacional	1	03/08/13		Eli	Concluída	21/04/2014 - Comentários de hoje 21/04/2014 - Comentários de amanhã
Marketing	Definir portfólio de serviços	2	21/04/14		Eli	Agendado	21/04/2014 - Comentários de hoje
Comercial	Montar proposta comercial para o cliente XXX	3	12/01/2014		Eli	Fora do	21/04/2014 - Comentários de hoje
ADM	Organizar sistema de cargos e salários	4	21/04/14		Eli	Em andamento	21/04/2014 - Comentários de hoje
Projeto	Obter termo de aceite da empresa YYY	5	21/04/14		Eli	Cancelada	21/04/2014 - Comentários de hoje

O modelo de Plano de Ação com tabela dinâmica associada permite que se faça um acompanhamento estatístico das tarefas por categoria, status, data, prioridade ou qualquer outro campo que você prefira.

Aplicação: Controle individual de atividades com acompanhamento estatístico.

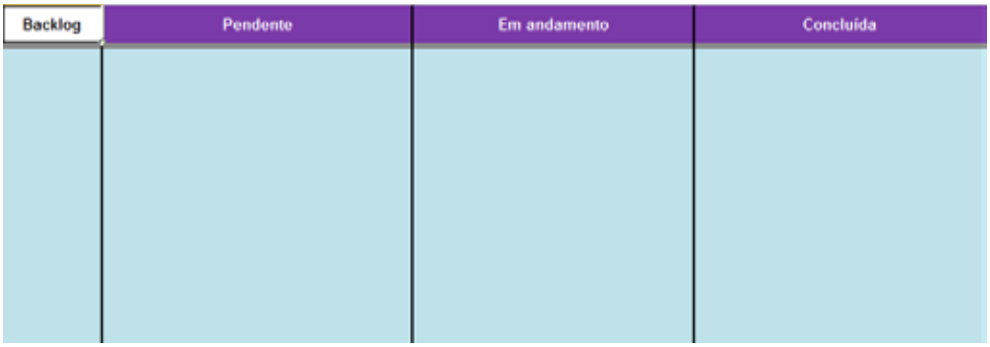
Vantagens:

- Permite a coleta completa de informações das tarefas
- Acompanhamento dos status via tabela dinâmica do Excel
- Permite a geração de relatórios de status com gráficos

Desvantagens:

- Não funciona bem para múltiplos usuários
- Exige preenchimento de todos os campos
- Exige atualização da tabela dinâmica sempre que se desejar ver os dados

4. Kanban simples



O Kanban simples é uma ferramenta muito poderosa e embora originalmente possua apenas três colunas (Pendente, Em Andamento e Concluída), pode-se adicionar colunas a vontade.

Aplicação: Ações contínuas ou com timebox definido, pois não possui campo de data.

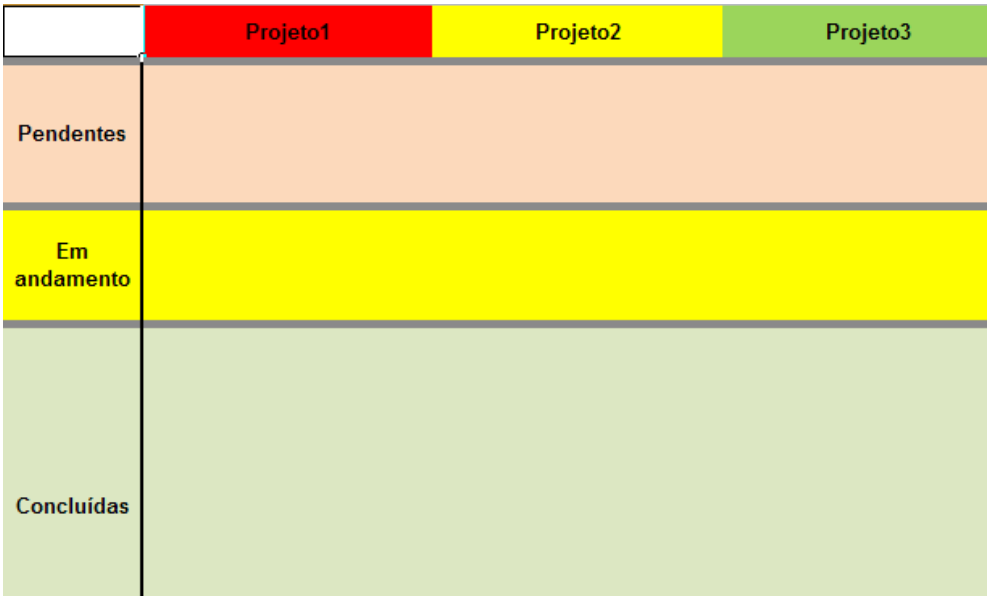
Vantagens:

- Simples e prático
- Pode ser feito fora do computador com post-its
- Dá visibilidade em tempo real do andamento das ações

Desvantagens:

- Não controla datas
- É preciso construir "fichas" com descrição das atividades e nomes dos responsáveis (também se pode usar post-its de cores diferentes)
- Não permite estatísticas

5. Kanban para múltiplos projetos



É uma variação “matricial” do Kanban, que permite o acompanhamento de múltiplas filas de trabalho (neste caso projetos).

Aplicação: Quando se tem múltiplas filas

Vantagens:

- Simplicidade e praticidade
- Na área de “concluídas” se tem o histórico da fila

Desvantagens:

- Embora sirva para o acompanhamento superficial de projetos, não possui indicadores, nem dependências
- Não permite estatísticas

1.5 Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas

Um dos maiores desafios dos gestores como forma de superar as limitações de recursos, de conhecimento e de tecnologia é o de estabelecer parcerias estratégicas.

Para estabelecer uma parceria estratégica é preciso propor a outra organização – seja concorrente, fornecedora ou de ramo diferente – um relacionamento em que ambos os lados se beneficiem. É o que se chama relação “ ganha-ganha”.

Independentemente de qualquer aspecto técnico ou de sinergia, a FCDL deve desenvolver parcerias estratégicas com organizações que tenham os

mesmos princípios éticos, crenças parecidas e, mais importante, onde os líderes estejam alinhados de forma legítima com esses valores.

É essencial ter ao seu lado uma série de parceiros de confiança e profissionais experientes para garantir a máxima proximidade dos seus objetivos, com mais pessoas trabalhando em prol de suas metas e a atenção de diversos consumidores.

Uma das melhores formas de formar parcerias está em organizar o apoio que dá aos outros, construindo *networks* de qualidade, alianças, acordos, convênios, entre outros.

A melhor estratégia para formar parcerias é identificar instituições líderes em suas atividades e que estejam dispostar a unir forças para atingir metas ousadas. Logo, um exercício importante é identificar um rol de instituições que tenham alguma relação com a cadeia de valor dos serviços e atividades desenvolvidas na FCDL.

Um bom plano de comunicação, incluindo uso de redes sociais, pode gerar boas oportunidades de parcerias.

1.6 Ferramentas para Elaboração e Gestão de Projetos e Atividades

Para uma maior efetividade dos programas e projetos da FCDL ***é necessário adotar instrumento***s de gestão mais estruturados que permitam gerir de forma equilibrada o esforço despendido, e que sejam capaz de compatibilizar ações, equipes e os recursos dispostos em cada frente de trabalho.

Surge, então, a necessidade de estabelecer uma metodologia que sirva de padrão para a gestão de projetos da Entidade, a qual deve ser normalizada para todos os envolvidos, e que, ao mesmo tempo, permita controlar as

questões prioritárias dos projetos, sistematizar o processo e compatibilizar as ações em andamento e a desenvolver.

Recomenda-se customizar para as FCDLs a metodologia de gestão de projetos estabelecida pelo *Project Management Institute* (PMI). O PMI é uma Entidade sem fins lucrativos, sediada nos Estados Unidos e com representatividade em cerca de 160 países. Seu principal objetivo é a difusão da gestão de projeto como instrumento indispensável para a geração de resultados nas organizações.

O processo de customização da metodologia do PMI no âmbito do Sistema CNDL considera como pré-requisito a capacitação de técnicos e gestores na metodologia PMI. Nivelar os conceitos de gestão de projetos, despertar a importância da gestão de projetos na geração de resultados e, depois, apresentar as disciplinas, fases e processos da gestão de projetos. São abordados os seguintes temas (áreas de conhecimento) na metodologia PMI de gestão de projetos:

- Gestão da integração
- Gestão de escopo
- Gestão de tempo
- Gestão de custos
- Gestão da qualidade
- Gestão de riscos
- Gestão de comunicação
- Gestão de recursos humanos
- Gestão de aquisições
- Gestão das partes interessadas

Os assuntos são expostos seguindo a dinâmica das fases universais do processo que compõem a gestão de projetos:

» Iniciação

» Planejamento

» Execução

» Monitoramento e controle

» Encerramento

A unidade responsável pela gestão de projetos é denominada "Escritório de Projetos". Basicamente, é uma unidade virtual que pode fazer parte da estrutura da FCDL, como ***área*** detentora dos conhecimentos técnicos necessários sobre Gestão de Projetos, para apoiar em termos metodológicos e processuais a condução dos programas e projetos da Federação e suas Entidades vinculadas.

O Escritório de Projetos deve apoiar as equipes em seus projetos, com métodos e técnicas adequadas, compatibilizar esses projetos com as necessidades globais da Entidade, monitorar o cumprimento dos planos de trabalho, e promover, sistematicamente, a apresentação de informações sobre o andamento e os resultados decorrentes de todos os projetos.

Cumpre ao Escritório de Projetos funcionar como a unidade de referência institucional no processo de difusão interna de conhecimentos, métodos e técnicas sobre as melhores práticas de gestão de projetos, cabendo-lhe:

» Assegurar o alinhamento dos projetos aos objetivos e estratégias da Entidade;

» Dispor dos mecanismos necessários à melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos Projetos da Entidade;

» Difundir a cultura e os conhecimentos em termos de metodologias e instrumentos de gestão de projetos.

Gerenciar projetos com eficiência exige um alto grau de organização, controle e comunicação com a equipe e patrocinadores. Para tornar mais fácil o dia-a-dia do gerente de projetos, a adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos é crucial e auxilia na condução das atividades, processos e gestão das informações.

A seguir, seis ferramentas de gestão de projetos mais populares no mercado e que podem ser utilizadas pelas Entidades.

1. Microsoft Project

Mais conhecido no mundo, o MS Project é ferramenta que ajuda no planejamento, programação e execução de projetos. Embora ela seja mais utilizada na criação e gestão de cronogramas, ela também conta com ótimos recursos para controlar o escopo, custos, recursos, além de exibir gráficos e relatórios dos projetos. É uma ferramenta mais robusta e requer tempo para tirar melhor proveito.

2. WBS Chart Pro

Agora chamado de WBS Schedule Pro, é um software *desktop* simples e prático utilizado para criar e visualizar a *Work Breakdown Structure (WBS)* ou Estrutura Análitica do Projeto (EAP), em português. A WBS exibe de maneira bastante intuitiva e estruturada as entregas do projeto, podendo organizá-las em fases, tarefas e subtarefas, por exemplo. Permite integração com o MS Project.

3. JIRA

Uma das ferramentas mais utilizadas por equipes *Agile* em todo o mundo, o JIRA é uma plataforma web da Atlassian para gerenciamento ágil de projetos. Nele, você pode criar um site colaborativo para cada um de seus projetos, criar *stories*, controlar *sprint backlog*, analisar a performance do time, gerenciar *bugs* (*issue tracker*), entre outros recursos para praticantes de Scrum e Kanban.

4. Trello

Dinâmico e flexível, o Trello é um excelente organizador online de tarefas bastante funcional e atende todo tipo de projeto. Também baseado em práticas ágeis de gerenciamento de projetos (em especial no Kanban), ele oferece um grande mural chamado *Board*, onde as listas de tarefas são exibidas. Permite, por exemplo, nomear suas listas como "Backlog", "A Fazer", "Fazendo" e "Feito". Em cada lista, você adiciona as tarefas (*cards*) do projeto e, conforme as tarefas são realizadas, você move elas de uma lista para a outra (*drag-and-drop*), até chegar à sua lista de "Feito".

5. Basecamp

Uma das ferramentas mais antigas dessa lista, o Basecamp é uma plataforma web de gerenciamento de projetos bastante simples, porém bem profissional. Ele conta com recursos de lista de tarefas, compartilhamento de arquivos, editor de textos, enviar mensagens para membros da equipe e *milestones*, onde você pode criar um marco do projeto e associar tarefas a ele. Também oferece aplicativo para celular.

6. Project Builder

Software brasileiro de gerenciamento de projetos, baseado nas práticas do PMI, é uma ferramenta robusta e utilizada por grandes empresas no Brasil, além de alguns clientes internacionais. Tem recursos para facilitar o gerenciamento de programas e portfólios, gestão da equipe, além de relatórios para tomada de decisão durante a gestão de projetos.

A CNDL mantém uma área de gestão de projetos que poderá dar suporte às FCDLs para que organizem suas ações dessa forma.

2. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

2.1 Relacionamento Institucional

No Brasil, assim como nas demais democracias modernas, é cada vez maior a participação da sociedade civil e empresarial na formulação das políticas públicas, seja por intermédio de grupos de interesse, seja por meio de atividades de relações institucionais e governamentais, relações corporativas, relações públicas ou por intermédio de consultas públicas, da representação e participação em órgãos colegiados, conferências temáticas ou grupos de trabalho.

O exercício das atividades de relações institucionais na FCDL tem como propósito, além de oferecer informações qualificadas, se posicionar em favor de decisões favoráveis ou bloquear decisões desfavoráveis aos interesses representados através do Sistema CNDL nos níveis estadual e municipal, bem como em esfera de governos estaduais e poder legislativo, Judiciário, Ministério Público e Tribunais de Contas do Estado.

É oportuno esclarecer que quando se trata do Sistema CNDL, refere-se à CNDL, FCDL, CDLs e SPC Brasil, uma vez que todas estas entidades devem atuar de forma direcionada para os mesmos objetivos, com ênfase na criação do melhor ambiente de negócios e legal para os lojistas representados.

2.1.1 Dentro do Sistema: CNDL, Outras FCDLs, SPC Brasil

O relacionamento da FCDL com a CNDL, CDLs e SPC Brasil tem por escopo promover o diálogo, oferecer e receber dados, análises e informações para que todos estejam alinhados sobre os temas de interesse do Sistema CNDL.

A promoção do diálogo e o relacionamento sistemático através dos fóruns já existentes, que se reúnem periodicamente é uma atividade importante na gestão da Federação, assim como o relacionamento do dia-a-dia, com o objetivo de alinhar políticas, estratégias e ações de inserção das Entidades do sistema CNDL no mercado e fortalecer o cumprimento de sua missão.

Outra atividade relevante é a de acompanhar e analisar conjuntamente a evolução do ambiente econômico e político do seu estado, identificando decisões que possam afetar os interesses da Entidade e sugerir formas de atuação interna e externa. Este trabalho inclui a prevenção e administração de crises, por meio do levantamento de temas sensíveis e da elaboração de estratégias conjuntas, em nível federal, estatudual ou municipal.

2.1.2 Instituições Estratégicas

As instituições consideradas estratégicas para relacionamento no Sistema CNDL são os órgãos dos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), instituições do Sistema Financeiro, clientes e fornecedores estratégicos, instituições de representação empresarial, dentre outras. Neste sentido, a FCDL deve contribuir para que a imagem das Entidades do Sistema CNDL se projete como um todo de maneira consistente e positiva diante de seus públicos estratégicos.

Para tanto, a FCDL deve monitorar o relacionamento com esses *stakeholders*, produzindo diagnósticos e identificando tanto as oportunidaes como os temas sensíveis ao sistema cedelista.

Por isso é importante subsidiar a elaboração de discursos e apresentações, assim como a realização de eventos modulados para os diferentes públicos e orientados pelas mensagens-chave definidas.

2.2 Relacionamento Estadual com o Executivo, Legislativo e Judiciário

Neste âmbito, destaca-se o desafio permanente de fortalecer a representatividade do Sistema CNDL junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, disseminando o associativismo como instrumento de rede, por meio da conscientização, compartilhamento e divulgação do poder da rede em diversos canais de comunicação.

A FCDL deve cuidar em sua área de jurisdição do monitoramento sistemático das ações e movimentos nas esferas estadual e municipal, no tocante a projetos de lei e decisões do judiciário, que tenham impacto no comercio varejista, cujas informações possam subsidiar uma ação propositiva da Federação ou da CDL local.

Ao manter um diálogo ativo e transparente no seu estado com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e com a Sociedade, a FCDL contribui para ampliar as ações de influência sobre as iniciativas públicas de interesse do Sistema CNDL e do varejo local, estadual e nacional.

3. EXPANSÃO DA REDE DE CDLs NO ESTADO

3.1 Mapeamento do Potencial dos Municípios

A sustentabilidade do Sistema CNDL é consequência direta do número de CDLs existentes. Compete à FCDL, dentre outras atribuições, fomentar em seu estado a fundação de novas Câmaras de Dirigentes Lojistas.

O cumprimento desse desafio requer o monitoramento sistemático de cada município, no sentido de identificar as oportunidades de criação de novas CDLs, fortalecer as já existentes e/ou ampliar a oferta de serviços.

O dimensionamento da oportunidade de instalação de uma nova CDL ou de um Núcleo de Dirigentes Lojistas - NDL deve sempre levar em conta parâmetros sócio-econômicos da cidade (população, número de empresas, potenciais receitas que assegurem a sustentabilidade, entre outros critérios selecionados), os quais devem subsidiar a definição do perfil mínimo do município requerido para se instalar uma Entidade, desde que tenha preservado o seu potencial de representatividade e sustentabilidade.

3.2 Plano de Expansão

Um dos grande desafios consignados na estratégia do Sistema CNDL consiste em aumentar o número de CDLs nos Estados, observando sempre a sustentabilidade econômica, financeira, de representatividade e liderança dessas Entidades.

Para tanto, a FCDL deve dispor de critérios e padrões estabelecidos para essas câmaras que permitam realizar a análise econômica e mercadológica

do município (nº de habitantes, nº de empresas, PIB local, renda per capta, etc.), além dos aspectos de representatividade, culminando com o mapeamento da realidade e do potencial local.

A FCDL deve elaborar o seu Plano de Expansão que permita atuar de forma proativa para a abertura de CDLs em todos o municípios que atinjam o perfil mínimo requerido, inclusive usando o modelo de NDL (Núcleo de Dirigentes Lojistas) enquanto não atingidas as condições mínimas de sustentabilidade como uma CDL.

4. EVENTOS

A realização de eventos é uma das ações mais importantes de uma Federação. É por meio da realização de um evento que a Federação promove a interação entre as CDLs e seus associados, sendo uma excelente oportunidade para ressaltar a importância do associativismo, além de demonstrar a necessidade da permanente qualificação e capacitação dos empresários e dirigentes.

Dentre os eventos que a Federação pode realizar, destacam-se:

Convenções Estaduais: Encontro anual ou bienal com foco na integração das entidades e seus associados. Em geral, há uma programação técnica com palestras e painéis, além de um tempo livre para momentos de integração e troca de experiências.

Encontro de Lideranças: Encontros sistemáticos com as lideranças das CDLs de sua jurisdição, no sentido de compartilhar boas práticas adotadas pela Entidades da região, bem como reforçar princípios e estratégias do Sistema CNDL. Esses encontros também podem ser utilizados para treinamento e capacitação.

Seminários SPC Brasil : A Federação pode apoiar a realização anual desse tipo de evento em seu estado, ocasião na qual serão discutidas estratégias e apresentadas novidades do portfólio de produtos e serviços do SPC Brasil a serem comercializados pelas CDLs.

4.1 Outros Eventos

Em reforço aos eventos presenciais, sugere-se a FCDL utilizar os mais variados recursos e meios de comunicação a distância (tais como: vídeo conferência, canais no youtube e outras mídias digitais), de forma a facilitar uma maior participação e uma maior frequência dos eventos com menor custo.

Para a produção de eventos, diversos fatores devem ser lembrados e planejados com cuidado. O local, a divulgação, quais fornecedores, como conseguir um alvará, o que será servido no evento, segurança... tudo isso deve estar no planejamento e, é claro, tudo requer investimento.

Com tantos itens fundamentais para um evento sair do papel, é imprescindível fazer um orçamento detalhado. Com ele, você pode ter uma visão geral dos gastos e custos e organizá-los dentro da verba disponível.

No mercado, pode-se obter vários aplicativos com planilhas automáticas gratuitas para elaboração do orçamento do evento (Eventioz, Sympla, Excel, Even3 entre outras). Abaixo, um exemplo de planilha de Orçamento de Eventos que pode ser baixada gratuitamente do Eventioz:

Eventioz ORÇAMENTO PARA EVENTOS - CUSTOS

	Estimado	Real
ESPAÇO		
Aluguel de espaço	R$100	R$100
Aluguel de equipamentos (áudio, vídeo etc.)		
Aluguel de mesas e cadeiras		
Decoração		
Sinalização		
Total	R$100	R$100
ALIMENTAÇÃO		
Comida	R$100	R$100
Bebida		
Outros		
Total	R$100	R$100
PUBLICIDADE		
Design	R$100	R$100
Redação		
Publicidade impressa		
Publicidade online		
Desenvolvimento web		
Ofertas especiais		

Custos por área	Estimado	Real
Espaço	R$100	R$100
Alimentação	R$100	R$100
Publicidade	R$100	R$100
Programação	R$100	R$100
Materiais	R$100	R$100
Outros	R$100	R$100
Total	R$600	R$600

5. COMUNICAÇÃO

Um dos principais objetivos da comunicação institucional é o estabelecimento de relações duradouras da organização com seus públicos de interesse.

Isso só é possível através de ações personalizadas e segmentadas, tomando como base à análise periódica das informações obtidas, objetivando identificar as necessidades dos clientes.

A comunicação institucional da FCDL deve estar alinhada com a CNDL para atingir todos os públicos de interesse (internos do Sistema CNDL e externos). Após o mapeamento da situação e novos desafios identificados, devem ser elaboradas ações de acordo com os objetivos da Entidade e definidos os recursos de comunicação para atender as necessidades do momento, inclusive o uso de mídias digitais.

Uma prioridade da FCDL é combater o desconhecimento do mercado sobre o papel das CDLs em cada município de seu estado de atenção e a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que deve adotar ações para assegurarem internamente a boa comunicação da FCDL com o público externo e com as CDLs e destas com os clientes em seu mercado de atuação, para, externamente, conseguir aumentar as vendas de produtos e serviços e, consequentemente, a sustentabilidade do sistema.

A FCDL também deve disseminar as informações sobre a atuação da CNDL e fortalecer o papel do Sistema como representação máxima do varejo no país.

A FCDL, recorrendo ao SPC Brasil e CNDL, deve zelar para que as CDLs de sua região possam dispor do suporte técnico necessário à comunicação institucional e mercadológica com os vários públicos de interesse da Entidade, compreendendo:

Atualização de Conteúdos – Produção e manutenção de conteúdos em sites, portais e outras plataformas digitais sobre a atuação do Sistema CNDL, defendendo de forma unificada e eficiente os interesses das FCDLs, CDLs e seus Associados na busca de crescimento e desenvolvimento da representatividade do segmento varejista.

Comunicação de Eventos – Promoção de seminários, reuniões e outros acontecimentos que aumentam a interação com o público alvo.

Acompanhamento de agenda parlamentar – Acompanhamento e monitoramento de temas relevantes no âmbito executivo. As atividades parlamentares são uma importante ferramenta de trabalho para as FCDLs, uma vez que possibilitam identificar temas que interfiram diretamente no setor de comércio e serviços.

Projetos de Comunicação – Elaboração de projetos de comunicação focados na integração entre as entidades, focados na criação de um ambiente colaborativo de troca de experiências e engajamento das CDLs.

Criação de Política de Comunicação – Realização de diagnóstico ao nível da comunicação interna e externa, para elaborar uma política de comunicação focada na padronização de mensagens que devem ser passadas pelas FCDLs para seus públicos de interesse.

Produção de publicações – Produção de documentos técnicos, manuais de produtos, revistas, boletins que destaquem as atividades realizadas pela FCDL.

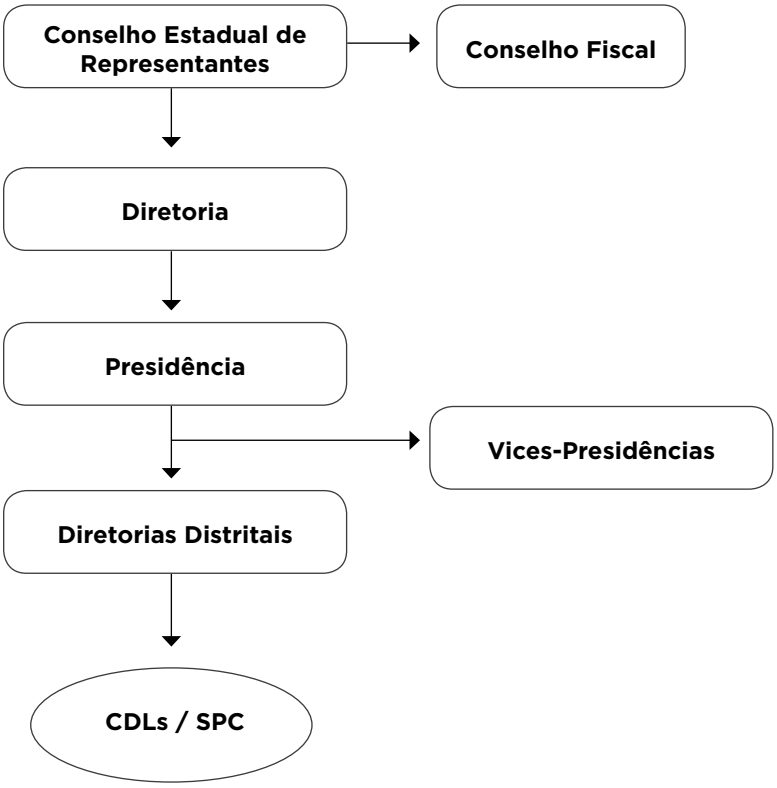
Atuação nas redes sociais – As redes sociais devem ser utilizadas pelas FCDLs como canais de dialógo e interação tanto com o público interno quanto com o externo. Sugerimos uma rotina de atualização de conteúdo, de, no mínimo, três postagens por semana.

6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Organograma Básico

No Sistema CNDL, em virtude do tamanho e das peculiaridades em cada Estado, não existe um único padrão de atuação de uma FCDL. Em geral as FCDLs adotam um modelo de estrutura organizacional conforme definido nos seus respectivos estatutos sociais, com as especificidades e variações decorrentes das suas realidades institucionais.

Esse modelo poderia ser representado, em linhas gerais, pela estrutura organizacional representada pelo organograma abaixo:



6.2 Descrição do objetivo e das atividades de cada unidade organizacional

A FCDL tem como objetivo congregar as CDLs de todo o estado, coordenando e orientando suas atividades, além de amparar, defender, coligar e representar seus interesses e os de suas associadas junto aos poderes públicos Municipais, Estadual e Federal, e fóruns privados para propiciar um bom ambiente de negócios.

Em alguns estados como o Acre, Amapá, Distrito Federal e Roraima não existe uma FCDL, então, neste caso a CDL da capital do estado se equipara a uma Federação, sendo denominada CDLE ou CDL Equiparada.

De acordo com o Estatuto da CNDL, são **direitos das FCDLs e das CDLEs:**

I. participar, por meio de seu Presidente e Diretores Distritais da "Assembleia Geral" da CNDL, discutindo, deliberando e votando;

II. utilizar-se de orientação técnica, bem como dos nomes e das logomarcas de propriedade da CNDL, quais sejam: Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL), Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), SPC, "SPC Brasil", Mérito Lojista, Sistema Nacional de Proteção ao Crédito (SNPC) e outras, mediante o preenchimento dos requisitos estatutários;

III. propor sugestões que visem beneficiar o comércio lojista em geral;

IV. exigir o cumprimento de obrigações estipuladas em seu favor neste Estatuto;

V. recorrer ao órgão competente dos atos que considerarem contrários aos seus interesses.

São deveres das FCDLs e das CDLEs:

I. defender, em seu âmbito territorial, os interesses do comércio lojista e demais atividades empresariais;

II. cooperar no sentido de que as CDLs a elas filiadas e seus respectivos serviços alcancem as finalidades a que se destinam;

III. cumprir e fazer cumprir este Estatuto, regulamentos, resoluções e deliberações emanadas pelas assembleias e os órgãos competentes, mantendo em seu Estatuto as disposições estabelecidas pelo Estatuto da CNDL;

IV. cooperar, direta ou indiretamente, no sentido de que a CNDL atinja suas finalidades, prestigiando-a;

V. comparecer, por meio de seu Presidente e seus Diretores Distritais, às reuniões da "Assembleia Geral" ou àquelas para as quais tenham sido convocadas, cumprindo suas deliberações;

VI. pagar, pontualmente, todas as contribuições e contraprestações de serviços exigidas pela CNDL e seus órgãos;

VII. responsabilizar-se pela arrecadação das contribuições estatutárias devidas à CNDL pelas suas CDLs filiadas, na forma, valor e prazo fixados pela "Diretoria da CNDL";

VIII. repassar à CNDL as contribuições estatutárias devidas pelas suas CDLs filiadas, na forma, no valor e no prazo fixados pela "Diretoria da CNDL";

IX. custear as despesas dos representantes de seu Estado às reuniões realizadas fora de seu âmbito territorial e que sejam convocadas pela CNDL, desde que haja disponibilidade financeira;

X. cientificar à CNDL a inscrição de novas filiadas, mantendo seus dados atualizados, inclusive no que se refere à composição de suas Diretorias;

XI. comunicar imediatamente à CNDL a alteração do seu endereço e de suas filiadas, bem como das respectivas Diretorias;

XII. apresentar à CNDL a relação dos "Diretores Distritais" e suas respectivas regiões, informando o grupo de CDLs que representa, contendo nome, endereço, CPF e forma de contato (telefone, e-mail), informando imediatamente qualquer alteração;

XIII. estimular a criação de novas CDLs e seus serviços;

XIV. remeter à CNDL cópia da ata que modifique quaisquer de suas normas estatutárias;

XV. prestigiar a CNDL, fortalecendo a unidade Confederativa (Sistema CNDL), reconhecendo e cumprindo seu Estatuto, Regulamentos e Resoluções;

XVI. usar, juntamente com as suas filiadas, os nomes e logomarcas da CNDL; quais sejam: Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL) e Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e quando da prestação de Serviço de Proteção ao Crédito devidamente autorizada pela CNDL, às marcas "SPC" e/ou "SPC Brasil" e Sistema Nacional de Proteção ao Crédito (SNPC);

XVII. encaminhar o relatório das atividades dos "Diretores Distritais" à CNDL;

XVIII. manter cadastro ativo na Receita Federal do Brasil;

XIX. deter conformidade contábil de acordo com as normas brasileiras da contabilidade.

CONSELHO DE REPRESENTANTES

De acordo com a orientação estatutária, cabe ao Conselho Estadual de Representantes:

A) eleger a Diretoria;

B) destituir membros da Diretoria;

C) decidir, em última instância, sobre a exclusão de associados;

D) apreciar, anualmente, o relatório e votar a prestação de contas e a previsão orçamentária apresentados pelo Presidente;

E) reformar o Estatuto;

F) decidir, em definitivo, sobre todas as matérias que não sejam da competência da Diretoria;

G) decidir, por no mínimo, 90% (noventa por cento) do número de seus membros, sobre a dissolução da Federação, sua liquidação e destino do seu patrimônio;

H) fixar, mediante proposta da Diretoria, as contribuições das Câmaras de Dirigentes Lojistas da Unidade Federativa;

I) fixar normas gerais de direção da Federação, observadas as diretrizes da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas;

J) dar orientação à defesa dos interesses e objetivos do movimento lojista nacional;

K) estudar e debater problemas de interesse da classe lojista;

L) Deliberar sobre os casos omissos.

CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal, na qualidade de órgão do Conselho de Representantes, deverá desempenhar as seguintes funções:

A) Ter acesso irrestrito aos livros fiscais, de tombo, documentos contábeis, atas e registros de movimentações bancárias da entidade, podendo requerer à Diretoria esclarecimentos que julgar necessários, concedendo prazo razoável para a apresentação dos esclarecimentos.

B) Reunir-se ordinariamente 01 (uma) vez por ano para examinar o balanço do exercício findo, emitir parecer e homologar o nome da auditoria independente para o ano seguinte.

DIRETORIA

A Diretoria da Federação deve ser consituída pelo Presidente, um primeiro vice-presidente, Vice-Presidentes dentre os quais, um poderá ser eleito para o cargo de Vice-Presidente de Relações Institucionais e Governamentais, Diretores Administrativo e Financeiro, Diretor do Departamento de Atendimento aos SPCs e ainda outros Diretores, cujas atribuições serão definidas em resolução específica, escolhidos pelo Presidente da Federação, após audiência dos demais membros da Diretoria.

Compete à Diretoria:

A) Auxiliar o Presidente no exercício da direção da FCDL;

B) Estruturar administrativa e profissionalmente a FCDL;

C) Executar as atribuições que este Estatuto lhe impõe;

D) Anualmente fixar as contribuições a que estarão obrigadas as CDLs;

E) Contratar auditoria independente;

F) Aprovar anualmente e após o parecer do "Conselho Fiscal", a prestação de contas do exercício findo, apresentadas pelo Presidente da FCDL;

G) Autorizar e normatizar o uso de marcas de propriedade da FCDL, vedada a cessão às sociedades empresariais, cuja competência será da "Assembleia Geral";

H) Definir as diretrizes e o planejamento estratégico da FCDL.

Em alguns casos, de acordo com o tamanho e/ou estrutura organizacional das Entidades, há diretorias temáticas, para as quais são nomeados diretores com funções específicas, tais como: Diretor Jurídico, Diretor Administrativo e Financeiro, Diretor de Tecnologia da Informação, Diretor de Eventos, Diretor de Comunicação e Marketing, Diretor de Negócios e Relacionamento, dentre outros.

PRESIDÊNCIA

As atribuições do Presidente compreendem:

A) Exercer a direção política e administrativa da FCDL de acordo com seu Estatuto, com as normas fixadas pela "Assembleia Geral" e orientação da Diretoria;

B) Presidir as reuniões dos órgãos da FCDL;

C) Representar a FCDL, ativa e passivamente, em Juízo ou fora dele, podendo delegar poderes para qualquer integrante da Diretoria ou ainda a qualquer filiado a uma CDL;

D) Constituir procuradores com poderes para o foro em geral e para outros fins, especificando nos mandatos os atos que poderão ser praticados;

E) Presidir a Mesa Diretora das Convenções e eventos da FCDL;

F) Participar como Presidente de Honra dos eventos organizados pelas CDLs do seu estado;

G) Assinar o expediente e rubricar os livros de uso da FCDL;

H) Baixar resoluções de interesse político, administrativo e financeiro da FCDL que não contrariem as disposições do seu Estatuto;

I) Coordenar a elaboração e execução dos programas de trabalho da FCDL;

J) Cumprir e fazer cumprir este Estatuto da FCDL;

K) Designar representantes para participar de solenidades, comissões e atos assemelhados quando da sua impossibilidade;

L) Atribuir tarefas especiais a qualquer integrante da Diretoria na busca da execução das finalidades apresentadas por este Estatuto;

M) Nomear e destituir os Diretores que serão responsáveis pelas Diretorias Especiais da FCDL;

N) Firmar convênios, protocolos de intenções, parcerias e contratos de interesse da FCDL sempre em conjunto com o "Diretor Administrativo e Financeiro".

DIRETORIA DISTRITAL

A Federação é dividida em Distritos, sendo cada um constituído de, no mínimo, cinco CDLs da mesma Unidade Federativa.

Os Distritos são órgãos auxiliares da Federação, com sua constituição e número determinados pelo Conselho de Representantes, por indicação da Diretoria.

Compete ao Diretor Distrital:

A) Representar e assistir as CDLs do seu Distrito e os "Serviços de Proteção ao Crédito (SPC)" do seu Distrito, se houver, inclusive no que concerne aos interesses destes junto às autoridades locais e regionais;

B) Estimular a criação de novas CDLs em sua área de atuação;

C) Integrar a "Assembleia Geral" da CNDL, representando as CDLs do seu Distrito, nela exercendo os direitos deste Estatuto;

D) Elaborar, no máximo semestralmente, um relatório de suas atividades no exercício do cargo, encaminhando à FCDL do seu estado;

E) Participar das reuniões da sua FCDL e da CNDL, representando as CDLs do seu Distrito, sempre que convocado;

F) Cooperar com sua FCDL e com a CNDL na arrecadação das contribuições financeiras das CDLs que representa.

7. ADMINISTRATIVO E RECURSOS HUMANOS

7.1 Gestão Administrativa: Secretaria, Patrimônio, Arquivo e Outras Atividades

A gestão administrativa tem papel fundamental no suporte, acompanhamento e controle das rotinas de trabalho da Federação. Atua muitas vezes como secretário, auxiliando gestores e líderes na condução dos processos operacionais e na interface com demais setores internos, como também com o público externo.

Executa as atividades de apoio à gestão de negócios, envolvendo o controle patrimonial, arquivo e documentação, expedição, recebimento e distribuição de correspondências, segurança, transporte, controle de processos administrativos, vigilância, portaria, conservação e limpeza, modernização e informática.

Em termos da gestão do patrimônio cuida para que os bens imóveis só possam ser adquiridos ou alienados mediante prévia autorização do Conselho Estadual de Representantes, por decisão de dois terços de seus membros, após parecer da Diretoria. Quanto aos bens móveis, cuida para que só possam ser alienados mediante autorização prévia da Diretoria.

Em caso de dissolução da Federação, o patrimônio social será destinado a uma Entidade congênere, que tenha fins não-econômicos, reconhecida assim pelo Poder Público, Entidade esta escolhida pela reunião do Conselho de Representantes que deliberar pela dissolução, não podendo de forma alguma ser distribuído entre as associadas.

Em busca da eficiência e eficácia operacional, recomenda-se a adoção dos modernos conceitos aplicados a gestão administrativa das organizações empresariais. Sugere-se as Federações incorporarem o conceito de logística empresarial, como estratégia a orientar a gestão administrativa da Entidade.

O objetivo da logística é garantir a sincronização e continuidade das atividades, evitando falhas e interrupções.

A redução dos custos aliados ao aumento de produtividade nesse setor nunca deixará de ser perseguido pelos gestores. Diante do mercado globalizado em que vivemos e com constantes mudanças, qualquer alteração pode provocar incertezas para o planejamento e operação das atividades da logística. Isto exigirá habilidade e constante atualização por parte da administração.

Para se atingir a excelência logística, torna-se necessário conseguir ao mesmo tempo redução de custos e melhoria do nível de serviço ao cliente. A busca simultânea desses dois objetivos quebra um antigo paradigma, segundo o qual existe um trade-off (ato de escolher uma coisa em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha) quase intransponível entre custos e qualidade de serviços. As organizações que conseguem alcançar a excelência logística quebram esse paradigma.

A Logística moderna procura coligar todos os elementos do processo – prazos, integração de setores da empresa e formação de parcerias com fornecedores para satisfazer as necessidades e preferências dos clientes.

7.2 Política de Recursos Humanos

Uma importante medida sugerida às Entidades do Sistema CNDL consiste em rever as atuais práticas de gestão de recursos humanos, hoje focadas no

modelo tradicional de executar as rotinas operacionais de administração de pessoal, passando a adotar o modelo alicerçado no planejamento estratégico de recursos humanos, ou seja, incorporando a visão de longo prazo e o foco na gestão por competências.

A adoção desse novo modelo de gestão, Implica rever as práticas de gestão de recursos humanos, evoluindo de um modelo reativo e direcionado a suprir necessidades imediatas, para um modelo antecipativo, com foco em atender as competências profissionais requeridas pelas unidades organizacionais para cumprir objetivos.

Nessa direção, um importante resultado já obtido foi o mapeamento das competências de um líder FCDL.

Realizado de forma participativa e na plenária de líderes presentes, este mapeamento partiu dos fundamentos seguintes sobre competências.

Figura 1: Dimensões de Competências Profissionais

Fonte: IAG – Instituto de Avaliação e Gestão, Autor Martins Lima, Marcos Antônio.

Pode-se conceituar as competências profissionais como processos de desenvolvimento formados por 4 (quatro) dimensões: conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados.

Conhecimento: Refere-se ao SABER, enquanto conjunto de informações acumuladas por uma pessoa, através da educação formal, de treinamentos ou mesmo da experiência prática. Ex.: Atendimento no balcão, fiscalização de loja, etc.

Habilidade: Refere-se ao SABER FAZER, ou seja, consiste na capacidade de realização das atividades e alcance de padrões eficazes de comportamento.

Ex.: Liderança, Criatividade, Equilíbrio Emocional etc.

Atitude: Refere-se ao QUERER FAZER, enquanto postura adquirida na ação e orientada por valores para responder de forma positiva a estímulos, situações pessoais e conceitos demandados no exercício do trabalho. Ex.: estar aberto para mudanças, adotar postura ética, ter iniciativa para superar desafios, compromisso com resultados etc.

Resultado: Refere-se aos resultados efetivamente alcançados, agregação e valor aos produtos e serviços da organização, medidos por indicadores.

Ex.: Satisfação do cliente, qualidade do serviço, Sustentabilidade estratégica etc.

Essa política de recursos humanos é orientada para a valorização individual do colaborador, o fortalecimento da sua motivação e o estímulo a sua contribuição para os resultados da Entidade, tendo como propósitos:

A) Contribuir para a consecução dos objetivos globais da Entidade, no cumprimento da missão, integrando instrumentos de gestão capazes de corresponder às diretrizes estratégicas estabelecidas;

B) Permitir a realização pessoal e profissional dos colaboradores, proporcionando-lhes meios para o desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando o seu comprometimento e envolvimento na realização dos objetivos organizacionais;

C) Contribuir para a otimização do ambiente socio-profissional em que a Entidade e os seus colaboradores, como pessoas, se inserem, com critérios de equidade na progressão na carreira e na remuneração, bem como a clareza na definição das expectativas em relação à atuação funcional;

D) Colaborar para a satisfação dos objetivos de gestão interna nos seus aspectos económico-financeiro e organizativo.

Para o alcance desses propósitos, a Política de Gestão de Recursos Humanos deve permitir a mobilização para:

A) Formação eficaz e permanente, destinada a assegurar a contínua atualização do conhecimento teórico e prático dos colaboradores, com vista ao pleno desempenho das suas atribuições;

B) Avaliação do mérito individual, mediante critérios uniformes, capazes de garantir o alcance das metas, bem como a tomada de decisões equânimes para casos análogos;

C) Remuneração compatível com o aperfeiçoamento funcional, os deveres e as responsabilidades inerentes a cada função;

D) Mobilidade funcional que vise maximizar o potencial e a habilidade de cada trabalhador, em benefício do próprio e da Entidade;

E) Estímulo permanente ao aumento da produtividade e à redução do custo operacional;

F) Conduta funcional pautada por normas éticas de elevado padrão;

G) Fortalecimento da gestão, pela interação entre o nível de direção e execução;

H) Fortalecimento da imagem da enttidade;

I) Assistência social ao trabalhador e seus dependentes.

Agrega, ainda, os seguintes principais objetivos:

A) Estruturar um sistema de carreiras, cujo acesso esteja assente em critérios de elevada competência e qualificação, próprias para as atividades da Entidade, com requisitos de ingresso rigorosamente dentro das exigências da função, e regras de ascensão consentâneas com o nível de desempenho e entrega;

B) Conceber um sistema de remunerações, por competência e variável, que reconheça os diferentes contributos para o alcance das metas individuais e institucionais, na medida em que se associe às competências do trabalhador e à sua capacidade efetiva de agregar valorà FCDL;

C) Resguardar, no que for possível, os trabalhadores não enquadrados nesse novo cenário, por não atenderem aos requisitos exigidos;

D) Manter os avanços já estabelecidos, especialmente:

i. Estruturação das funções a partir do conceito da multifuncionalidade;

ii. Simplificação da estrutura de carreiras: as focadas no "core business" e as de suporte;

iii. Estruturação das funções em comissão, contemplando as de gestão e as técnicas;

iv. Suprimento mediante concurso público;

v. O programa de formação.

F) Adotar um sistema de promoções que permita o reconhecimento da contribuição e do potencial do colaborador, assim como possibilite incentivo para que alcance melhor capacitação profissional;

G) Adotar um modelo de gestão do desempenho baseado em competências e resultados;

H) Corrigir a irregularidade da curva de salários, promovendo o alinhamento salarial segundo as melhores práticas do mercado, presente a singularidade da Entidade;

I) Inserir critérios de concorrência interna para o exercício de funções em comissão;

J) Incorporar os produtos decorrentes do Programa de Gestão por Competências, especialmente as contribuições dos módulos de Carreiras e Sucessão, Avaliação de Desempenho, Formação e Remuneração Estratégica, por Competências e Resultados.

Quanto aos processos de gestão de pessoas, é imprescindível que eles estejam sempre alinhados com a estratégia. Para tanto, necessitam ser otimizados e padronizados, de maneira a facilitar o cumprimento das estratégias estabelecidas.

Nessa visão estratégica, a gestão das pessoas no sistema cedelista passa a ser realizada com foco nas competências profissionais, numa perspectiva de longo prazo, focando desde o início o recrutamento de talentos segundo competências requeridas pelas unidades organizacionais, no sentido de assegurar que as FCDLs e suas CDLs vinculadas possam cumprir plenamente a sua missão institucional.

Para tornar mais eficaz o ingresso de talentos na FCDL, é necessário aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção e, portanto, melhor estruturar

os processos como ritos para abertura de vaga, requisitos inerentes, descrição das obrigações da vaga, remuneração e benefícios, canais, processo de avaliação, a contratação e integração.

A abertura de vaga se dá para suprir as competências funcionais necessárias a Entidade. Deve-se evitar que aconteça de forma abrupta, pois, com planejamento e acompanhamento pode-se evoluir para antecipar as necessidades.

Para abertura da vaga considerar informações como: descrição da vaga (nomenclatura do cargo), remuneração e benefícios, descrição das atividades e, horário de trabalho.

A nomenclatura do cargo é determinado pela Entidade e deve ser escolhida com cuidado, porque é importante que ela posicione bem o status e gere interesse para possíveis candidatos, além de orgulho aos que a possuem.

A título de exemplo, pode-se sugerir a nomenclatura para a área de vendas: Consultor Comercial (Junior, Pleno, Sênior – categorias usadas para diferenciar salários e comissões). O Consultor não deixaria de ser um vendedor, mas nesta função deverá prestar um serviço diferenciado, onde deverá entender melhor o negócio do cliente para que possa oferecer um produto adequado as necessidades do mesmo, desta forma, a venda é consultiva. Deve-se cuidar apenas para que o cargo reflita realmente a função exercida pelo funcionário, evitando assim o desvio de função.

A Entidade deve avaliar com extrema cautela as necessidades pertinentes a cada função, ou seja, o que é necessário para que a vaga seja preenchida de forma a atender as expectativas.

No processo de recrutamento de pessoas o padrão a ser seguido será o definido nos requisitos, visto que não haverá exceções ao modelo, sendo

assim, com os requisitos definidos não se perderá tempo em entrevistar candidatos sem os requisitos solicitados.

Dentro desse aspecto, pode-se incluir o perfil do candidato que é fundamental para o desenvolvimento das atividades. O perfil para determinadas vagas pode requerer que seja dinâmico, comunicativo, proativo, em outros casos um perfil mais atencioso, recatado é o diferencial.

O candidato deve estar ciente das suas obrigações e expectativas quanto ao trabalho. Isso deve ser muito claro, já que se espera que ele corresponda com o que foi proposto no momento do recrutamento.

A remuneração é determinada pela Entidade contratante, de acordo com a realidade da região em que está situada. Para os cargos internos a remuneração é fixa, para cargos comerciais é prática adotar a remuneração fixa combinada com a remuneração variável, sendo que neste caso o salário fixo não é alto e, o que realmente compõe a remuneração é a variável.

Quanto a benefícios alguns parâmetros mínimos devem ser considerados:

- Convênio médico (o colaborador não paga, porém, paga por cada dependente que incluir);
- Convênio odontológico (o custo é do colaborador);
- Seguro de vida (sem custo para o colaborador);
- Vale transporte;
- Vale refeição;
- Parcerias com instituições diversas que oferecem desconto em produtos e serviços para os colaboradores;
- Celular corporativo (observado em algumas Federações).

Os canais são os meios utilizados para a captação de currículos para análise de requisitos. Um dos mais utilizados atualmente é o portal "Catho", porém, nada impede que seja utilizada outra forma de captação, tal como unidades públicas de recolocação, jornais entre outras.Fica a critério da Entidade definir qual o meio de veiculação da sua vaga é mais viável e confiável às suas necessidades.

Realizados os passos anteriores, inicia-se a fase de entrevistas, que envolve o agendamento de encontro presencial com cada candidato enquadrado nos requisitos definidos na abertura da vaga, utilizando-se também da aplicação de testes de aptidão, se for o caso, para melhor identificar o potencial de desempenho para as atividades no dia-a-dia.

Por exemplo, para Consultor Comercial poderá ser aplicada uma redação, para avaliar ortografia, já que o mesmo estará enviando proposta de negócios à clientes. No caso de um candidato ao departamento financeiro, pode-se aplicar um teste utilizando planilhas em Excel, já que um dos requisitos para esta área é justamente o conhecimento desta ferramenta.

O teste, neste caso, poderá ter caráter eliminatório, sendo que os piores serão retirados do processo nesta fase, já os aprovados seguirão para a fase de entrevista com o gestor da área. Se aprovados nesta etapa, passarão pela última entrevista com o superior hierárquico com autoridade para definir quem será o novo colaborador da Entidade.

A contratação é a fase de validação de todo o processo, ou seja, o candidato aprovado para contratação receberá uma listagem com a relação de documentos e procedimentos que deverá realizar para a efetivação.

O candidato aprovado deverá receber uma comunicação escrita de boas-vindas e encaminhado para realizar o exame médico admissional, e entregar todos os documentos que são essenciais a contratação. Na hipótese

de falta de algum documento será determinado um prazo para que seja providenciado o mesmo. Após este prazo o candidato será eliminado e o segundo colocado irá assumir a vaga e realizará os mesmos procedimentos.

Concluídos todos os procedimentos anteriores e efetivada a contratação o novo colaborador será apresentado aos colegas de trabalho e imediatamente inscrito nos treinamentos fornecidos pelo SPC Brasil (produtos e negócios) para capacitação do mesmo, visando proporcionar as ferramentas para comercialização dos produtos.

8. FINANCEIRO E CONTÁBIL

8.1 Administração Financeira

Em geral, constituem receitas da FCDL:

A) as contribuições das Câmaras de Dirigentes Lojistas e dos Serviços;

B) auxílios, doações, legados e subvenções de entidades públicas e privadas;

C) os aluguéis de dependências da sede ou de propriedades da Federação;

D) os ganhos decorrentes de aplicações financeiras;

E) as rendas provindas de convenções, seminários, feiras, material didático e de outros eventos ou empreendimentos;

F) o recebimento de dividendos por força de participações societárias e ou comissionamentos por força de contratos que utilizem o nome e conhecimentos da Federação, bem como marcas de sua propriedade;

G) Outras receitas.

A Diretoria da FCDL poderá destinar parte das rendas provindas de eventos promovidos pela Federação às Câmaras que participarem da organização destes.

As receitas, despesas e investimentos da Federação serão estimados em previsão orçamentária anual, que deverá ser aprovada até 31 de dezembro de cada ano, para vigorar no exercício seguinte.

A previsão orçamentária será elaborada e submetida à discussão da Diretoria e aprovação do Conselho de Representantes.

Toda a receita da Federação será aplicada para que se realizem seus objetivos, vedada a distribuição de resultados ou vantagens a dirigentes ou filiados sob qualquer pretexto.

A fiscalização financeira e orçamentária da Federação poderá ser exercida por uma auditoria externa independente.

O Presidente da Federação encaminhará à Diretoria, juntamente com a previsão orçamentária, um balanço do movimento financeiro do período que se estiver encerrando, acompanhado do parecer da auditoria externa independente.

O atraso no pagamento das contribuições e contraprestações de serviços devidas à CNDL pelas FCDLs, inclusive a contribuição estatutária confederativa de suas CDLs, cuja obrigação de pagamento é de responsabilidade da FCDL, por período superior a 60 (sessenta) dias contados do seu vencimento, implicará na "SUSPENSÃO AUTOMÁTICA" de todos os direitos decorrentes.

8.2 Gestão Contábil

O Departamento Administrativo/Financeiro da FCDL deve encaminhar ao contador os documentos de origem da Entidade, a seguir, para que a operação contábil seja acompanhada e registrada desde o início de funcionamento da Federação:

- Estatuto Social e Ata de Fundação;
- CNPJ;
- Alvará (Licença de Funcionamento);

» Cópia de documentos dos diretores;

» CERTIDÃO NEGATIVA em todos os órgãos (Cartório de Registro, Receita Federal, Previdência, Ministério do Trabalho e Prefeitura), para constatação de eventuais pendências.

A Operacionalização contábil no dia-a-dia deve considerar:

» Solicitar ao contador da Entidade o levantamento de pendências, como:

- Ausência de Eleição, conforme o Estatuto;
- Ausência de obrigações acessórias;
- Ausência de pagamentos de taxas.

Caso necessário, providenciar regularização junto ao Cartório, Receita Federal, Previdência e Prefeitura.

» Configuração do sistema escolhido para integração do ERP contábil pelo contador responsável junto com o suporte do software;

» Movimento financeiro e extrato bancário.

As demonstrações contábeis deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da Entidade e as mutações ocorridas no exercício.

8.3 Gestão de Custos

Um paralelo entre empresas e as FCDLs, especialmente as novas Entidades e as de menor porte, muitas vezes demonstra o problema comum de conviver com a carência de recursos financeiros suficientes para se manter, exigindo uma participação muito mais criativa por parte dos gestores em busca de soluções.

De um lado, surge como alternativa buscar formas para promover o aumento das receitas e, de outro lado, encontrar formas de reduzir mais ainda os custos.

Diante disso, a capacidade de encontrar soluções simples para resolver problemas complexos é, sem dúvida alguma, um dos maiores diferenciais dos empreendedores de sucesso, que não desanimam com os problemas do dia-a-dia que surgem em qualquer tipo de negócio.

Neste cenário de escassez, a gestão estratégica de custos pode ser um bom caminho a ser adotado pelas Entidades do sistema CNDL. A prática da gestão estratégica de custos contempla uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. A gestão estratégica de custos está centrada em três temas principais:

A) Análise da cadeia de valor;

B) Análise do posicionamento estratégico;

C) Análise dos direcionadores de custos.

A análise da cadeia de valor pressupõe uma gestão de cada processo de negócio por forma a alcançar atividades criadoras de valor desde a preparação até a entrega do produto ou serviço final nas mãos do cliente.

A gestão da cadeia de valor objetiva maximizar a diferença (agregar valor) entre compras e vendas, efetividade da estratégia de custo baixo por meio de economias de escala de serviços, efeitos da curva de experiência, rígido controle de custos e minimização de custos em algumas áreas.

Com relação a análise de posicionamento estratégico a liderança de custos também se apresenta como alternativa de posicionamento. Custos planejados dos produtos e serviços, orçamento flexível para custos de prestação dos serviços e de sua administração, orçamentos, custo do produto ou serviço na decisão de preço e análise de custo do concorrente, são todos considerados fatores de grande importância para o êxito da estratégia.

Quanto à análise de direcionadores de custos merece destaque a adoção de duas categorias: estruturais e de execução.

Os direcionadores de custos estruturais verificarão a escala, experiência, tecnologia e complexidade das atividades da entidade.

Os direcionadores de custos de execução terão foco na associação dos custos com a capacidade de executar mais e melhor, visando o bom desempenho. São eles:

A) Envolvimento dos colaboradores: compromisso da força de trabalho com a melhoria contínua;

B) Gestão da qualidade total: qualidade do produto e do processo;

C) Utilização da capacidade: dimensionamento da capacidade operacional;

D) Eficiência do layout das instalações;

E) Configuração do produto ou serviço;

F) Exploração de ligações com os fornecedores ou clientes para a cadeia de valor da organização.

A adoção dessas práticas de gestão estratégica de custos e a sua disseminação junto às Entidades do sistema CNDL, deverão contribuir para aumentar a eficiência operacional e os resultados, minimizando a pressão dos custos inerentes a sua atividade.

8.4 Ferramentas de Gestão Financeira e Contábil

Saber a hora certa para conter despesas e outras decisões financeiras que um gestor precisa tomar não são apenas questão de instinto. Para diminuir a chance de erro, há uma série de ferramentas de gestão financeira e contábil que podem ser usadas. A seguir, algumas dessas ferramentas que podem ser utilizadas pelas FCDLs e também pelas CDLs:

8.4.1 Ferramentas de Gestão Financeira

1. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito da Entidade em determinado intervalo de tempo para prever o quanto terá à disposição em um futuro projetado. Para conhecê-lo, é preciso acompanhar diariamente todas as movimentações da conta, como recebimentos vindouros, pagamentos de fornecedores, salários, impostos, etc.

A partir da elaboração do fluxo de caixa, é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se com antecedência medidas saneadoras a serem tomadas. Dominar essa ferramenta de gestão permite que a Entidade faça o melhor aproveitamento de seus recursos.

2. DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)

Ainda que operar com o fluxo de caixa negativo não seja a situação ideal, muitas organizações conseguem gerar lucro mesmo quando se encontram nessa situação. Por isso, para complementar o fluxo de caixa, uma importante ferramenta a ser adotada é a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

A DRE pode ser feita em uma planilha ou software financeiro para subtrair do faturamento bruto os impostos, custos operacionais, contribuições, participações e outras despesas, permitindo que o gestor conheça o resultado líquido da Entidade em determinado período de avaliação.

3. Orçamento

Mais próximo da realidade de muitos gestores, o orçamento é outra excelente ferramenta para controlar as finanças de forma descomplicada. Com ele, a Entidade pode planejar os recursos disponíveis para produtos, serviços, unidades, setores, projetos ou processos específicos, garantindo que suas equipes e gestores os utilizem com consciência e não prejudiquem as finanças da Entidade agindo de forma isolada.

Uma ótima opção de software para Gestão Orçamentária é o Treasy. Com ele é possível construir um orçamento de forma colaborativa e confrontar os resultados mensalmente com o que foi planejado, identificando com facilidade onde estão os desvios e podendo realizar ajustes antes que a operação saia dos trilhos.

O Excel sendo uma das ferramentas padrões da Microsoft, de fácil acesso e uso dos colaboradores, oferece uma série de recursos padrões disponibilizados e a possiblidade de adequar ao uso de cada Entidade, com uma fácil programação e ajustes para uma ótima Gestão Orçamentária.Controle de Receitas e Despesas.

É uma ferramenta de gestão utilizada para saber se a organização está obtendo as receitas previstas, se está gastando de forma eficiente ou se está tendo pouco retorno para seu investimento.

É o instrumento que avalia se o orçamento da empresa e os valores cobrados por produtos e serviços estão de acordo com a realidade da empressa ou precisam ser alterados. Para isso, é feito uma análise de todas as despesas, variações entre despesas previstas e reais, análise da evolução das vendas, custos, lucro e capital investido em linhas de produtos e serviços.

4. Conciliação bancária

É a ferramenta de gestão que compara todas as entradas, saídas e saldos da organização com a movimentação bancária, visando aferir se a contabilidade feita pelo negócio fecha com aquela dos registros bancários.

A conciliação bancária é especialmente importante para empresas que atuam no varejo, pois essas, devido ao grande volume de transações, correm mais risco de apresentar diferenças entre o controle interno e o que está registrado no banco.

5. Auditoria interna

É processo de examinar todos elementos contábeis e de controle financeiro da empresa para averiguar se as políticas da companhia estão de acordo com as melhores práticas possíveis ou precisam ser melhoradas. O processo também identifica possíveis erros ou fraudes cometidos pelo negócio.

Para realizar uma auditoria interna, a empresa deve examinar seus documentos, livros-caixa, registros contábeis, etc. A ação pode ser feita por um contador próprio ou terceirizado.

6. Softwares de controle financeiro na nuvem

O mercado tecnológico oferece um grande leque de ferramentas on-line para o controle financeiro do negócio. Já existem muitos aplicativos eficazes para esse fim, sendo alguns gratuitos, inclusive, e com armazenamento de informações na nuvem – o que favorece a análise de informações em qualquer local que o gestor esteja.

Além disso, esses sistemas também facilitam processos como o de emissão de boletos e notas ficais, pagamento e recebimento de contas, gestão de estoque, entre outros. Veja alguns exemplos:

Conta Azul – Gestão e controle financeiro

Superlógica – Gestão de Assinaturas e Controle Financeiro

ZeroPaper – Gestão e Controle Financeiro

Organizze – Sistema de gestão financeira para empresas e pessoas físicas

8.4.2 Ferramentas de Gestão Contábil

As demonstrações contábeis deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da Entidade e as mutações ocorridas no exercício:

1) Balanço Patrimonial.

2) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.

3) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

4) Notas Explicativas.

5) Indicadores Econômico-Financeiros (Quocientes).

A estática patrimonial é demonstrada no Balanço Patrimonial, que é a representação dos bens, direitos e obrigações do patrimônio, pondo em evidência a igualdade entre os valores ativos e passivos.

A demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados deverá conter alguns dados. A demonstração das origens e aplicações de recursos indicará as modificações na posição financeira da Entidade.

As notas explicativas são necessárias para esclarecer o resultado do exercício e a situação patrimonial da empresa.

A análise e interpretação das demonstrações contábeis faz sentido quando, além de sua função de informar o posicionamento relativo e a evolução de vários grupos contábeis, também serve como um painel geral de controle para administração.

Basicamente o ferramental de análise de balanço é composto da análise vertical e horizontal, dos indicadores de desempenho e da avaliação final.

A análise através de indicadores econômico-financeiros ou de quocientes, como também é conhecida, é muito valorizada por profissionais da área financeira, pois a relevância de se compararem contas e grupos gerará maior conhecimento do que a análise isolada de cada componente das demonstrações contábeis.

O uso de quocientes tem como finalidade principal permitir extração de tendências e comparar os quocientes com padrões pré-estabelecidos.É recomendado não utilizar uma quantidade excessiva de quocientes, pois esse procedimento tende a facilitar a perda do foco inicial, que é a compreensão dos valores expostos em determinada demonstração contábil.

Os grupos de quocientes mais utilizados pelos usuários são:

A) Quocientes de Liquidez - Sua função é indicar a liquidez da organização no curto e longo prazo, por isso o nomeLiquidez Geral. A divisão entre ativo circulante e passivo circulante produz o **Índice de Liquidez** Corrente, que reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo;

B) Quocientes de Endividamento - São os quocientes de endividamento que nos sinalizam se a organização utiliza mais de recursos de terceiros ou próprios, e se as obrigações com terceiros tem vencimentos predominantemente no curto prazo ou no longo prazo;

C) Quocientes de Atividade (rotação) - Indica o tempo em que a organização leva para receber o retorno de suas vendas e efetuar seus pagamentos. Quando aplicados comprovam de que forma os bens de um patrimônio estão sendo administrados. Os Indicadores de Atividade podem ser demonstrados através da rotação do estoque, rotação do ativo, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e do quociente de posicionamento relativo;

D) Quocientes de Rentabilidade - Este grupo de quocientes procura demonstrar a dimensao relativa do lucro, relacionando-o ao volume de vendas, valor do ativo ou com o patrimônio líquido. Quanto ao giro do ativo, o índice pode ser visto como quociente de rotatividade, que Indica o quanto a empresa vendeu para cada unidade monetária de investimento total. A margem líquida significa a taxa de conversão das vendas em lucro. Esses indicadores que relacionam o lucro com vendas são conhecidos como lucratividade. O índice de rentabilidade do ativo é equivalente ao temo inglês ROI (Return on ivestiment) ou em português TRI – Taxa de retorno sobre investimento. A rentabilidade é medida em função dos investimentos.

A harmonia entre os indicadores financeiros e não financeiros auxiliará o administrador na identificação dos pontos fortes e fracos da Entidade.

A contabilidade pode ser considerada uma fonte de informação valiosa para a FCDL, pois é alimentada com dados gerados por todos os centros de lucro que as compõem.

São na contabilidade que os fatos ocorridos na Entidade se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformados em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores.

As informações contábeis deverão propiciar ao usuário uma melhor compreensão dos fatos ocorridos na Entidade em determinado momento.

9. CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE

9.1 Segurança da Informação

Em termos gerais, segurança da informação significa saber como manter informação digital e não digital protegida de acesso não-autorizado. Para isso, a Federação deve buscar cumprir as regras previstas em lei sobre proteção da informação. Desta maneira, são necessárias políticas institucionais.

O objetivo de abordar este tema é oferecer diretriz e proteger as informações corporativas das Entidades do sistema CNDL de ameaças que visem violar sua confidencialidade, integridade e disponibilidade em qualquer nível e em qualquer circunstância, bem como definir direitos e deveres de cada usuário da informação.

9.2 Política Corporativa de Segurança da Informação

Seguindo as melhores práticas do mercado global e cuidando do principal ativo, que é a informação, o Sistema CNDL possui inúmeras normas de Segurança da Informação.

As FCDLs, por meio da Política de Segurança da Informação, se comprometem a conhecer e atender aos requisitos da Política Corporativa de Segurança da Informação publicada pela CNDL no portal de Entidades em sua totalidade, nos termos:

A) Garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações dos seus clientes e da própria FCDL, protegendo os dados e os sistemas de informação contra acessos indevidos e modificações não autorizadas;

B) Assegurar que somente pessoas autorizadas tenham acesso às instalações da Entidade, às informações e aos sistemas de informação;

C) Registrar, analisar, investigar e tratar os incidentes de segurança da informação, e criar mecanismos de prevenção para evitar a sua ocorrência;

D) Garantir a continuidade de seus negócios, protegendo os processos críticos contra falhas ou desastres significativos;

E) Atender aos requisitos regulamentares, legais e contratuais pertinentes à sua atividade;

F) Assegurar o treinamento contínuo e atualizado nas políticas e nos procedimentos de segurança da informação, enfatizando as obrigações das pessoas pela segurança da informação;

G) Garantir as responsabilidades pela segurança da informação estão claramente definidas e que as pessoas indicadas são competentes e capazes de cumprir com as atribuições pela segurança da informação;

H) Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Segurança da Informação;

I) A critério da CNDL, receber e responder a auditorias de conformidade e compliance.

Esta Política se aplica a todos os colaboradores da FCDL, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços e visitantes.

Normas de Segurança da Informação

A FCDL deve seguir as normas específicas para elevar o nível de proteção da informação.

Classificação da Informação

A norma de classificação da informação visa garantir que os ativos de informação recebam um nível de proteção adequado. As informações apresentam níveis desensibilidade e criticidade para a organização. Algumas informações podem exigir um nível adicional de proteção ou tratamento especial.

A classificação das informações das Entidades está definida em três níveis, sendo eles:

Grau de Sigilo	Descrição
Confidencial	Toda informação enviada para ambiente externo (Entidades, Associados, Fornecedores, Parceiros, e outros). São informações estratégicas e altamente sensíveis, restringidas a grupos específicos e salvas em PDF sempre que possível. É expressamente proibido o uso para outros fins, sem que seja autorizado pela CDL.
Pública	Toda informação que qualquer pessoa possa ter acesso, ou seja, que possa ser totalmente utilizada independente do fim. Esta informação deve ser classificada pela CDL, representado pela área solicitante da demanda.
Interna	Toda informação acessível a todos os colaboradores dentro das dependências da CDL.

Controle de Acesso

O controle de acesso às informações da Entidade deve ser efetivo independente do meio armazenado, como, por exemplo, papéis impressos ou anotações, ou então o acesso lógico, no que diz respeito aos arquivos acessados por meio de computadores, smartphones, tablets e afins.

Segurança Física e do Ambiente

O usuário da informação deve zelar pela segurança física do ambiente no qual contenha informações da FCDL, visto que muitas informações podem ser furtadas e que por sua vez pode comprometer a imagem da Entidade.

Convém que em locais restritos contenham controles de acessos passíveis de identificação.

Quando a atividade for realizada nas dependências da Entidade, o fornecedor deve seguir a normatização de cada área e Política de Segurança da Informação, bem como os controles provenientes dela.

Segurança Lógica

A FCDL deve prezar pela segurança lógica de suas informações, dessa forma o usuário da informação somente deve possuir acesso a estas informações para uso exclusivo das atividades necessárias para atender as demandas da FCDL.

O acesso deve ser revisadoperiodicamente, pois manter o controle de acesso lógico é essencial para segurança da informação, haja vista que os acessos indevidos podem comprometer a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação.

É recomendável a adoção dos seguintes controles tecnológicos:

- » Forçar a troca de senha no primeiro acesso do usuário;
- » Ter uma política de troca de senhas periódicas, restringindo a reutilização dela num período curto de tempo;
- » Desativar usuários inativos a mais de 90 dias;
- » Desativar e/ou excluir usuários imediatamente após seu desligamento;
- » Definir os requisitos mínimos de criação de senha segura;

Os usuários da informação devem ser instruídos quanto à utilização de login e senha, e demais normativos de segurança da informação. O usuário de forma alguma deve ser compartilhado, pois este é de uso pessoal e intransferível.

Transferência de Informação

A informação está disponível em meio eletrônico (foto, áudio, vídeo e outros), falado, impresso, escrito e qualquer transferência de informação corporativa em arquivos diversos para fora das dependências da Entidade devem ser realizadas de modo seguro, incluindo transferências pela internet, rede privada, e-mail, transporte físico de qualquer tipo de mídia como, por exemplo: CD; Pen-drive; HD; Drive Virtual; papel.

Qualquer informação enviada para ambiente externo da Entidade independente do meio, deve ser classificada como **Confidencial**, salvo informações classificadas como **Publica** pelo gestor responsável.

Conforme a criticidade e sensibilidade da informação transportada devem-se adotar controles que visa minimizar o risco de acesso, furto, ex-

travio, alteração indevida da informação ou qualquer outro tipo de dano físico e lógico.

Armazenamento

Quando recebido informação da FCDL é necessário ter um local seguro para atender a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação.

Descarte

Quando recebido informação da FCDL é necessário seguir as premissas da Entidade quanto a forma de descarte seguro das informações, visando a impossibilidade de recuperação destas informações.

Proteção Contra Ameaças

Quando aplicável o fornecedor deve possuir ferramentas de proteção contra ameaças, tais como, porém não se limitando ao:

- Antivírus;
- Filtro de conteúdo web;
- Firewall ativado, no mínimo utilizar o firewall pessoal;

Os usuários da informação devem ser conscientizados sobre os perigos que um software malicioso pode conter, e que por sua vez pode comprometer a organização.

Atribuições do Fornecedor

Fornecedores que fazem uso mediante acesso físico ou lógico dos ativos da Entidade, seja este prestando um serviço, produzindo um bem para a FCDL tanto internamente ou externamente, quando aplicável, estes devem assinar o termo de confidencialidade e também de concordância da Política de Segurança da informação definida.

O fornecedor deve estar aderente aos requisitos desta Política.

Atribuições da FCDL

Cabe aos contratantes da FCDL divulgar esta Política de Segurança da Informação para os fornecedores e aos que tem pretensão de ser um fornecedor para que estejam alinhados e cumpram os requisitos mínimos para atender os requisitos da FCDL.

Tratamento de não conformidades e penalidades

A violação a um controle de segurança, dos termos desta Política ou de seus documentos subordinados estará sujeita a aplicação de ações disciplinares e a rescisão de contratos, sem prejuízo da responsabilização civil e criminal do(s) infrator(es), na máxima extensão que a lei permitir, de acordo com a deliberação do Comitê Executivo do Sistema de Gestão da Segurança da Informação.

Fica desde já estabelecido que inexistirá progressividade como requisito para a configuração da aplicação das penalidades aqui previstas, podendo a Entidade, no uso do poder diretivo e disciplinar que lhe é atribuído, aplicar a medida que julgar devida, quando constatada a não conformidade.

Violações

De forma exemplificativa, em especial mas não se limitando, são consideradas violações a presente Política de Segurança da Informação:

A) Quaisquer ações ou situações que possam expor a FCDL à perda financeira e de imagem, direta ou indiretamente, potenciais ou reais, comprometendo seus ativos de informação;

B) Uso indevido de dados corporativos, divulgação não autorizada de informações, segredos comerciais ou outras informações sem a permissão expressa da Entidade;

C) Uso de informações da FCDL para propósitos ilícitos, que possam incluir a violação da ética, de leis, regulamentos internos e externos ou exigências de organismos reguladores das atividades da Entidade.

Os controles a serem aplicados para proteção da informação não se restringem a este documento, sendo assim, documentos adicionais devem ser complementos desta política.

Termo de Ciência e Concordância

Este documento atesta que o colaborador da FCDL conhece e concorda com a Política Corporativa de Segurança da Informação. Para isso, o documento deve ser assinado no momento da contratação ou, posteriormente, caso já seja um colaborador antigo da Entidade.

Termo de Confidencialidade

Este documento atesta que o parceiro da FCDL concorda com o Termo de Confidencialidade. Para isso, o documento deve ser assinado antes de se divulgar dados confidenciais.

9.3 Código de Ética

O Código de Ética é baseado nos princípios, explícitos e implícitos, que regem o funcionamento das Entidades do sistema CNDL, e nos valores que retratam a identidade organizacional, e visa nortear e fomentar uma conduta ética nos relacionamentos de cada Entidade com suas partes interessadas: acionistas, clientes, sociedade, fornecedores e colaboradores.

É de observância obrigatória por todos que formam as Entidades do sistema CNDL, inclusive prestadores de serviços e quaisquer pessoas que estejam a serviço da Entidade e de suas ações, inclusive em decorrência de contratos de prestação de serviço, parcerias e voluntariado.

No ato de posse, de assinatura de instrumento formal de vínculo com a Entidade ou na apresentação à equipe junto a qual exercerá suas atividades, os que são abrangidos pelo código de ética prestarão compromisso solene de acatamento e observância das regras estabelecidas.

10. JURÍDICO

10.1 Assessoria Interna (FCDL)

Tem sido prática comum a FCDL responsabilizar-se pela assistência jurídica dos integrantes da Diretoria, Conselheiros, Procuradores e Administradores com poder de gestão decorrentes dos atos de sua competência institucional e administrativa praticados de boa-fé em favor da FCDL, cuja assistência ocorrerá mesmo após o exercício do mandato.

A FCDL manterá em favor dos integrantes da Diretoria, Conselheiros e Administradores com poder de gestão, um seguro anual em valor compatível com a movimentação financeira da Entidade prevista no orçamento, contra qualquer evento indenizável decorrente do exercício dos respectivos cargos, inclusive custos de defesa.

10.2 Assessoria Externa (CDLs)

A FCDL pode prestar assessoria completa as CDLs no momento da constituição da nova Entidade, bem como na sua formalização e associação de novos membros. Os documentos jurídicos são padronizados e essenciais para formalização dos processos da CDL.

1. Ata de Fundação da CDL

O registro da CDL é feito no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas por um contador*. Nas cidades menores, o registro é feito no Cartório de Registro Geral pelo diretor Administrativo/Financeiro.

A Ata de Fundação deve ser impressa em papel timbrado (se já houver) ou em papel ofício, transcrita do livro de atas, mas sem a inclusão do estatuto

e sem os erros eventualmente cometidos quando foi manuscrita no livro – desde que os erros tenham sido devidamente observados pelo secretário que a escreveu.

A ata deve conter:

- Data
- Local de realização
- Pessoas presentes (informar nome completo, RG, CPF, órgão expedidor, UF, nacionalidade, estado civil, profissão e endereço)
- Pauta da discussão e aprovação do Estatuto
- Escolha dos empresários que integrarão os órgãos internos da CDL
- Assuntos Gerais.

A ata deve ser assinada pelo representante legal da Câmara de Dirigentes Lojistas (presidente ou outro membro conforme determinar o estatuto) e deve constar que o documento é cópia fiel da ata lavrada no livro próprio.

Estatuto Social

A FCDL encaminha a minuta de Estatuto a ser utilizado para a constituição da nova CDL e presta toda orientação a CDL e Associados, conforme o caso.

Termo de Cooperação e Parceria

O Termo de Cooperação e Parceria tem por objeto formalizar as condições da parceria entre as partes, para a implantação e gestão na CDL dos benefícios descritos no modelo de negócio previsto, além de outros benefícios que incorporar no seu portfólio.

A FCDL promoverá implantação e gestão destes benefícios na circunscrição territorial da CDL, contatando potenciais Associados e empenhando seus melhores esforços para promover a associação e utilização destes benefícios.

Para a execução do Termo de Cooperação, a FCDL outorga a CDL poderes para firmar os respectivos documentos de associação.

.A CDL pode a seu próprio custo e responsabilidade, designar mandatários – força de captação – para a associação.

Os benefícios serão na forma de faturamento conforme a política de preços definidas e atualizadas pela FCDL.

PARTE II

GESTÃO DE CÂMARAS DE DIRIGENTES LOJISTAS – CDLs

11. PLANEJAMENTO

11.1 Exercício da Liderança

A liderança das CDLs deve considerar as diversas atribuições desta entidade no seu aspecto Institucional, econômico, empresarial e mercadológico, uma vez que a este nível são oferecidos diversos serviços aos associados.

Em sintonia com as modernas práticas de gestão estratégica de pessoas e processos, as CDLs devem orientar o exercício das suas lideranças com base nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, em sua área de competência.

A boa interação com gorvernos locais, bem como com lideranças empresariais pode fazer a diferença em termos de resultados e visibilidade para a CDL. É também importante estar atento às sugestões e orientações passadas pela FCDL e pelo SPC Brasil.

É muito importante o desenvolvimento de atividades de qualificação contínua das lideranças do Sistema CNDL. De uma forma genérica, é possível mapear uma Matriz SWOT para a realidade das CDLs, conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Matriz SWOT Conceitual.

AMEAÇAS para seu negócio	OPORTUNIDADES para seu negócio
Crise econômica e política	Potenciais novos Associados CDL
Segurança pública	Baixa qualificação das pessoas no varejo
Mobilidade urbana	Articulação de políticas públicas com lideranças governamentais e legislativas
PONTOS FRACOS (FRAQUEZAS) para seu negócio	**PONTOS FORTES (FORÇAS) para seu negócio**
Insuficiente divulgação dos produtos & serviços da CDL e seus benefícios aos Associados	Equipe motivada
Capacitação gerencial	Maior banco de dados de proteção ao crédito do País
Processo de atendimento	Capacidade de mobilização das lideranças do varejo

Outra importante **ação é o** mapeamento das competências de um líder de CDL. Essa atividade pode ser feita analisando o nível de conhecimento, habilidades e atitudes que possam trazer os resultados esperados. Essa avaliação estabelece as dimensões das competências dos líderes nas CDLs. (Figura.1)

Figura 1: Dimensões de Competências Profissionais

Fonte: IAG – Instituto de Avaliação e Gestão, Autor Martins Lima, Marcos Antônio.

Conhecimento: Refere-se ao SABER, enquanto conjunto de informações acumuladas por uma pessoa, por meio da educação formal, de capacitações ou mesmo da experiência prática. Ex.: Atendimento no balcão, fiscalização de loja, etc.

Habilidade: Refere-se ao SABER FAZER, ou seja, consiste na capacidade de realização das atividades e alcance de padrões eficazes de comportamento.

Ex.: Liderança, Criatividade, Equilíbrio Emocional etc.

Atitude: Refere-se ao QUERER/FAZER, enquanto postura adquirida na ação e orientada por valores para responder de forma positiva a estímulos, situações pessoais e conceitos demandados no exercício do trabalho. Ex.: estar aberto para mudanças, adotar postura ética, ter iniciativa para superar desafios, compromisso com resultados etc.

Resultado: Refere-se aos resultados efetivamente alcançados, agregação e valor aos produtos e serviços da organização, medidos por indicadores.

Ex.: Satisfação do cliente, qualidade do serviço, Sustentabilidade estratégica etc.

O Quadro 2, a seguir, demonstra o perfil de competências gerais necessárias para um líder de CDL:

CONHECIMENTOS	HABILIDADES
Varejo Mercado Gestão empresarial e pública Financeiro Recursos Humanos Leis trabalhistas Produtos e serviços das CDLs Perfil e necessidades dos Associados Legislação do varejo e pequena empresa Informática e novas tecnologias Marketing Experiência no segmento varejista Pesquisas sobre o Varejo	Liderança Planejamento Articulação Dedicação Comunicação Agregação/Integração Perseverança Senso Crítico Criatividade Negociação Delegação Relacionamento interpessoal Flexibilidade
ATITUDES	**RESULTADOS**
Ser ético Ser proativo Ter compromisso Ser flexível Ser objetivo Ter disponibilidade Ser pontual Ser efetivo Ter proatividade/Iniciativa Ser motivado Ter Foco em resultados Formar Líderes Ter transparência	Sustentabilidade Aumento do número de Associados Convênios Certificado digital Espaço/Locação Número de capacitação Mensuração dos custos Número de consultorias Redução da inadimplência Índice de aprovação Índice de reconhecimento Representatividade institucional

Fonte: IAG

Nessa abordagem estratégica, a gestão dos líderes da CDL deve estar centrada na visão de longo prazo, focando o recrutamento, seleção, capacitação, remuneração e retenção das lideranças para atender competências requeridas pelas unidades organizacionais para que possam cumprir plenamente a sua missão institucional.

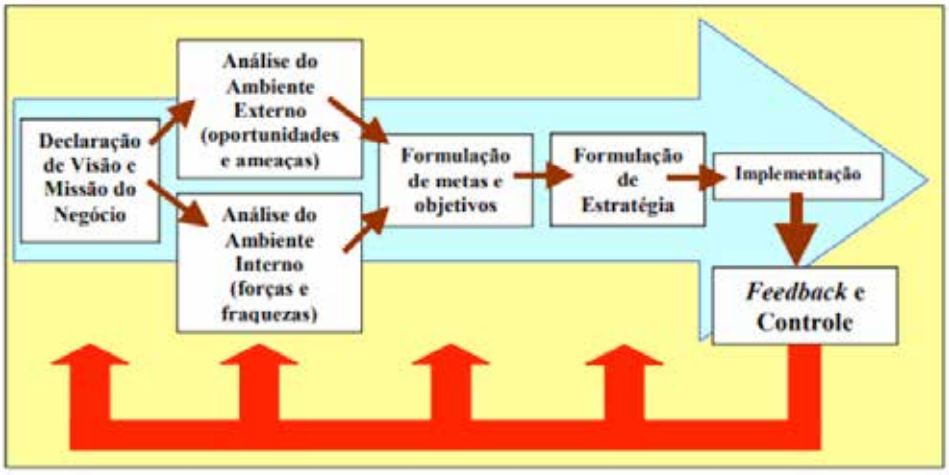
11.2 Planejamento Estratégico para as CDLs

O planejamento estratégico da CDL, deve observar as mesmas orientações conceituais presentes nas melhores práticas e técnicas adotadas nos processos de planejamento estratégico empresarial, conforme já sugerido no início deste manual para o planejamento das FCDLs.

Entretanto, complementando a missão das FCDLs, o foco central da atuação das CDLs reside na oferta, colocação e venda dos produtos e serviços do Sistema CNDL no mercado, em benefício dos Associados. Neste caso, o planejamento estratégico das CDLs deve ter como principal preocupação o planejamento do negócio.

Por sua vez, é fundamental uma boa integração entre o planejamento estratégico da FCDL, de natureza mais corporativa, e da CDL, com o foco mais voltado a operacionalização de produtos e serviços no mercado, na medida em que a sinergia entre os planos corporativo e de negócios, favorecerá fortemente à efetivação de melhores resultados de ambas as Entidades, no efetivo cumprimento de suas missões institucionais.

Sugere-se, portanto, que a CDL deve elaborar o seu planejamento estratégico de negócio, considerando as seguintes principais etapas:



Todas essas etapas devem manter a CDL ligada ao ambiente e atenta às novas oportunidades e ameaças. Desse modo, a adoção do enfoque de planejamento estratégico de negócio pelas CDLs fornece o alicerce necessário para preparar os planos de mercado para os produtos e serviços do sistema CNDL.

O planejamento estratégico deve potencializar a atuação das CDLs no mercado, mantendo uma adequação razoável entre a estratégia de negócio e as estratégia corporativa da FCDL, favorecendo a obtenção de melhores resultados para os Associados e para o sistema CNDL como um todo.

11.3 O Plano de Ação

O Plano de Ação é uma ferramenta de gestão que permite o acompanhamento e o avanço de uma série de atividades. Por meio dele é possível verificar qual o *status* de uma atividade, quem é o responsável por ela, qual sua posição de acordo com o cronograma, quanto custa esta atividade etc.

Este acompanhamento facilita a gestão do processo de execução de uma determinada ação, permitindo que se tome medidas como alteração de prazos para conclusão, input de novos recursos, troca de responsáveis etc.

Vale apenas destacar, adicionalmente, que o plano de ação é voltado à ações fora da rotina diária, àquelas que pertencem ao Planejamento Estratégico e aos projetos, assim ele separa o que é parte de um planejamento maior e mais profundo do que é rotina ou urgência.

Assim como foi sugerido às FCDLs neste Manual, vários são os modelos de planos de ação que podem ser utilizados pelas CDLs, conforme já apresentados.

11.4 Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas

Em um mercado cada vez mais competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, o estabelecimento de parcerias torna-se um importante aliado para as CDLs que desejam um diferencial competitivo.

É importante ressaltar que não existe um tipo ideal, um modelo correto de parceria, mas sim alianças adequadas às necessidades de cada CDL e aos seus objetivos. Assim como um novo empreendimento, as parcerias também necessitam de planejamento e estudos.

As parcerias permitem as pequenas CDLs, sem grandes investimentos, penetrar em diferentes mercados, aumentar a participação no mercado em que já atuam e podem também contribuir para o crescimento e melhora dos processos e tecnologias da Entidade.

Outro ponto importante a ser destacado é que as parcerias devem estar embutidas nas estratégias da CDL, como um meio, mas não serem consideradas como o objetivo final. Elas são instrumentos facilitadores e otimizadores para alcançar o sucesso organizacional.

A oferece inúmeros benefícios e alguns cuidados, dentre eles:

a) Benefícios

» União de forças: os serviços oferecidos podem ser excelentes e valorizados pelos clientes, mas ter uma energia extra para qualificar ainda mais o trabalho não é nada mal. Nunca se conhece tudo sobre um determinado assunto (tem-se sempre o que aprender). Por isso, ter profissionais no mercado que contribuam com conhecimentos novos à CDL trará inúmeros benefícios ao seu negócio.

» Ideias novas: 'duas cabeças pensam melhor que uma'. Esse ditado não existe sem motivo. Aumentam as possibilidades de gerar ideias novas quando se tem um parceiro. Isso, porém, só acontece quando ambas as partes estão na mesma sintonia e com os mesmos pensamentos e anseios.

» Abrangência de serviços: com novos parceiros se conseguirá, na maioria das vezes, expandir o leque de serviços, acrescentando novidades aos clientes e oferecer um maior número de trabalhos aos *prospects.*

» Aumento da carteira de clientes: aproveitar as parcerias para gerar mais clientes para a CDL. Logicamente que isso deve ser feito com ética e dentro das normas estabelecidas em comum acordo entre as partes. Clientes de seu parceiro hoje, após o término da relação de negócio entre eles, caso esses clientes precisem dos seus serviços futuramente ou caso interrompam o contrato, a CDL estará à disposição para atendê-los.

b) Cuidados

» Escolha dos parceiros com consciência: antes de efetivar qualquer parceria, pesquise sobre o parceiro, visite o seu site e redes sociais, analise o trabalho feito por ele, verifique os clientes que ele possui, tente descobrir como é constituída a sua equipe de profissionais.

» Analise a área de atuação e os conhecimentos de seu parceiro: o ideal em parcerias é que o parceiro tenha serviços e técnicas complementares aos seus. Não adianta nada unir forças com quem oferece as mesmas coisas que a CDL. Além disso, é interessante analisar quais os conhecimentos e habilidades que o parceiro pos-

sui dentro da área de atuação dele, para que os serviços resultados dessa união sejam de alta qualidade.

» Divisão igualitária de serviços: não adianta nada efetivar uma parceria se a sua equipe fará 90% do serviço e se o faturamento será dividido igualmente entre os parceiros. É importante buscar delegar os serviços da forma mais justa possível, para que nenhuma das partes seja prejudicada e fique sobrecarregada. Afinal, caso isso aconteça, os trabalhos não serão entregues com a qualidade necessária e o cliente sairá perdendo, trazendo descontentamentos e prejuízos a todos.

» Contrato: nunca concretize uma parceria de negócio sem um contrato (mesmo que o parceiro seja um amigo), pois nunca se sabe como será o dia de amanhã. Deve-se incluir todos os pontos julgados necessário e todos os itens da forma mais detalhada possível. Esse será o guardião caso alguma dúvida surja futuramente ou caso algum acordo seja descumprido por alguma das partes.

11.5 Ferramentas para Elaboração e Gestão de Projetos e Atividades

Para uma maior efetividade das ações e projetos em CDLs de grande porte é oportuno adotar instrumento de gestão mais estruturado que permita gerir de forma equilibrada o esforço despendido, e que seja capaz de compatibilizar ações, equipes, resultados e os recursos dispostos em cada frente de trabalho.

Surge, então, a necessidade de estabelecer uma metodologia que sirva de padrão para a gestão de projetos da Entidade, a qual deve ser normalizada para todos os envolvidos, e que, ao mesmo tempo, permita controlar as

questões prioritárias dos projetos, sistematizar o processo e compatibilizar as ações em andamento e a desenvolver.

Recomenda-se customizar para as Entidades do Sistema CNDL a metodologia de gestão de projetos estabelecida pelo *Project Management Institute* (PMI).

O PMI é uma entidade sem fins lucrativos, sediada nos Estados Unidos e com representatividade em cerca de 160 países. Seu principal objetivo é a difusão da gestão de projeto como instrumento indispensável para a geração de resultados nas organizações.

O processo de customização da metodologia do PMI no âmbito do Sistema CNDL considera como pré-requisito a capacitação de técnicos e gestores na metodologia PMI. Nivelar os conceitos de gestão de projetos, despertar a importância da gestão de projetos na geração de resultados e, depois, apresentar as disciplinas, fases e processos da gestão de projetos. São abordados os seguintes temas (áreas de conhecimento) na metodologia PMI de gestão de projetos:

- Gestão da integração
- Gestão de escopo
- Gestão de tempo
- Gestão de custos
- Gestão da qualidade
- Gestão de riscos
- Gestão de comunicação
- Gestão de recursos humanos
- Gestão de aquisições
- Gestão das partes interessadas

Os assuntos são expostos seguindo a dinâmica das fases universais do processo que compõem a gestão de projetos:

» Iniciação

» Planejamento

» Execução

» Monitoramento e controle

» Encerramento

A Unidade responsável pela gestão de projetos é denominada "Escritório de Projetos". Basicamente, é uma unidade virtual na estrutura da CDL, como Entidade detentora dos conhecimentos técnicos necessários sobre Gestão de Projetos, para apoiar em termos metodológicos e processuais a condução dos programas e projetos da Entidade.

Numa CDL de menor estrutura, poderá recorrer ao suporte técnico do Escritório de Projetos da FCDL, a qual está vinculada, se houver.

Com o Escritório de Projetos da própria CDL ou recorrendo ao suporte da FCDL, a Entidade deve ser capaz de apoiar as equipes de projetos, com métodos e técnicas adequadas, compatibilizar esses projetos com as necessidades globais da CDL, monitorar o cumprimento dos planos de trabalho, e promover, sistematicamente, a apresentação de informações sobre o andamento e os resultados decorrentes de todos os projetos.

Cumpre ao Escritório de Projetos funcionar como a unidade de referência institucional no processo de difusão interna de conhecimentos, métodos e técnicas sobre as melhores práticas de gestão de projetos, cabendo-lhe:

» Assegurar o alinhamento dos projetos aos objetivos e estratégias da Entidade;

» Dispor dos mecanismos necessários à melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos Projetos da Entidade;

» Difundir a cultura e os conhecimentos em termos de metodologias e instrumentos de gestão de projetos.

Gerenciar projetos com eficiência exige um alto grau de organização, controle e comunicação com a equipe e patrocinadores. Para tornar mais fácil o dia-a-dia do gerente de projetos, a adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos é crucial e auxilia na condução das atividades, processos e gestão das informações.

A seguir, seis ferramentas de gestão de projetos mais populares no mercado e que podem ser utilizadas pelas Entidades:

Microsoft Project

Mais conhecido no mundo, o MS Project é ferramenta que ajuda no planejamento, programação e execução de projetos. Embora ela seja mais utilizada na criação e gestão de cronogramas, ela também conta com ótimos recursos para controlar o escopo, custos, recursos, além de exibir gráficos e relatórios dos projetos. É uma ferramenta mais robusta e requer tempo para tirar melhor proveito.

WBS Chart Pro

Agora chamado de WBS Schedule Pro, é um software *desktop* simples e prático utilizado para criar e visualizar a *Work Breakdown Structure (WBS)* ou Estrutura Análitica do Projeto (EAP), em português. A WBS exibe de maneira bastante intuitiva e estruturada as entregas do projeto, podendo

organizá-las em fases, tarefas e subtarefas, por exemplo. Permite integração com o MS Project.

JIRA

Uma das ferramentas mais utilizadas por equipes *Agile* em todo o mundo, o JIRA é uma plataforma web da Atlassian para gerenciamento ágil de projetos. Nele, você pode criar um site colaborativo para cada um de seus projetos, criar *stories*, controlar *sprint backlog*, analisar a performance do time, gerenciar *bugs* (*issue tracker*), entre outros recursos para praticantes de Scrum e Kanban.

Trello

Dinâmico e flexível, o Trello é um excelente organizador online de tarefas bastante funcional e atende todo tipo de projeto. Também baseado em práticas ágeis de gerenciamento de projetos (em especial no Kanban), ele oferece um grande mural chamado *Board*, onde as listas de tarefas são exibidas. Permite, por exemplo, nomear suas listas como "Backlog", "A Fazer", "Fazendo" e "Feito". Em cada lista, você adiciona as tarefas (*cards*) do projeto e, conforme as tarefas são realizadas, você move elas de uma lista para a outra (*drag-and-drop*), até chegar à sua lista de "Feito".

Basecamp

Uma das ferramentas mais antigas dessa lista, o Basecamp é uma plataforma web de gerenciamento de projetos bastante simples, porém bem profissional. Ele conta com recursos de lista de tarefas, compartilhamento

de arquivos, editor de textos, enviar mensagens para membros da equipe e *milestones*, onde você pode criar um marco do projeto e associar tarefas a ele. Também oferece aplicativo para celular.

Project Builder

Software brasileiro de gerenciamento de projetos, baseado nas práticas do PMI, é uma ferramenta robusta e utilizada por grandes empresas no Brasil, além de alguns clientes internacionais. Tem recursos para facilitar o gerenciamento de programas e portfólios, gestão da equipe, além de relatórios para tomada de decisão durante a gestão de projetos.

12. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

12.1 Relacionamento Institucional

O exercício das atividades de relações institucionais na CDL tem como propósito, além de oferecer informações qualificadas, obter decisões favoráveis ou bloquear decisões desfavoráveis aos interesses dos seus representados no nível municipal, bem como em esfera de governo e legislativo municipal, Tribunais de Contas do Município e em outras instituições de relevante interesse.

12.1.1 Dentro do Sistema: CNDL, Outras FCDLs, SPC Brasil

O relacionamento da CDLs com a CNDL, FCDL e o SPC Brasil tem por escopo promover o diálogo, oferecer e receber dados, análises e informações para que todos estejam alinhados sobre os temas de interesse do Sistema CNDL.

A promoção do diálogo e o relacionamento sistemático através dos fóruns já existentes, que se reúnem periodicamente, como também o relacionamento do dia-a-dia, com o objetivo de alinhar políticas, estratégias e ações de inserção da CDL no mercado e fortalecer o cumprimento de sua missão.

Acompanhar e analisar conjuntamente a evolução do ambiente econômico e político do seu município, identificando decisões que possam afetar os interesses da Entidade e sugerir formas de atuação interna e externa. Este trabalho inclui a prevenção e administração de crises, por meio do levantamento de temas sensíveis e da elaboração de estratégias conjuntas.

12.1.2 Instituições Estratégicas

No relacionamento com instituições estratégicas como Órgãos de Governo, Órgãos Legisladores, Sistema Financeiro, Clientes e Fornecedores dentre

outros, a CDL deve contribuir para que a imagem da Entidade em particular e do Sistema CNDL como um todo se projete de maneira consistente e positiva diante de seus públicos estratégicos.

Para tanto, a CDL deve monitorar o relacionamento com esses *stakeholders* (públicos de interesse), produzindo diagnósticos e identificando tanto as oportunidaes como os temas sensíveis ao sistema cedelista.

Com isso, subsidiar a elaboração de discursos e apresentações, a sugestão de realização de eventos, modulados para os diferentes públicos e orientados pelas mensagens-chaves definidas.

12.2 Relacionamento Estadual e Municipal com o Executivo, Legislativo e Judiciário

Neste contexto, destaca-se o desafio permanente de fortalecer a representatividade do Sistema CNDL junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, disseminando o associativismo como instrumento de rede, por meio da conscientização, compartilhamento e divulgação do poder da rede em diversos canais de comunicação".

A CDL deve cuidar em sua área de atuação do monitoramento sistemático das ações e movimentos nas esferas estadual e municipal, no tocante a projetos de lei e decisões do judiciário, que tenham impacto no comercio varejista local, cujas informações possam subsidiar uma ação propositiva da CDL.

Ao manter um diálogo ativo e transparente com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e com a Sociedade, diretamente ou articulação com a Federação, a CDL contribui para ampliar as ações de influência sobre as iniciativas públicas de interesse do Sistema CNDL e do varejo brasileiro.

13. PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS AOS ASSOCIADOS

O SPC Brasil desenvolveu uma gama de de produtos e serviços que a CDL pode oferecer aos seus Associados e ao público em geral da sua cidade.

Pelas características do seu mercado de atuação, algumas CDLs tem maior ou menor facilidade de colocação desses produtos e serviços no mercado, contribuindo para sua sustentabilidade.

Além de poderem desenvolver seus próprios produtos e serviços a medida das especificidades do mercado em que atuam, as CDLs podem propor ao SPC Brasil o desenvolvimento/adaptação de produtos e serviços destinados especificamente ao seu mercado, posto que,além de seu próprio benefício, a sua experiência local poderá servir a outras Entidades do seu estado e de outros estados.

13.1 Produtos e Serviços do SPC Brasil

Os produtos do SPC Brasil atendem às diferentes fases do ciclo de negócios das empresas, auxiliando-as a vender mais e receber com segurança.

PROSPECÇÃO

Produtos voltados para conquistar novos clientes de maneira rápida, assertiva e com menor custo.

São produtos de prospecção:

» **SPC Busca:** obtenção de CPF ou CNPJ, a partir de um nome ou razão social.

Como utilizar? As Financeiras, tradicionalmente, realizam ações de prospecção em ruas dos grandes centros. Nessas situações, abordar o potencial cliente solicitando informações cadastrais é sempre uma tarefa complicada, já que os transeuntes estão sempre correndo. Ter um serviço que possibilite obter dados cadastrais apenas indicando o nome completo é muito útil para construção de um bom mailing de prospecção e relacionamento, com maior rapidez e assertividade.

» **Confirme PF e PJ:** confirmação ou obtenção dos dados cadastrais atualizados de uma pessoa física ou empresa.
Como utilizar? A fraude pode acontecer com qualquer empresa. Nos Supermercados não é diferente, principalmente naqueles que aceitam cheques ou boletos. Ter uma ferramenta para consultar a veracidade das informações passadas pelos clientes é fundamental, além de possibilitar a construção de um mailing de clientes para ações de marketing.

» **SPC Localiza PF e PJ:** consulta de informações cadastrais, com a vantagem de uma base histórica de endereço e telefone.
Como utilizar? Para empresas do segmento Financeiro, principalmente as administradoras de cartões, manter o banco de dados de clientes sempre atualizado com o SPC Localiza, é imprescindível para manter o vínculo com o cliente.

» **SPC Fone:** consulte os dados de telefonia atrelados a um CPF ou CNPJ. Consultando um DDD e Telefone, retorna os dados do assinante.

Como utilizar? No segmento de Hipermercados, a utilização de Private Label (cartão próprio) já uma tendência. Porém, manter uma equipe especializada em cobrança tende a ser caro e, por isso, contar com ferramentas que retornam vários telefones de clientes com a assertividade necessária torna-se fundamental para redução de custos operacionais.

» **SPC Dados:** é a solução completa de Marketing Service do SPC Brasil para padronizar, atualizar e enriquecer base de dados, potencializando ações de localização e segmentação.

» **SPC Enriquece:** adiciona informações à base de dados, seja de consumidores ou empresas.
Como utilizar? Imagine um restaurante que decide realizar pela primeira vez uma ação de relacionamento com seus clientes, mas só tem o nome completo e CPF deles. Uma ferramenta em que possa enriquecer esse banco de dados com endereço, telefone e outras informações estratégicas, ajudarão na efetividade dessa ação.

» **SPC Mercado:** fornece mailing sob medida, a partir da escolha do perfil do consumidor ou empresa: onde está e suas características.
Como utilizar? Ter informações do público-alvo é uma necessidade de todas as empresas, independente do seu porte. Suponha que uma pequena loja de vestuário para classe A, queira investir no setor infantil. Para ela, obter informações da população em torno da loja como renda, sexo, quantidade de famílias e média de idade é fundamental para decidir se investe ou não nesse nicho de mercado

» **SPC Valida:** valida as informações de um mailing nas bases da Receita Federal e Portal da Saúde.
Como utilizar? Para verificar a veracidade das informações dos pacientes, atualmente, é obrigatório constar em cadastro o Número Nacional de Saúde. Ciente dessa necessidade, um grande *player* do

segmento de Assistência Médica solicitou ao SPC Brasil que validássemos sua base de clientes com os dados do cadastro nacional. Esse é apenas um exemplo do trabalho customizado que pode entregar com o SPC Valida.

» **SPC Atribuição:** atribui o CPF ou CNPJ a um *mailing,* a partir de dados cadastrais básicos.
Como utilizar? CPF e CNPJ são documentos imprescindíveis para um cadastro de clientes e fornecedores, já que através dele é possível obter uma série de outras informações. Todas as empresas, independente do porte, podem precisar de um serviço com o SPC Atribuição.

» **SPC Padroniza:** padroniza um mailing corrigindo erros de digitação, insu ciência de informações e duplicidade de registros.
Como utilizar? Empresas que não mantêm um contato frequente com seus clientes, têm grandes chances de car com seu mailing desatualizado, ou com insuficiência de informações. Agência de viagens e Locadoras de veículos são exemplos de empresas que aproveitam a sazonalidade para se relacionar com seus consumidores. Nesses casos, utilizar uma solução que corrija erros de digitação e padronize informações é uma excelente oportunidade para otimizar o relacionamento.

ANÁLISE DE CRÉDITO

Produtos específicos para avaliação de clientes no momento da concessão de crédito:

» **Novo SPC Mix Mais:** veri ca se o cliente PF ou PJ possui registro no SPC, título protestado ou cheque sem fundo, sustado, cancelado ou extraviado.

Como utilizar? Em agências de viagem, muitos clientes optam pelo pagamento parcelado em boletos ou cheques, para não sobrecarregar o cartão de crédito dias antes da viagem. Desta forma, a agência precisa ter informações cadastrais e creditícias do seu cliente para não sofrer com fraudes e inadimplência.

» **Novo SPC Maxi:** verifica se o cliente PF ou PJ possui registro no SPC e Serasa, título protestado ou cheque sem fundo, sustado, cancelado ou extraviado.
Como utilizar? O Novo SPC Maxi ganha importante destaque entre o comércio varejista e comércio varejista Hiper, principalmente em lojas com tíquete médio mais alto, onde é comum o pagamento através de crediário (carnês, cheques ou boletos) ou Private Label (cartão próprio). Para essas transações uma análise de crédito completa, verificando, entre outras coisas, se o cliente possuí restrições no SPC e também na SERASA, minimiza os riscos de inadimplencia.

» **SPC Top Jurídico:** informa a situação de uma empresa e de seus sócios, conforme ocorrências no SPC, títulos protestados, ações judiciais, participação em empresas e cheques sem fundos, roubados, sustados, extraviados ou cancelados.
Como utilizar? Produto muito utilizado no segmento serviços para empresas, no chamado B2B. Empresas de consultoria, por exemplo, que trabalham para outras empresas dos mais variados portes, necessitam conhecer previamente seus potenciais clientes,aumentando as chances de ampliar negócios e reduzindo as chances de inadimplência também.

» **SPC Imobiliário:** produto voltado para imobiliárias e construtoras, que analisa uma pessoa física interessada em alugar ou comprar imóvel, trazendo informações de registro no SPC e Serasa, protesto, ação, participação em empresas e renda presumida.

Como utilizar? As imobiliárias e construtoras precisam conhecer em detalhes o locatário ou comprador para fechar eu negócio com mais segurança. Com o SPC Imobiliário, essas empresas têm à disposição todas as informações necessárias para oferecer crédito com agilidade e menor risco de inadimplência.

» **SPC Relatório Completo:** reúne em uma única consulta, a análise completa do cliente pessoa jurídica: informações de registro no SPC e Serasa, protesto em nível nacional, ações cíveis, recuperação (judicial e extrajudicial), falências e concordatas, históricos de consultas ao CNPJ, participação em empresas, análise dos sócios, histórico de pagamentos da empresa, compromissos a vencer e relacionamento da empresa com fornecedores.

  Como utilizar? A Indústria, em geral, comercializa produtos em grande escala com os mais variados segmentos e precisam conhecer a fundo o comportamento de seus clientes. Como os valores envolvidos na negociação geralmente são altos, uma venda malfeita pode acarretar em grandes prejuízos. Esta consulta é bastante útil para análise da cadeia de fornecedores, em que é possível ver todo o histórico creditício e a situação dos proprietários.

» **SPC Cheque Analítica:** auxilia as vendas com cheques à vista ou pré-datados, informando sobre ocorrências de cheques sem fundos, sustados, roubados, cancelados ou extraviados.

  Como utilizar? No Comércio Atacadista, em que se trabalha com diversas operações de crédito de baixo valor, o cheque é uma das suas principais formas de pagamento. Com isso, é fundamental ter ferramentas para uma análise precisa e não correr o risco de o cheque conter alguma ocorrência.

» **SPC Auto:** fornece informações completas sobre veículos automotores, a partir do número do chassi ou placa.

Como utilizar? As lojas de comércio de carros usados, que trabalham com a compra e venda de veículos, necessitam verificar se os dados dos documentos dos veículos estão de acordo com os órgãos oficiais e para isso podem contar com o SPC AUTO, realizando transações financeiras com mais segurança.

» **SPC Score:** apura a probabilidade de o consumidor ficar inadimplente nos próximos 3 ou 12 meses.
Como utilizar? Os Bancos podem realizar transações financeiras com clientes Pessoa Física e Jurídica e, geralmente, utilizam metodologias estatísticas, como o SPC Score, como insumo em suas políticas de tomadas de decisão de crédito, calculando com maior assertividade o risco de suas operações e atribuindo linhas de crédito mais atrativas aos clientes.

13.2 Outros Produtos e Serviços de Rede

NOVOS INSUMOS

Os insumos opcionais complementam as informações de uma consulta. A seguir você pode verificar os últimos insumos lançados no sistema:

» Gasto estimado

» Índice de relacionamento no mercado PJ e PF

» Risco de Crédito do Setor

» Quadro Social e Administrativo mais completo

» Alerta de Identidade PF

» Alerta de Óbito

» Faturamento Presumido PJ

» Limite de Crédito PJ

» **SPC Score Plus**

Produto baseado em metodologia estatística que indica a probabilidade de o consumidor tornar-se inadimplente em até doze meses, baseado em informações do SPC e Serasa.

GESTÃO DA CARTEIRA

Produtos voltados para conhecer e avaliar os riscos de uma carteira de clientes.

» **SPC Monitora 2.0:** auxilia as empresas a realizarem o monitoramento contínuo de uma carteira de clientes PF e PJ. Versão recém-lançada do produto de monitoramento, que exibiliza o período e insumo que a empresa deseja monitorar.
Como utilizar? Cooperativas de Crédito atuam principalmente com serviços financeiros. Semelhantes aos bancos, possuem carteiras de clientes bem distintas e, portanto, precisam monitorar e administrar as informações creditícias e cadastrais dessas carteiras, para oferecer estratégias focadas em diferentes perfis. Por exemplo: carteira de clientes que pagam em dia = mais exibilidade nas taxas e condições de crédito; carteira de clientes de maior risco inadimplência = maior rigor no momento de conceder crédito ou com exigência de maior garantia.

COBRANÇA E RECUPERAÇÃO

Produtos específicos para recuperação de crédito e cobrança com mais eficiência e menor custo.

» **Registro + Aviso de Notificação:** empresa inclui os dados do consumidor no SPC e uma carta é enviada informando sobre a inadimplência e como quitá-la.

» **Registro + Aviso de Notificação com Boleto:** empresa inclui os dados do consumidor no SPC e uma carta é enviada informando sobre a inadimplência e como quitá-la, acrescido de um boleto.
Como utilizar? Empresas de Seguros precisam ter sempre processos bem estruturados de Cobrança, e a primeira iniciativa dessa ação informar o devedor sobre a pendência. Enviar uma carta ao cliente dando ciência sobre a possibilidade de registro e ainda disponibilizar um boleto junto a essa carta pode otimizar toda a ação, economizando tempo e dinheiro.

» **Comunicado com Boleto:** auxilia as empresas na recuperação de dívidas e realização de campanhas de recuperação, com o envio de uma carta com boleto para o consumidor inadimplente quitar o débito com praticidade.
Como utilizar? Muito utilizado por empresas que não possuem uma equipe de cobrança para fazer um contato antes do registro de negativação. Com essa solução é possível comunicar o cliente devedor e já enviar um boleto de cobrança, otimizando o processo e evitando a possibilidade de negativar o cliente.

» **Carta Campanha:** incentiva a recuperação da dívida, com o envio de uma carta para o consumidor, desenvolvida pela empresa credora, que tem total liberdade para desenvolver o conteúdo da comunicação.
Como utilizar? Direcionada para as empresas que preferem manter

uma linguagem própria com seus clientes, a Carta Campanha é a solução ideal, já que possibilita ao Associado desenvolver a comunicação e até incluir promoções de marketing e ações diferenciadas para o pagamento. Empresas de telefonia e lojas de departamentos utilizam com frequência.

» **SPC Collection Score:** Calcula a probabilidade de um consumidor inadimplente se tornar adimplente, com aferição de uma nota, consultando a base somente do SPC Brasil (1 bureau)
Como utilizar? Manter uma área de cobrança na empresa tem sempre um custo elevado, por isso algumas organizações contratam empresas especializadas nessa ação para realizar o trabalho com seus inadimplentes. Para que essas empresas de cobrança não tenham seus custos elevados, é necessário focar e ser o mais assertivo possível na lista de inadimplentes que recebem. Assim, ter um produto que apresenta a probabilidade de pagamento desses inadimplentes ajudará a empresa a otimizar seu processo, reduzindo tempo e custos.

» **SPC Collection Score Plus:**
Collection Score Plus, uma nova versão ainda mais completa e assertiva dessa ferramenta para recuperação de dívidas. Com o novo SPC Collection Score Plus, seu Associado tem ainda mais assertividade na recuperação de dívidas, podendo direcionar suas ações de cobrança de acordo com a nota do cliente, consultando a base somente do SPC Brasil e Serasa (2 bureaux)

PRODUTOS DE REDE

» **HSM Experience**

A plataforma HSM para Associados do Sistema CNDL é um ambiente digital com conteúdo em formato de vídeos, artigos e livros sobre gestão e negócios, que podem ser acessados, comentados e compartilhados em tablets, celulares e desktops.

Voltada para a educação executiva dos nossos Associados e Entidades, a plataforma é uma importante ferramenta para gestores e empresários que queiram obter mais informações sobre seu segmento, trocar experiências e boas práticas, além de capacitar colaboradores.

» **HSM Multi**

HSM Multi consiste na verticalização do Produto HSM Experience, que possibilita os Associados a terem um número maior de acessos a Plataforma HSM Experience Sistema CNDL, podendo disponibilizar para Colaboradores, Clientes e Estudantes (dependendo do seu negócio).

» **SPC Nfe**

SPC NFe trata-se de uma plataforma WEB para relacionamento entre empresas e fornecimento de serviço para notas fiscais mercantis (NF-e). O sistema foi desenvolvido para auxiliar e atender as necessidades dos Associados, automatizando e facilitando os processos de Nota Fiscal Eletrônica.

» **SPC Conciliador**

SPC Conciliador é um sistema web que tem por objetivo o controle de transações de cartões de crédito, débito e benefícios, a partir de dados enviados pela empresa conciliadora e os dados informados pelas administradoras de cartões. São conferidas as ausências

de dados de transações, taxas acordadas com as administradoras, cobranças extras e estornos. As divergências são classificadas e apontadas em relatórios.

» **SPC Seguro Empresarial**

O SPC Seguro Empresarial consiste em disponibilizar os serviços de assistência para reparos emergenciais e seguro aos Associados do sistema CNDL em caráter de benefício. Para disponibilização desses serviços contamos com a parceria da Zurich Seguros.

A Zurich Insurance Group (Zurich) é a seguradora, instituição aprovada pela Susep (Superintendência de Seguros Privados) a assumir o risco das situações relatadas na apólice, mediante a um pagamento. Caso o risco aconteça a seguradora indeniza o valor contratado.

O seguro contempla assistência empresarial 24 horas de 11 tipos de serviços técnicos para eventuais imprevistos que possam ocorrer no dia a dia do Associado e uma cobertura básica contra Raio, Incêndio e Explosão.

DICIONÁRIO SPC BRASIL

O dicionário SPC Brasil descreve o que é e para o que servem os termos existentes em:

» **Insumos**

Conheça cada um dos insumos do SPC Brasil e como eles complementam a consulta para o Associado.

» **Rede SIM**

Conheça a rede de negócios e vantagens das Entidades e os produtos que fazem parte da rede.

» **Cadastro Positivo**
Saiba o que é o Cadastro Positivo e como implementar na CDL.

» **Inteligência de Mercado**
Veja quem são os principais concorrentes do SPC Brasil, os segmentos mais presentes na carteira de Associados das Entidades e a atuação estratégica baseada nas quatro fases do ciclo de negócios: prospecção, análise de crédito, gestão da carteira e cobrança/recuperação.

13.3 Estrutura Operacional: Estrutura Física e Equipe

Estrutura, Recursos Físicos e Equipe

A instalação de uma CDL comporta uma equipe mínima, podendo funcionar com apenas um colaborador no atendimento. A estrutura física também bastante reduzida assegura o funcionamento da Entidade.

A partir do crescimento das atividades e negócios, a CDL vai acrescendo os postos de trabalho e recursos materiais necessários, tendo em conta a implantação plena de no mínimo a estrutura básica prevista no Estatuto da Entidade.

Qtde	Recursos Humanos
1	Funcionário Atendimento
Qtde	**Recursos Físicos**
1	Sala comercial localizada na região central *
1	Mesa
2	Cadeira estofada
1	Aparelho Telefone Fixo
1	Mensalidade telefone fixo (ligações para o território nacional)
1	Desktop
1	Impressora
-	Materiais de Escritório diversos (vide listagem de sugestão)

Padronização da Unidade Fachada

A equipe de apoio da CDNL, além de prestar a assessoria jurídica para a solução dos aspectos formais e legais de constituição da CDL, também presta o apoio e orientação sobre as providências de abertura e estrututuração física da CDL, inclusive o leiaute, ambientação e a fachada da unidade pode ser padronizada, de acordo com o manual de identidade visual das CDLs.

13.4 Capacitação da Equipe

A capacitação da equipe da CDL deve ter como preocupação central suprir as competências funcionais requeridas para o desempenho das atividades de cada unidade organizacional da Entidade, buscando assegurar o pleno cumprimento de sua missão institucional.

Portanto, a qualificação profissional deve buscar assegurar os conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados institucionais pretendidos. Com esse objetivo foram mapeadas as competências funcionais requeridas de uma CDL, no sentido de estabelecer programas e eventos de capacitação direcionados a reduzir os *gaps* de competência identificados nos vários segmentos.

Quanto a capacitação operacional, compromissado com o desenvolvimento das CDLs e de seus colaboradores, o SPC Brasil possui uma área dedicada à elaboração de materiais e capacitações sobre os produtos, funcionalidades e serviços oferecidos pelo SPC Brasil.

Nessa capacitação operacional, o objetivo é que a informação sobre os produtos, funcionalidades e serviços sejam disseminado consistentemente e de forma padronizada entre todos que acessam o Sistema SPC Brasil, garantindo a segurança e cuidado com a informação.

Para que a informação possa ser repassada de uma forma rápida e qualificada, o SPC Brasil, possui disponível, gratuitamente para as Entidades, o **Portal SPC Capacita**.

Neste portal as Entidades encontram ofertas de capacitações, na modalidade EaD, disponibilizando tanto encontros pela Webconferência (webnar ou aula ao vivo) em que os especialistas das áreas do SPC Brasil, ministram o conteúdo e sanam as dúvidas em tempo real. Assim, como cursos com videoaula em que o aluno pode realizar o curso em qualquer momento e enviarem suas dúvidas ao especialista pelo fórum.

MANUAIS OPERACIONAIS

- **Controle de Acesso**
  Aprenda a acessar o Sistema SPC Brasil e a rede incluir/alterar uma senha.

- **Consulta**
  Aprenda a realizar uma consulta no Sistema SPC Brasil.

- **Inclusão/Exclusão**
  Aprenda a incluir e excluir um Alerta de Documento, Registro de Inadimplência, Cheque Lojista, Crédito Concedido, Consulta Audi-

toria, Comprovante de Notificação, Ordem Judicial.

Observação: **no SPC Capacita**, está disponível uma sala chamada "**Como Capacitar o seu Associado**", em que possui vídeos para que a Entidade possa baixar, e enviar para os Associados e estes poderem aprender a utilizar o sistema do SPC Brasil. Sãi 4 videos: Como acessar o sistema, Inclusão e exclusão, Consultas e Relatórios.

» **SPC Atende – Acesso Entidade**
Aprenda o que é, como acessar e como utilizar a ferramenta de Registro de Chamado do SPC Brasil.

MANUAL DE FATURAMENTO MÍNIMO

Aprenda como funciona o modelo de faturamento mínimo do SPC Brasil.

MANUAIS DE PRODUTOS DE REDE

Aprenda sobre os produtos de Rede, que podem ser vendidos também para os Associados que não utilizam faturamento mínimo. Como parametrizar no sistema, como trabalhar a argumentação de vendas, conheça as vantagens para aumentar o faturamento de sua Entidade. Existe disponível materiais sobre todos os produtos de redes:

» HSM Experience

» HSM Multi

» SPC Nfe

» SPC Conciliador

» SPC Seguro Empresarial

14. EVENTOS

14.1 Reuniões

A reunião da Assembleia Geral Ordinária da CDL ocorre uma vez por ano, no último trimestre do ano com competência para:

A) A cada três 03 (três) anos eleger sua Diretoria e o Conselho Fiscal;

B) Apreciar o parecer do Conselho Fiscal relativo às contas do exercício financeiro anterior;

C) Assuntos gerais;

D) Fixar remuneração aos dirigentes da Diretoria e do Conselho Fiscal que atuem efetivamente na gestão executiva da CDL, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado local, nos moldes da Lei Federal n. 13.151/2015;

E) Demais matérias que constem deste Estatuto ou do edital de convocação. Parágrafo único. As deliberações da Assembleia Geral Ordinária serão aprovadas por maioria simples dos votos detidos pelos Associados votantes presentes.

A "Assembleia Geral Extraordinária" reunir-se-á sempre que necessário com competência para:

A) Alterar o Estatuto;

B) Decidir sobre a liquidação da CDL;

C) Decidir em definitivo sobre o recurso contra decisão de exclusão de incisos aplicada pela Diretoria;

D) Assuntos gerais;

E) Destituição dos administradores;

F) Demais matérias que constem do edital de convocação.

As convocações das Assembleias Gerais serão feitas através de e-mail encaminhado ao endereço eletrônico informado pelo Associado na secretaria ou qualquer outro meio que se comprove o envio. A "Assembleia Geral Ordinária" deverá ser convocada com 10 (dez) dias de antecedência, à exceção da assembleia de eleições que detém rito especial. A "Assembleia Geral Extraordinária" será convocada com 05 (cinco) dias de antecedência.

A Diretoria será convocada por e-mail dirigido ao endereço eletrônico cadastrado pelo seu integrante ou qualquer outra forma que se comprove o envio, enviado com pelo menos 5 (cinco) dias de antecedência. As reuniões da Diretoria serão convocadas pelo Presidente ou 2/3 (dois terços) dos seus integrantes.

14.2 Treinamentos e Capacitação

O Sistema CNDL cultiva o firme propósito de investir, constantemente, em novos métodos de ensino e promover o desenvolvimento de profissionais para o concorrido segmento de Comércio e Serviços.

Espera-se que as CDLs promovam cursos, palestras e workshops para qualificação dos associados e também dos seus dirigentes.

Está a disposição das Entidades e Associados o Portal HSM Sistema CNDL que é um ambiente digital com conteúdos em formato de vídeos, artigos e livros sobre gestão e negócios que podem ser acessados, comentados e compartilhados em tabletes, celulares e desktops.

14.3 Outros eventos

A CDL poderá promover anualmente uma Convenção Municipal do Comércio Lojista, um Seminário Municipal de Serviço de Proteção ao Crédito e uma Feira Municipal para o Comércio Lojista, assim como outros eventos ou empreendimentos que visem ao desenvolvimento do comércio lojista no município.

1 5. COMUNICAÇÃO

Com objetivo de gerar força, valor e credibilidade para a marca do SPC Brasil e também das Entidades do Sistema CNDL, a comunicação dos produtos e serviços, seja na forma de imagem ou de linguagem, é feita de forma padronizada pela equipe do SPC Brasil e disponibilizada online, através do Portal Entidades (www.spcbrasil.org.br/entidades). Neste canal estão disponíveis uma série de materiais para uso irrestrito das CDLs.

As CDLs também devem utilizar seus canais de comunicação como site, boletins e redes sociais para a divulgação de produtos oferecidos pelo SPC Brasil, com foco nos benefícios oferecidos tanto para os lojistas quanto para o consumidor.

O Guia de Uso e Montagem da Marca CDL detalha o padrão correto de uso da marca da CDL:

- Fontes
- Cores
- Redução mínima
- Proteção visual
- Aplicação sobre fundo colorido
- Uso indevido
- Uso da Nau Fenícia
- Aplicação em uma cor textura

Traz as regras para produção de material de escritório:

- Folha timbrada A4
- Cartão de visita
- Pasta
- Envelope
- Bloco A5

E o padrão para:

- Assinatura de E-mail
- Layout de Redes Sociais
- Placas Informativas A4
- Crachá
- Camiseta
- Mochila
- Fachada
- Totem
- Cordão de Crachá
- Caneta
- Boné

MATERIAIS DE CAMPANHA

A) Dentre os materiais de campanha disponíveis estão os Institucionais:

» **Vídeo Institucional**

Para utilizar em reuniões com clientes e prospects, além de eventos na Entidade.

» **Folder Institucional**

Para levar a reuniões com clientes e prospects.

» **Pasta de Prospecção**

Para levar a reuniões com clientes ou prospects. Contém informação sobre os principais produtos do SPC Brasil, divididos pelo Ciclo de Negócios.

» **Meu Bolso Feliz**

Portal de Educação Financeira do SPC Brasil, http://meubolsofeliz.com.br, disponível para Entidades, Associados e Consumidores. Assim como, materiais para distribuir na área de atendimento da Entidade ou em eventos destinados a consumidores. Para uso das empresas associadas e Procons para levar educação financeira a seus colaboradores:

- Banner
- Cartaz
- E-mail Marketing
- Faixa
- Boas-vindas ao Representante

Para enviar aos novos representantes da CDL.

B) As Campanhas de Produtos de Prospecção:

Campanha geral de produtos de prospecção

- » Anúncio
- » E-mail Marketing

SPC Busca

- » Banner
- » Anúncio

Confirme PF e PJ

- » Banner
- » Anúncio
- » E-mail Marketing
- » Outdoor de Sistema

SPC Localiza PF E PJ

- » Banner
- » Anúncio
- » E-mail Marketing
- » Folheto

SPC Fone

- » Anúncio
- » Folheto

C) As Campanhas de Produtos de Análise de Crédito:

Produtos de Análise de Crédito

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing

Novo SPC Maxi

- Banner
- Anúncio

Novo SPC Mix Mais

- Banner

SPC Top Jurídico

- Anúncio
- E-mail Marketing

SPC Imobiliário

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing

SPC Relatório Completo

- Banner
- Anúncio

SPC Cheque Analítica

- » Anúncio

SPC Auto

- » Banner
- » Anúncio

D) As Campanhas de Produtos de Gestão da Carteira:

SPC Monitora

- » Banner
- » Anúncio
- » E-mail Marketing
- » Folheto

SPC Monitora 2.0

- » Banner
- » Anúncio
- » E-mail Marketing

E) As Campanhas de Produtos de Cobrança e Recuperação:

Produtos Análise de Crédito:

Campanha geral de produtos de análise de crédito

- » Banner
- » Anúncio
- » E-mail Marketing

Registro + Aviso de Notificação

- » Anúncio
- » Folheto
- » Spot
- » Anúncio
- » Folheto

SPC Collection Score

- » Anúncio
- » Folheto

F) As Campanhas de outros produtos:

SPC Avisa

- » Banner
- » Anúncio
- » E-mail Marketing
- » Folheto
- » Spot

Certificação Digital

- » Banner
- » Folheto
- » Spot

Cadastro Positivo

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing
- Folheto
- Spot
- Vídeo

G) E as Campanhas de Produtos de Rede:

HSM Experience

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing
- Folheto
- Spot
- Vídeo
- Capa para Facebook

HSM Multi

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing
- Folheto
- Spot
- Vídeo
- Capa para Facebook

SPC Nfe

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing
- Folheto
- Spot
- Vídeo
- Capa para Facebook

SPC Conciliador

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing
- Folheto
- Spot
- Vídeo
- Capa para Facebook

SPC Seguro Empresarial

- Banner
- Anúncio
- E-mail Marketing
- Folheto
- Spot
- Vídeo
- Capa para Facebook

H) Assessoria de imprensa

O SPC Brasil e a CNDL adotam uma forte estratégia de atuação junto a imprensa nacional, divulgando indicadores economicos e pesquisas de comportamento do consumidor para grandes veículos de comunicação (televisão, rádio, jornal e revista). É possível acompanhar as divulgações da imprensa, através do site o oficial do SPC Brasil (www.spcbrasil.org.br) e da CNDL (www.cndl.org.br), nas abas Imprensa e Indicadores Econômicos.

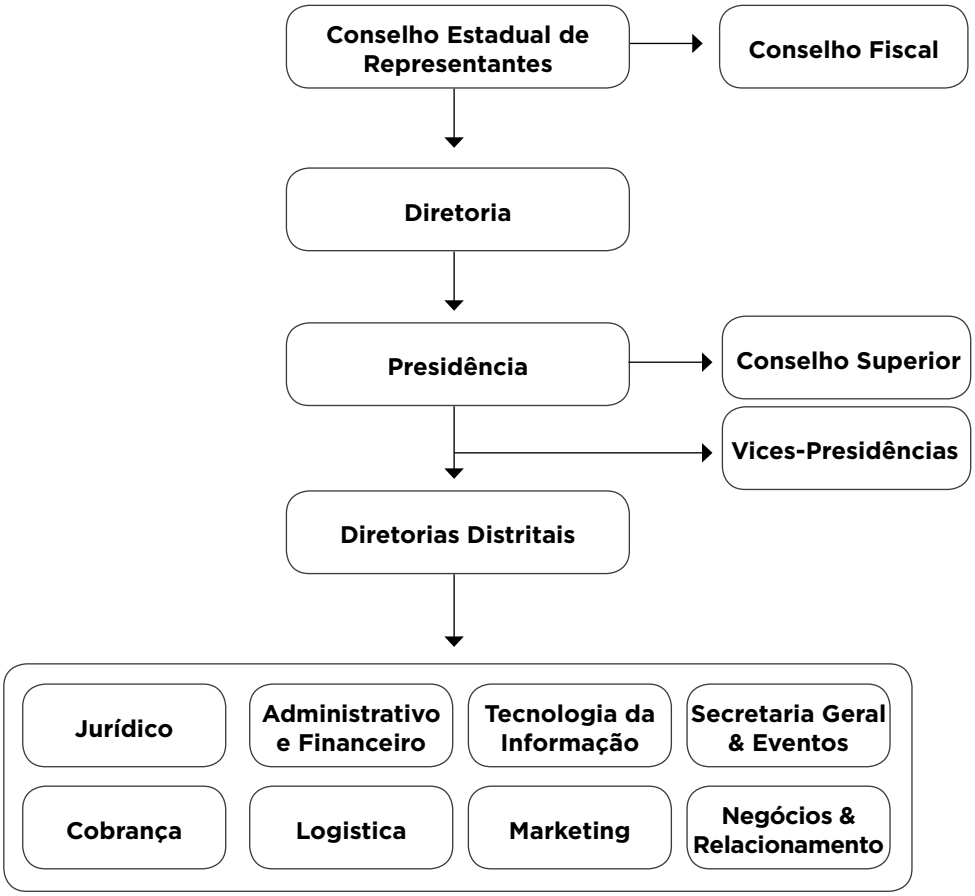
Caso algum veículo local de comunicação entre em contato com a CDL, a Entidade deverá solicitar o auxílio para:

- SPC Brasil: tratativas comerciais e de produtos e econômicos
- FCDL: tratativas sobre economia e institucional
- Definir porta-vozes da CDL aptos a conceder entrevistas sobre as pesquisas e indicadores divulgados pela CNDL/SPC Brasil.

16. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

16.1 Organograma Básico

As CDLs adotam modelo de estrutura organizacional conforme definido nos respectivos estatutos sociais, com as especificidades e variações decorrentes das suas realidades institucionais. Entretanto, a estrutura organizacional básica das CDLs pode ser representada pelo organograma abaixo:



16.2 Descrição do objetivo e das atividades de cada unidade organizacional

As CDLs são Entidades integrantes do sistema confederativo nacional, (Sistema CNDL), com representação em âmbito municipal e filiadas a FCDL do respectivo estado, constituídas obrigatoriamente de pessoas físicas ou jurídicas com atividade econômica ou profissional reconhecida, estabelecidas no mesmo município, só podendo existir uma Câmara em cada município.

As CDLs poderão implantar Núcleos de Dirigentes Lojistas - NDLs em municípios do mesmo Estado, em que não existam CDLs, mediante comunicação e autorização da FCDL.

São direitos da CDL usufruir das vantagens consignadas a ela no Estatuto da CNDL e da FCDL, e ainda:

A) Participar, por meio dos seus representantes, das assembleias e reuniões da FCDL a que se filia na forma do Estatuto da Federação e do seu Diretor Distrital, das assembleias da CNDL, na forma do Estatuto da CNDL, cumprindo suas deliberações aprovadas;

B) Utilizar-se de orientação técnica, bem como dos nomes e das logomarcas de propriedade da CNDL;

C) Propor sugestões que visem beneficiar o comércio lojista em geral;

D) Exigir o cumprimento de obrigações estipuladas em seu favor no Estatuto da FCDL e da CNDL;

E) Recorrer ao órgão competente da FCDL, da CNDL e dos Conselhos Estadual e Nacional do SPC contra atos que considerarem contrários aos seus interesses;

F) Implantar Núcleo de Dirigentes Lojistas (NDLs) na forma do Estatuto da CNDL.

São deveres das CDLs:

A) defender, em seu âmbito territorial, os interesses do comércio lojista e demais atividades empresariais;

B) cumprir e fazer cumprir o Estatuto, regulamentos, resoluções e deliberações estabelecidas pela FCDL e pela CNDL, inclusive das deliberações aprovadas pelas assembleias;

C) cooperar, direta ou indiretamente, no sentido de que a FCDL e à CNDL atinja suas finalidades, prestigiando-as;

D) atender, por meio de seu Presidente às convocações da FCDL e através de seu "Diretor Distrital", às convocações da CNDL;

E) pagar pontualmente as contribuições exigidas pela FCDL e pela CNDL;

F) custear as despesas dos representantes às reuniões realizadas fora de seu âmbito territorial e que sejam convocadas pela FCDL, desde que haja disponibilidade financeira;

G) cientificar à FCDL e à CNDL a inscrição de novas filiadas, mantendo seus dados atualizados, inclusive no que se refere à composição de sua Diretoria;

H) comunicar imediatamente à FCDL e à CNDL a alteração do seu estatuto, seu endereço e de suas filiadas, bem como das respectivas Diretorias;

I) prestigiar a FCDL e à CNDL, fortalecendo a unidade Confederativa, reconhecendo e cumprindo o Estatuto da Federação e da Confederação, Regulamentos e Resoluções;

J) usar os nomes e as logomarcas da CNDL, quais sejam: FCDL e Câmara de Dirigentes Lojistas e quando da prestação de Serviço de Proteção ao Crédito devidamente autorizada pela CNDL, à marca "SPC" e/ou "SPC Brasil";

K) atender aos pedidos de informações da FCDL e da CNDL;

L) não contrariar os interesses de seus Associados;

M) informar a CNDL até 31 de janeiro de cada ano, o numero atual de Associados e, mantendo o SPC, também o número de "Informações Processadas (IPs)" no ano anterior conforme formulário disponibilizado pela CNDL;

N) não admitir Associados estabelecidos fora dos seus limites territoriais, inclusive pela web, salvo às exceções previstas no Estatuto;

O) contribuir financeiramente à sua FCDL e à CNDL, bem como, manter em dia as contraprestações correspondentes aos serviços eventualmente prestados pelas mesmas, inclusive relativos ao SPC.

ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral é o órgão soberano da CDL e reunir-se-á ordinariamente ou extraordinariamente, tendo a seguinte competência:

A) Eleger sua Diretoria e o Conselho Fiscal;

B) Deliberar sobre o parecer do Conselho Fiscal das contas do exercício financeiro anterior;

C) Alterar o Estatuto;

D) Decidir sobre a liquidação da CDL;

E) Decidir em definitivo sobre o recurso contra decisão de exclusão dos aplicada pela Diretoria;

F) Destituir administradores;

G) Fixar remuneração aos dirigentes da Diretoria e do Conselho Fiscal que atuem efetivamente na gestão executiva da CDL, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado, nos moldes da Lei Federal n. 13.151/2015;

H) Demais matérias que constem no Estatuto ou no edital de convocação.

DIRETORIA

Compete à Diretoria:

A) Cumprir e fazer cumprir o Estatuto;

B) Manter-se vigilante em defesa dos interesses dos seus Associados e da CDL;

C) Reunir-se quando convocada pelo Presidente ou pela maioria de seus membros;

D) Fazer ata de suas reuniões;

E) Aprovar os valores das contribuições e benefícios prestados aos seus Associados;

F) Decidir sobre os casos omissos do Estatuto;

G) Aprovar a previsão orçamentária para o exercício financeiro seguinte, elaborada pelo Presidente;

H) Aprovar Regulamentos da CDL;

I) Definir o numero máximo de "Associados Efetivos";

J) Deliberar sob o pedido de admissão de novos "Associados Efetivos";

K) Instaurar processo administrativo e aplicar as penalidades previstas no Estatuto.

L) Aprovar o regulamento interno da CDL que será observado para a administração da CDL e tomada de decisões.

Em alguns casos, de acordo com o tamanho e/ou estrutura organizacional das Entidades, há diretorias temáticas, para as quais são nomeados diretores com funções específicas, tais como: Diretor Jurídico, Diretor Administrativo e Financeiro, Diretor de Tecnologia da Informação, Diretor de Eventos, Diretor de Comunicação e Marketing, Diretor de Negócios e Relacionamento, dentre outros.

PRESIDÊNCIA

Compete ao Presidente:

A) Exercer a direção política e administrativa da CDL, em conjunto com o Vice-Presidente e/ou o Diretor Administrativo Financeiro;

B) Cumprir e fazer cumprir este Estatuto;

C) Presidir as Assembleias Gerais e as Reuniões da Diretoria;

D) Convocar as Assembleias Gerais e Reuniões da Diretoria;

E) Assinar com o Diretor Administrativo e Financeiro os documentos que envolvam responsabilidades econômico-financeiras;

F) Comparecer, pessoalmente, ou designando seus substitutos, em atos e solenidades em que a CDL deva representar-se;

G) Representar a CDL ativa e passivamente em juízo, ou fora dele, constituindo procuradores com poderes para o foro em geral e para outros fins, especificando nos mandatos os atos que poderão ser praticados;

H) Firmar convênios, protocolos de intenções, parcerias e os contratos de interesse da CDL;

I) Responsabilizar-se pela realização das decisões definidas pela Assembleia Geral que não contrariem este Estatuto;

J) Participar ou designar representante para participar dos Encontros Lojistas e Convenções mediante aprovação prévia por parte da Diretoria, do orçamento para estas despesas;

K) Elaborar o orçamento e encaminhar para aprovação da Diretoria;

L) Na vacância de qualquer cargo da Diretoria, nomear o sucessor;

M) Baixar resoluções de interesse da CDL que não contrariem o Estatuto;

N) Executar as despesas previstas no orçamento e assinar os contratos, cheques ou ordens de pagamento, juntamente com o "Diretor Administrativo e Financeiro";

O) Assinar o expediente e rubricar os livros de uso da CDL;

P) Coordenar a elaboração e execução dos programas de trabalho da CDL;

Q) Cumprir e fazer cumprir o Estatuto;

R) Atribuir tarefas especiais a qualquer integrante da Diretoria na busca da execução das finalidades apresentadas pelo Estatuto;

S) Atribuir aos Diretores eleitos, as responsabilidades relativas as Diretorias Especiais da CDL, sem designação no Estatuto;

T) Em conjunto com o com o Diretor Administrativo e Financeiro, contratar os colaboradores da CDL.

VICE-PRESIDÊNCIA

Compete ao Vice-Presidente auxiliar o Presidente, no desempenho de suas funções e atribuições e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos deste ou de seus suplentes, inclusive definitivos e demais disposições estatutárias.

CONSELHO FISCAL

Compete ao Conselho Fiscal:

A) Exercer a fiscalização financeira e orçamentária da CDL;

B) Examinar o balanço do exercício financeiro anterior apresentado pela Presidência da CDL e dar seu parecer para apreciação da Assembleia Geral;

C) Emitir parecer, num prazo de 15 (quinze) dias, quando consultado pela Diretoria ou Assembleia Geral, sobre assuntos referentes à situação financeira ou patrimonial da CDL.

17. ADMINISTRATIVO E RECURSOS HUMANOS

17.1 Gestão Administrativa: Secretaria, Patrimônio, Arquivo e Outras Atividades

A gestão administrativa tem papel fundamental no suporte, acompanhamento e controle das rotinas de trabalho da Federação. Atua muitas vezes como secretário, auxiliando gestores e líderes na condução dos processos operacionais e na interface com demais setores internos, como também com o público externo.

Executa as atividades de apoio à gestão de negócios, envolvendo o controle patrimonial, arquivo e documentação, expedição, recebimento e distribuição de correspondências, segurança, transporte, controle de processos administrativos, vigilância, portaria, conservação e limpeza, modernização e informática.

Em termos da gestão do patrimônio cuida para que os bens imóveis só possam ser adquiridos ou alienados mediante prévia autorização do Conselho Estadual de Representantes, por decisão de dois terços de seus membros, após parecer da Diretoria. Quanto aos bens móveis, cuida para que só possam ser alienados mediante autorização prévia da Diretoria.

Em caso de dissolução da câmara, o patrimônio social será destinado a uma Entidade congênere, que tenha fins não-econômicos, reconhecida assim pelo Poder Público, Entidade esta escolhida pela reunião do Conselho de Representantes que deliberar pela dissolução, não podendo de forma alguma ser distribuído entre as associadas.

Em busca de maior eficiência e eficácia operacional, recomenda-se a adoção dos modernos conceitos aplicados a gestão administrativa das organizações empresariais. Sugere-se as Federações incorporarem o conceito de logística empresarial, como estratégia a orientar a gestão administrativa da Entidade.

O objetivo da logística é garantir a sincronização e continuidade das atividades, evitando falhas e interrupções.

A redução dos custos aliados ao aumento de produtividade nesse setor nunca deixará de ser perseguido pelos gestores. Diante do mercado globalizado em que vivemos e com constantes mudanças, qualquer alteração pode provocar incertezas para o planejamento e operação das atividades da logística. Isto exigirá habilidade e constante atualização por parte da administração.

Para se atingir a excelência logística, torna-se necessário conseguir ao mesmo tempo redução de custos e melhoria do nível de serviço ao cliente. A busca simultânea desses dois objetivos quebra um antigo paradigma, segundo o qual existe um trade-off (ato de escolher uma coisa em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha) quase intransponível entre custos e qualidade de serviços. As organizações que conseguem alcançar a excelência logística quebram esse paradigma.

A Logística moderna procura coligar todos os elementos do processo – prazos, integração de setores da empresa e formação de parcerias com fornecedores para satisfazer as necessidades e preferências dos clientes.

17.2 Política de Recursos Humanos

Uma importante medida sugerida para as CDLs consiste em rever as atuais práticas de gestão de recursos humanos, hoje focadas no modelo tradi-

cional de executar as rotinas operacionais de administração de pessoal, passando a adotar o modelo alicerçado no planejamento estratégico de recursos humanos, ou seja, incorporando a visão de longo prazo e o foco na gestão por competências.

A adoção desse novo modelo de gestão, Implica rever as práticas de gestão de recursos humanos, evoluindo de um modelo reativo e direcionado a suprir necessidades imediatas, para um modelo antecipativo, com foco em atender as competências profissionais requeridas pelas unidades organizacionais para cumprir objetivos.

Nessa direção, um importante resultado já obtido foi o mapeamento das competências de um líder CDL.

Realizado de forma participativa e na plenária de líderes presentes, este mapeamento partiu dos fundamentos seguintes sobre competências.

Figura 1: Dimensões de Competências Profissionais

Fonte: IAG – Instituto de Avaliação e Gestão, Autor Martins Lima, Marcos Antônio.

Pode-se conceituar as competências profissionais como processos de desenvolvimento formados por 4 (quatro) dimensões: conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados.

Conhecimento: Refere-se ao SABER, enquanto conjunto de informações acumuladas por uma pessoa, através da educação formal, de treinamentos ou mesmo da experiência prática. Ex.: Atendimento no balcão, fiscalização de loja, etc.

Habilidade: Refere-se ao SABER FAZER, ou seja, consiste na capacidade de realização das atividades e alcance de padrões eficazes de comportamento.

Ex.: Liderança, Criatividade, Equilíbrio Emocional etc.

Atitude: Refere-se ao QUERER/FAZER, enquanto postura adquirida na ação e orientada por valores para responder de forma positiva a estímulos, situações pessoais e conceitos demandados no exercício do trabalho. Ex.: estar aberto para mudanças, adotar postura ética, ter iniciativa para superar desafios, compromisso com resultados etc.

Resultado: Refere-se aos resultados efetivamente alcançados, agregação e valor aos produtos e serviços da organização, medidos por indicadores.

Ex.: Satisfação do cliente, qualidade do serviço, Sustentabilidade estratégica etc.

Essa política de recursos humanos é orientada para a valorização individual do colaborador, o fortalecimento da sua motivação e o estímulo a sua contribuição para os resultados da Entidade, tendo como propósitos:

A) Contribuir para a consecução dos objetivos globais da CDL no cumprimento da sua missão, integrando instrumentos de gestão capazes de corresponder às diretrizes estratégicas estabelecidas;

B) Permitir a realização pessoal e profissional dos colaboradores, proporcionando-lhes meios para o desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando o seu comprometimento e envolvimento na realização dos objetivos organizacionais;

C) Contribuir para a otimização do ambiente socioprofissional em que a Entidade, como instituição, e os colaboradores, como pessoas, se inserem, com critérios de equidade na progressão na carreira e na remuneração, bem como a clareza na definição das expectativas da CDL em relação à atuação funcional;

D) Colaborar para a satisfação dos objetivos de gestão interna nos seus aspectos económico-financeiro e organizativo.

Para o alcance desses propósitos, a Política de Gestão de Recursos Humanos deve permitir a mobilização da Entidade para:

A) Formação eficaz e permanente, destinada a assegurar a contínua atualização do conhecimento teórico e prático dos colaboradores, com vista ao pleno desempenho das suas atribuições;

B) Avaliação do mérito individual, mediante critérios uniformes, capazes de garantir o alcance das metas, bem como a tomada de decisões equânimes para casos análogos;

C) Remuneração compatível com o aperfeiçoamento funcional, os deveres e as responsabilidades inerentes a cada função;

D) Mobilidade funcional que vise maximizar o potencial e a habilidade de cada trabalhador, em benefício do próprio e da Entidade;

E) Estímulo permanente ao aumento da produtividade e à redução do custo operacional;

F) Foco na conduta funcional pautada por normas éticas de elevado padrão;

G) Fortalecimento da gestão, pela interação entre o nível de direção e execução;

H) Fortalecimento da imagem da enttidade;

I) Assistência social ao trabalhador e seus dependentes.

Agrega, ainda, os seguintes principais objetivos:

A) Estruturar um sistema de carreiras, cujo acesso esteja assente em critérios de elevada competência e qualificação, próprias para as atividades da Entidade, com requisitos de ingresso rigorosamente dentro das exigências da função, e regras de ascensão consentâneas com o nível de desempenho e entrega;

B) Conceber um sistema de remunerações, por competência e variável, que reconheça os diferentes contributos para o alcance das metas individuais e institucionais, na medida em que se associe às competências do trabalhador e à sua capacidade efetiva de agregar valorà CDL;

C) Resguardar, no que for possível, os trabalhadores não enquadrados nesse novo cenário, por não atenderem aos requisitos exigidos;

D) Manter os avanços já estabelecidos, nomeadamente:

i. Estruturação das funções a partir do conceito da multifuncionalidade;

ii. Simplificação da estrutura de carreiras: as focadas no "core business" e as de suporte;

iii. Estruturação das funções em comissão, contemplando as de gestão e as técnicas;

iv. O programa de formação.

E) Adotar um sistema de promoções que permita o reconhecimento da contribuição e do potencial do colaborador, assim como possi-

bilite incentivo para que alcance melhor capacitação profissional;

F) Adotar um modelo de gestão do desempenho baseado em competências e resultados;

G) Corrigir a irregularidade da curva de salários, promovendo o alinhamento salarial segundo as melhores práticas do mercado, presente a singularidade da Entidade;

H) Inserir critérios de concorrência interna para o exercício de funções em comissão;

I) Incorporar os produtos decorrentes do Programa de Gestão por Competências, especialmente as contribuições dos módulos de Carreiras e Sucessão, Avaliação de Desempenho, Formação e Remuneração Estratégica, por Competências e Resultados.

Quanto aos processos operacionais de gestão de recursos humanos, é imprescindível que eles estejam alinhados com a estratégia. Para tanto, necessitam ser sistematicamente otimizados e padronizados, de maneira a facilitar o cumprimento das estratégias estabelecidas.

Para tornar mais eficaz o ingresso de talentos na CDL, é necessário aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção e, portanto, melhor estruturar os processos como ritos para abertura de vaga, requisitos inerentes, descrição das obrigações da vaga, remuneração e benefícios, canais, processo de avaliação, a contratação e, integração.

A abertura de vaga se dá para suprir as competências funcionais necessárias a Entidade. Deve-se evitar que aconteça de forma abrupta, pois, com planejamento e acompanhamento pode-se evoluir para antecipar as necessidades.

Para abertura da vaga considerar informações como: descrição da vaga (nomenclatura do cargo), remuneração e benefícios, descrição das atividades e, horário de trabalho.

A nomenclatura do cargo é determinado pela Entidade e deve ser escolhida com cuidado, porque é importante que ela posicione bem o status e gere interesse para possíveis candidatos, além de orgulho aos que a possuem.

A título de exemplo, pode-se sugerir a nomenclatura para a área de vendas: Consultor Comercial (Junior, Pleno, Sênior – categorias usadas para diferenciar salários e comissões). O Consultor não deixaria de ser um vendedor, mas nesta função deverá prestar um serviço diferenciado, onde deverá entender melhor o negócio do cliente para que possa oferecer um produto adequado as necessidades do mesmo, desta forma, a venda é consultiva. Deve-se cuidar apenas para que o cargo reflita realmente a função exercida pelo funcionário, evitando assim o desvio de função.

A Entidade deve avaliar com extrema cautela as necessidades pertinentes a cada função, ou seja, o que é necessário para que a vaga seja preenchida de forma a atender as expectativas.

No processo de recrutamento de pessoas o padrão a ser seguido será o definido nos requisitos, visto que não haverá exceções ao modelo, sendo assim, com os requisitos definidos não se perderá tempo em entrevistar candidatos sem os requisitos solicitados.

Dentro desse aspecto, pode-se incluir o perfil do candidato que é fundamental para o desenvolvimento das atividades. O perfil para determinadas vagas pode requerer que seja dinâmico, comunicativo, proativo, em outros casos um perfil mais atencioso, recatado é o diferencial.

O candidato deve estar ciente das suas obrigações e expectativas quanto ao trabalho. Isso deve ser muito claro, já que se espera que ele corresponda com o que foi proposto no momento do recrutamento.

A remuneração é determinada pela Entidade contratante, de acordo com a realidade da região em que está situada. Para os cargos internos a remuneração é fixa, para cargos comerciais é prática adotar a remuneração fixa combinada com a remuneração variável, sendo que neste caso o salário fixo não é alto e, o que realmente compõe a remuneração é a variável.

Quanto a benefícios alguns parâmetros podem ser considerados:

- Convênio médico (o colaborador não paga, porém, paga por cada dependente que incluir);
- Convênio odontológico (o custo é do colaborador);
- Seguro de vida (sem custo para o colaborador);
- Vale transporte;
- Vale refeição;
- Parcerias com instituições diversas que oferecem desconto em produtos e serviços para os colaboradores;
- Café da manhã (é disponibilizado para o colaborador pão com manteiga e café sem nenhum custo para o mesmo);
- Celular corporativo.

Os canais são os meios utilizados para a captação de currículos para análise de requisitos, o mais utilizado atualmente é o portal "Catho", porém, nada impede que seja utilizada outra forma de captação, tal como unidades públicas de recolocação, jornais entre outras.

Fica a critério da Entidade definir qual meio de veiculação da sua vaga é mais viável e confiável às suas necessidades.

Realizados os passos anteriores à risca, inicia-se a fase de entrevistas, que envolve o agendamento de encontro presencial com cada candidato en-

quadrado nos requisitos definidos na abertura da vaga, utilizando-se também da aplicação de testes de aptidão, se for o caso, para melhor identificar o potencial de desempenho para as atividades no dia-a-dia.

Por exemplo, para Consultor Comercial poderá ser aplicada uma redação, para avaliar ortografia, já que o mesmo estará enviando proposta de negócios à clientes. No caso de um candidato ao departamento financeiro, pode-se aplicar um teste utilizando planilhas em Excel, já que um dos requisitos para esta área é justamente o conhecimento desta ferramenta.

O teste, neste caso, poderá ter caráter eliminatório, sendo que os piores serão retirados do processo nesta fase, já os aprovados seguirão para a fase de entrevista com o gestor da área. Se aprovados nesta etapa, passarão pela última entrevista com o superior hierárquico com autoridade para definir quem será o novo colaborador da Entidade.

A contratação é a fase de validação de todo o processo, ou seja, o candidato aprovado para contratação receberá uma listagem com a relação de documentos e procedimentos que deverá realizar para a efetivação.

O candidato aprovado deverá receber uma comunicação escrita de boas-vindas e encaminhado para realizar o exame médico admissional, e entregar todos os documentos que são essenciais a contratação. Na hipótese de falta de algum documento será determinado um prazo para que seja providenciado o mesmo. Após este prazo o candidato será eliminado e o segundo colocado irá assumir a vaga e realizará os mesmos procedimentos.

Concluídos todos os procedimentos anteriores e efetivada a contratação o novo colaborador será apresentado aos colegas de trabalho e imediatamente inscrito nos treinamentos fornecidos pela Entidade para capacitação do mesmo, visando proporcionar as ferramentas para comercialização dos produtos.

18. FINANCEIRO E CONTÁBIL

O documento de Operação contábil e financeira da CDL agrupa as seguintes informações:

» Relação de documentação para envio ao contador

» Operacionalização contábil/financeira

18.1 Administração Financeira

Constituem fontes de recursos para manutenção da CDL:

A) As contribuições obrigatórias, cujos valores serão definidos pela Diretoria;

B) Mensalidades bonificadas;

C) Auxílios, doações, legados, convênios e subvenções de entidades públicas e privadas;

D) Ganhos decorrentes de aplicações financeiras e contraprestação de benefícios prestados;

E) Receitas provindas de convenções, seminários, feiras, material didático, patrocínios e de outros eventos, empreendimentos, parcerias ou convênios;

F) Recebimento de dividendos por força de participações societárias e/ou contratos que utilizem o nome e conhecimentos da CDL;

G) Locação de suas dependências;

H) Outras receitas.

As receitas, despesas e investimentos da CDL serão estimados em previsão orçamentária anual elaborada pelo Presidente e aprovada pela Diretoria.

O orçamento anual aprovado deverá ser rigorosamente cumprido, podendo, contudo, o Presidente e o Diretor Administrativo e Financeiro realizarem despesas sem previsão orçamentária quando emergenciais, noticiando a Diretoria na primeira reunião.

A Diretoria poderá autorizar o remanejamento de dotações orçamentárias bem como a abertura de créditos adicionais suplementares.

As despesas são todas aquelas necessárias ao funcionamento da CDL, bem como as feitas por seus dirigentes e colaboradores autorizados, vinculadas às suas finalidades, inclusive as realizadas com os deslocamentos para reuniões, de benefícios da Entidade, missões empresariais, incluídas a hospedagem, representação, comunicação, refeição e transportes.

Toda receita da CDL será aplicada para realização de seus objetivos, vedada a distribuição de qualquer superávit a seus dirigentes ou Associados. A CDL não tem fins lucrativos, sendo que eventual superávit financeiro será integralmente revertido na manutenção e no desenvolvimento dos seus objetivos estatutários.

A fiscalização financeira e orçamentária da CDL será exercida pelo Conselho Fiscal e por uma auditoria externa.

18.2 Gestão Contábil

O departamento Administrativo/Financeiro da CDL deve encaminhar os documentos a seguir ao contador, para que a operação contábil seja acompanhada e registrada:

- Estatuto Social e Ata de Fundação;

» CNPJ;

» Alvarás (Licença de Funcionamento e AVCB);

» Cópia de documentos dos diretores;

A operacionalização contábil no dia-a-dia deve considerar:

» CERTIDÃO NEGATIVA em todos os órgãos (Cartório de Registro, Receita Federal, Previdência, Ministério do Trabalho e Prefeitura), para constatação de eventuais pendências.

» Solicitar ao contador da Entidade o levantamento de pendências, como:

- Ausência de Eleição, conforme o Estatuto;
- Ausência de obrigações acessórias;
- Ausência de pagamentos de taxas.

Caso necessário, providenciar regularização junto ao Cartório, Receita Federal, Previdência e Prefeitura.

» Sistema de contas a pagar e receber: A CNDL sugere a aquisição do software Omni;

» Configuração do sistema escolhido para integração do ERP contábil pelo contador responsável junto com o suporte do software e um usuário chave (que deverá ser um funcionário da empresa);

» Todas as informações constantes no sistema operacional escolhido devem retratar fielmente a realidade da companhia, excluindo-se

eventuais lançamentos indevidos quando necessário, de forma a manter nos registros apenas o que realmente deve ser pago ou recebido;

» Movimento financeiro e extrato bancário. Com relação às despesas sempre devem ser utilizados documentos com valor fiscal e em nome da Entidade.

As demonstrações financeiras que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da sociedade e as mutações ocorridas no exercício.

18.3 Gestão de Custos

Um paralelo entre empresas e as CDLs, especialmente as novas Entidades e as de menor porte, demonstra o problema comum de conviver com a carência de recursos financeiros suficientes para gerir o negócio, exigindo uma participação muito mais criativa por parte dos gestores em busca de soluções.

De um lado, surge como alternativa buscar formas para promover o aumento das receitas e, de outro lado, encontrar formas de reduzir mais ainda os custos.

Nos pequenos empreendimentos como também no início de qualquer negócio, com pouco capital de giro, o gestor precisa encontrar maneiras simples para otimizar seus limitados recursos, sem que isso comprometa a qualidade do produto ou serviço oferecido; precisa encontrar argumentos convincentes para negociar com fornecedores, parceiros e clientes.

Diante disso, a capacidade de encontrar soluções simples para resolver problemas complexos é, sem dúvida alguma, um dos maiores diferenciais dos empreendedores de sucesso, que não desanimam com os problemas do dia-a-dia que surgem em qualquer tipo de negócio.

Neste cenário de escassez, a gestão estratégica de custos pode ser um bom caminho. A prática da gestão estratégica de custos contempla "uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. A gestão estratégica de custos está centrada em três temas principais:

A) Análise da cadeia de valor;

B) Análise do posicionamento estratégico;

C) Análise dos direcionadores de custos.

A análise da cadeia de valor pressupõe uma gestão de cada processo de negócio por forma a alcançar atividades criadoras de valor desde a preparação até a entrega do produto ou serviço final nas mãos do cliente.

A gestão da cadeia de valor objetiva maximizar a diferença (agregar valor) entre compras e vendas, efetividade da estratégia de custo baixo por meio de economias de escala de serviços, efeitos da curva de experiência, rígido controle de custos e minimização de custos em algumas áreas.

Com relação a análise de posicionamento estratégico segundo Michael E. Porter, a liderança de custos também se apresenta como alternativa de posicionamento. Custos planejados dos produtos e serviços, orçamento flexível para custos de prestação dos serviços e de sua administração, orçamentos, custo do produto ou serviço na decisão de preço e análise de custo do concorrente, são todos considerados fatores de grande importância para o êxito da estratégia.

Quanto a análise de direcionadores de custos os fatores são inter-relacionados e são apresentadas diversas listas de direcionadores, merecendo destaque a adoção de duas categorias: estruturais e de execução.

Na primeira categoria se encontram os direcionadores de custos "estruturais", que integram os recursos existentes e as alternativas de sua aplicação.

Cinco escolhas estratégicas são fundamentais na posição de custos da organização:

A) Escala: o tamanho de um investimento a ser feito no funcionamento do negócio;

B) Experiência: quantas vezes já realizou o que faz;

C) Tecnologia: tipo de tecnologia de processo se usa em cada fase da cadeia de valor;

D) Complexidade: a amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

Na segunda categoria se encontram os direcionadores de custos de "execução" que proporcionam foco na posição de custos, analisando a associação dos custos com a capacidade de executar mais e melhor, visando o bom desempenho. São eles:

A) Envolvimento dos colaboradores: compromisso da força de trabalho com a melhoria contínua;

B) Gestão da qualidade total: qualidade do produto e do processo;

C) Utilização da capacidade: dimensionamento da capacidade operacional;

D) Eficiência do layout das instalações;

E) Configuração do produto ou serviço;

F) Exploração de ligações com os fornecedores ou clientes para a cadeia de valor da organização.

A adoção dessas práticas de gestão estratégica de custos e a sua disseminação junto às CDLs, deverá contribuir para aumentar a eficiência operacional e os resultados dessas Entidades, minimizando a pressão dos custos inerentes a sua atividade.

18.4 Ferramentas de Gestão Financeira e Contábil

Saber a hora certa para conter despesas e outras decisões financeiras que um gestor precisa tomar não são apenas questão de instinto. Para diminuir a chance de erro, há uma série de ferramentas de gestão financeira e contábil que podem ser usadas. A seguir, algumas dessas ferramentas que podem ser utilizadas pelas CDLs:

Ferramentas de Gestão Financeira

1. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito da Entidade em determinado intervalo de tempo para prever o quanto terá à disposição em um futuro projetado. Para conhecê-lo, é preciso acompanhar diariamente todas as movimentações da conta, como recebimentos vindouros, pagamentos de fornecedores, salários, impostos, etc.

A partir da elaboração do fluxo de caixa, é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se com antecedência medidas saneadoras a serem tomadas. Dominar essa ferramenta de gestão permite que a Entidade faça o melhor aproveitamento de seus recursos.

2. DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)

Ainda que operar com o fluxo de caixa negativo não seja a situação ideal, muitas organizações conseguem gerar lucro mesmo quando se encontram nessa situação. Por isso, para complementar o fluxo de caixa, uma importante ferramenta a ser adotada é a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

A DRE pode ser feita em uma planilha ou software financeiro para subtrair do faturamento bruto os impostos, custos operacionais, contribuições, participações e outras despesas, permitindo que o gestor conheça o resultado líquido da empresa em determinado período de avaliação.

3. Orçamento

Mais próximo da realidade de muitos gestores, o orçamento é outra excelente ferramenta para controlar as finanças de forma descomplicada. Com ele, a Entidade pode planejar os recursos disponíveis para produtos, serviços, unidades, setores, projetos ou processos específicos, garantindo que suas equipes e gestores os utilizem com consciência e não prejudiquem as finanças da Entidade agindo de forma isolada.

Uma ótima opção de software para Gestão Orçamentária é o Treasy. Com ele é possível construir um orçamento de forma colaborativa e confrontar os resultados mensalmente com o que foi planejado, identificando com facilidade onde estão os desvios e podendo realizar ajustes antes que a operação saia dos trilhos.

4. Controle de Receitas e Despesas

É uma ferramenta de gestão utilizada para saber se a organização está obtendo as receitas previstas, se está gastando de forma eficiente ou se está tendo pouco retorno para seu investimento.

É o instrumento que avalia se o orçamento da empresa e os valores cobrados por produtos e serviços estão de acordo com a realidade da empresa ou precisam ser alterados. Para isso, é feito uma análise de todas as despesas, variações entre despesas previstas e reais, análise da evolução das vendas, custos, lucro e capital investido em linhas de produtos e serviços.

5. Conciliação bancária

É a ferramenta de gestão que compara todas as entradas, saídas e saldos da organização com a movimentação bancária, visando aferir se a contabilidade feita pelo negócio fecha com aquela dos registros bancários.

A conciliação bancária é especialmente importante para empresas que atuam no varejo, pois essas, devido ao grande volume de transações, correm mais risco de apresentar diferenças entre o controle interno e o que está registrado no banco. A ausência de uma conciliação bancária feita corretamente, pode prejudicar a veracidade dos números apresentados no DRE e demais demonstrações financeiras.

6. Auditoria interna

É processo de examinar todos elementos contábeis e de controle financeiro da empresa para averiguar se as políticas da companhia estão de acordo com as melhores práticas possíveis ou precisam ser melhoradas. O processo também identifica possíveis erros ou fraudes cometidos pelo negócio.

Para realizar uma auditoria interna, a empresa deve examinar seus documentos, livros-caixa, registros contábeis, etc. A ação pode ser feita por um contador próprio ou terceirizado.

7. Softwares de controle financeiro na nuvem

O mercado tecnológico oferece um grande leque de ferramentas on-line para o controle financeiro do negócio. Já existem muitos aplicativos eficazes para esse fim, sendo alguns gratuitos, inclusive, e com armazenamento de informações na nuvem – o que favorece a análise de informações em qualquer local que o gestor esteja.

Além disso, esses sistemas também facilitam processos como o de emissão de boletos e notas ficais, pagamento e recebimento de contas, gestão de estoque, entre outros. Veja alguns exemplos:

Conta Azul – Gestão e controle financeiro

Superlógica – Gestão de Assinaturas e Controle Financeiro

ZeroPaper – Gestão e Controle Financeiro

Organizze – Sistema de gestão financeira para empresas e pessoas físicas

Ferramentas de Gestão Contábil

As demonstrações financeiras que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da sociedade e as mutações ocorridas no exercício.

1) Balanço Patrimonial.

2) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.

3) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

4) Notas Explicativas.

5) Indicadores Econômico-Financeiros (Quocientes)

A estática patrimonial é demonstrada no Balanço Patrimonial, que é a representação dos bens, direitos e obrigações do patrimônio, pondo em evidência a igualdade entre os valores ativos e passivos.

A demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados deverá conter alguns dados. A demonstração das origens e aplicações de recursos indicará as modificações na posição financeira da Entidade.

As notas explicativas são necessárias para esclarecer o resultado do exercício e a situação patrimonial da empresa.

A análise e interpretação das demonstrações contábeis faz sentido quando, além de sua função de informar o posicionamento relativo e a evolução de vários grupos contábeis, também serve como um painel geral de controle para administração.

Basicamente o ferramental de análise de balanço é composto da análise vertical e horizontal, dos indicadores de desempenho e da avaliação final.

A análise através de indicadores econômico-financeiros ou de quocientes, como também é conhecida, é muito valorizada por profissionais da área financeira, pois a relevância de se compararem contas e grupos gerará maior conhecimento do que a análise isolada de cada componente das demonstrações contábeis.

O uso de quocientes tem como finalidade principal permitir extração de tendências e comparar os quocientes com padrões pré-estabelecidos.

É recomendado não utilizar uma quantidade excessiva de quocientes, pois esse procedimento tende a facilitar a perda do foco inicial, que é a compreensão dos valores expostos em determinada demonstração contábil.

Os grupos de quocientes mais utilizados pelos usuários são:

A) Quocientes de liquidez - Sua função é indicar a liquidez da organização no curto e longo prazo, por isso o nomeLiquidez Geral. A divisão entre ativo circulante e passivo circulante produz o **Índice de Liquidez** Corrente, que reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo;

B) Quocientes de endividamento - São os quocientes de endividamento que nos sinalizam se a organização utiliza mais de recursos de terceiros ou próprios, e se as obrigações com terceiros tem vencimentos predominantemente no curto prazo ou no longo prazo;

C) Quocientes de atividade (rotação) - É através dos quocientes de atividades que será indicado o tempo que uma organização leva para receber o retorno de suas vendas e efetuar seus pagamentos, quando aplicados comprovam de que forma os bens de um patrimônio estão sendo administrados. Os Indicadores de Atividade podem ser demonstrados através da Rotação do Estoque, Rotação do Ativo, Prazo Médio de Recebimento, Prazo Médio de Pagamento e do Quociente de Posicionamento Relativo;

D) Quocientes de rentabilidade - Este grupo de quocientes procura demonstrar a dimensao relativa do lucro , relacionando-o ao volume de vendas , valor do ativo , ou com patrimônio líquido . Os componentes das fórmulas para estes quocientes podem variar de acordo com o interesse ou do ponto de vista da organização. Quanto ao giro do ativo, o índice pode ser visto como quociente de rotatividade , mas ganha espaço entre os índices de retor-

no por medir o volume de vendas em relação ao capital total investido . Indica o quanto a empresa vendeu para cada unidade monetária de investimento total. A margem líquida significa a taxa de conversão das vendas em lucro . Esses indicadores que relacionam o lucro com vendas são conhecidos como lucratividade. O índice de rentabilidade do ativo é equivalente ao temo inglês ROI(Return on ivestiment) ou em português, TRI – Taxa de retorno sobre investimento. A rentabilidade é medida em função dos investimentos .A harmonia entre os indicadores financeiros e não financeiros auxiliará o administrador na identificação dos pontos fortes e fracos da Entidade.

A contabilidade pode ser considerada uma fonte de informação valiosa para a CDL, pois é alimentada com dados gerados por todos os centros de lucro que as compõem.

São na contabilidade que os fatos ocorridos na Entidade se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformados em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores.

As informações contábeis deverão propiciar ao usuário uma melhor compreensão dos fatos ocorridos na Entidade em determinado momento.

19. CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE

19.1 Segurança da Informação

Em termos gerais, segurança da informação significa saber como manter informação digital e não digital protegida de acesso não-autorizado. Para isso, a CDL deve buscar cumprir as regras previstas em lei sobre proteção da informação. Desta maneira, são necessárias políticas institucionais.

O objetivo de abordar este tema é oferecer diretriz e proteger as informações corporativas das Entidades do sistema CNDL de ameaças que visem violar sua confidencialidade, integridade e disponibilidade em qualquer nível e em qualquer circunstância, bem como definir direitos e deveres de cada usuário da informação.

19.2 Política Corporativa de Segurança da Informação

Seguindo as boas melhores do mercado global e cuidando do principal ativo, que é a informação, o Sistema CNDL possui inúmeras normas de Segurança da Informação.

As CDLs por meio da Política de Segurança da Informação se comprometem a conhecer e atender aos requisitos da Política Corporativa de Segurança da Informação publicada pela CNDL no portal de Entidades em sua totalidade, nos termos:

A) Garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações dos seus clientes e da própria Entidade, protegendo os

dados e os sistemas de informação contra acessos indevidos e modificações não autorizadas;

B) Assegurar que somente pessoas autorizadas tenham acesso às instalações da Entidade, às informações e aos sistemas de informação;

C) Registrar, analisar, investigar e tratar os incidentes de segurança da informação, e criar mecanismos de prevenção para evitar a sua ocorrência;

D) Garantir a continuidade de seus negócios, protegendo os processos críticos contra falhas ou desastres significativos;

E) Atender aos requisitos regulamentares, legais e contratuais pertinentes à sua atividade;

F) Assegurar o treinamento contínuo e atualizado nas políticas e nos procedimentos de segurança da informação, enfatizando as obrigações das pessoas pela segurança da informação;

G) Garantir as responsabilidades pela segurança da informação estão claramente definidas e que as pessoas indicadas são competentes e capazes de cumprir com as atribuições pela segurança da informação;

H) Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Segurança da Informação;

I) A critérios da CNDL receber e responder a auditorias de conformidade e compliance.

Esta Política se aplica a todos os colaboradores da Entidade, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços e visitantes.

NORMAS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A CDL deve seguir as normas específicas para elevar o nível de proteção da informação.

Classificação da Informação

A norma de classificação da informação visa garantir que os ativos de informação recebam um nível de proteção adequado. As informações apresentam níveis de sensibilidade e criticidade para a organização. Algumas informações podem exigir um nível adicional de proteção ou tratamento especial.

A classificação das informações da CDL está definida em três níveis, sendo eles:

Grau de Sigilo	Descrição
Confidencial	Toda informação enviada para ambiente externo (Entidades, Associados, Fornecedores, Parceiros, e outros). São informações estratégicas e altamente sensíveis, restringidas a grupos específicos e salvas em PDF sempre que possível. É expressamente proibido o uso para outros fins, sem que seja autorizado pela CDL.
Pública	Toda informação que qualquer pessoa possa ter acesso, ou seja, que possa ser totalmente utilizada independente do fim. Esta informação deve ser classificada pela CDL, representado pela área solicitante da demanda.
Interna	Toda informação acessível a todos os colaboradores dentro das dependências da CDL.

Controle de Acesso

O controle de acesso às informações da CDL deve ser efetivo independente do meio armazenado, como, por exemplo, papéis impressos ou anotações, ou então o acesso lógico, no que diz respeito aos arquivos acessados por meio de computadores, smartphones, tablets e afins.

Segurança Física e do Ambiente

O usuário da informação deve zelar pela segurança física do ambiente no qual contenha informações da CDL, visto que muitas informações podem ser furtadas e que por sua vez pode comprometer a imagem da CDL.

Convém que em locais restritos contenham controles de acesso passíveis de identificação posterior.

Quando a atividade for realizada nas dependências da CDL, o fornecedor deve seguir a normatização de cada área e Política de Segurança da Informação, bem como os controles provenientes dela.

Segurança Lógica

A CDL deve prezar pela segurança lógica de suas informações, dessa forma o usuário da informação somente deve possuir acesso as informações para uso exclusivo das atividades necessárias para atender as demandas da CDL.

O acesso deve ser revisado periódicamente, pois manter o controle de acesso lógico é essencial para segurança da informação, haja vista que os acessos indevidos podem comprometer a confidencialidade, integridade e disponibilidade.

É recomendável a adoção dos seguintes controles tecnológicos:

- » Forçar a troca de senha no primeiro acesso do usuário;
- » Ter uma política de troca de senhas periódicas, restringindo a reutilização dela;
- » Desativar usuários inativos a mais de 90 dias;
- » Desativar e/ou excluir usuários imediatamente após seu desligamento;
- » Definir os requisitos mínimos de criação de senha segura;

Os usuários da informação devem ser instruídos quanto à utilizaçãode login, senha e demais normativos de segurança da informação.

O usuário de forma alguma deve ser compartilhado, pois este é de uso pessoal e intransferível.

Transferência de Informação

A informação está disponível em meio eletrônico (foto, áudio, vídeo e outros), falado, impresso, escrito e qualquer transferência de informação corporativa em arquivos diversos para fora das dependências da CDL de ser realizada de modo seguro, incluindo transferências pela internet, rede privada, e-mail, transporte físico de qualquer tipo de mídia como, por exemplo: CD; Pen-drive; HD; Drive Virtual; papel.

Qualquer informação enviada para ambiente externo da CDL independente do meio, deve ser classificada como **Confidencial**, salvo informações classificadas como **Pública** pelo gestor responsável.

Conforme a criticidade e sensiblidade da informação transportada devem-se adotar controles que visa minimizar o risco de acesso, furto, extravio, alteração indevida da informação ou qualquer outro tipo de dano físico e lógico.

Armazenamento

Quando recebido informação da CDL é necessário ter um local seguro para atender a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação da CDL.

Descarte

Quando recebido informação da CDL é necessário seguir as premissas da CDL quanto a forma de descarte seguro das informações da CDL, visando a impossibilidade de recuperação destas informações.

Proteção Contra Ameaças

Quando aplicável o fornecedor deve possuir ferramentas de proteção contra ameaças, tais como, porém não se limitando ao:

- Antivírus;
- Filtro de conteúdo web;
- Firewall ativado, no mínimo utilizar o firewall pessoal;

Os usuários da informação devem ser conscientizados sobre os perigos que um software malicioso pode conter, e que por sua vez pode comprometer a organização.

Atribuições do Fornecedor

Fornecedores que fazem uso mediante acesso físico ou lógico dos ativos da organização, seja este prestando um serviço, produzindo um bem para a CDL tanto internamente ou externamente.

Quando aplicável estes devem assinar o termo de confidencialidade e também de concordância da Política de Segurança da Informação definida.

Atribuições da CDL

Cabe aos contratantes da CDL divulgar a Política de Segurança da Informação para fornecedores e aos que tem pretensão de ser um fornecedor para que estejam alinhados e cumpram os requisitos mínimos para atender os requisitos da CDL.

Tratamento de não conformidades e penalidades

A violação a um controle de segurança, dos termos desta Política ou de seus documentos subordinados estará sujeita a aplicação de ações disciplinares e a rescisão de contratos, sem prejuízo da responsabilização civil e criminal do(s) infrator(es), na máxima extensão que a lei permitir, de acordo com a deliberação do Comitê Executivo do Sistema de Gestão da Segurança da Informação.

Fica desde já estabelecido que inexistirá progressividade como requisito para a configuração da aplicação das penalidades aqui previstas, podendo a CDL, no uso do poder diretivo e disciplinar que lhe é atribuído, aplicar a medida que julgar devida, quando constatada a não conformidade.

Violações

De forma exemplificativa, em especial mas não se limitando, são consideradas violações a presente Política de Segurança da Informação:

A) Quaisquer ações ou situações que possam expor à CDL à perda financeira e de imagem, direta ou indiretamente, potenciais ou reais, comprometendo seus ativos de informação;

B) Uso indevido de dados corporativos, divulgação não autorizada de informações, segredos comerciais ou outras informações sem a permissão expressa da CDL;

C) Uso de informações da CDL para propósitos ilícitos, que possam incluir a violação da ética, de leis, regulamentos internos e externos ou exigências de organismos reguladores das atividades da CDL.

Os controles a serem aplicados para proteção da informação não se restringem a este documento, sendo assim, documentos adicionais devem ser complementos desta política.

TERMO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA

Este documento atesta que o colaborador da CDL conhece e concorda com a Política Corporativa de Segurança da Informação. Para isso, o documento deve ser assinado no momento da contratação ou, posteriormente, caso já seja um colaborador antigo da Entidade.

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Este documento atesta que o parceiro da CDL concorda com o Termo de Confidencialidade. Para isso, o documento deve ser assinado antes de se divulgar dados confidenciais.

19.3 Código de Ética

O Código de Ética é baseado nos princípios, explícitos e implícitos, que regem o funcionamento das Entidades do sistema CNDL, e nos valores que retratam a identidade organizacional, e visa nortear e fomentar uma conduta ética nos relacionamentos de cada Entidade com suas partes interessadas: acionistas, clientes, sociedade, fornecedores e colaboradores.

É de observância obrigatória por todos que formam as Entidades do sistema CNDL, inclusive prestadores de serviços e quaisquer pessoas que estejam a serviço da Entidade e de suas ações, inclusive em decorrência de contratos de prestação de serviço, parcerias e voluntariado.

No ato de posse, de assinatura de instrumento formal de vínculo com a Entidade ou na apresentação à equipe junto a qual exercerá suas atividades, os que são abrangidos pelo código de ética prestarão compromisso solene de acatamento e observância das regras estabelecidas.

20. JURÍDICO

20.1 Assessoria Interna (CDL)

A CDL responsabilizar-se-á pela assistência jurídica pessoal, inclusive eventuais condenações e verbas de sucumbência em favor dos integrantes da Diretoria, Conselheiros, Procuradores e Administradores com poder de gestão decorrentes dos atos de sua competência institucional e administrativa praticados de boa-fé em favor da CDL, cuja assistência ocorrerá mesmo após o exercício do mandato. Parágrafo único.

A CDL manterá em favor dos integrantes da Diretoria, Conselheiros e Administradores com poder de gestão, um seguro anual em valor compatível com a movimentação financeira da Entidade prevista no orçamento, contra qualquer evento indenizável decorrente do exercício dos respectivos cargos, inclusive custos de defesa.

20.2 Assessoria Externa (Associados)

Termo de Cooperação e Parceria

O Termo de Cooperação e Parceria tem por objeto formalizar as condições da parceria entre as partes, para a implantação e gestão na CDL dos benefícios descritos no modelo de negócio previsto, além de outros benefícios que incorporar no seu portfólio.

A CDL contará com o apoio jurídico da FCDL, que promoverá implantação e gestão destes benefícios na circunscrição territorial da CDL, contatando potenciais Associados e empenhando seus melhores esforços para promover a associação e utilização destes benefícios.

Para a execução do Termo de Cooperação, a FCDL outorga a CDL poderes para firmar os respectivos documentos de associação.

Instrumento de Associação

A CDL prestará assessoria jurídica necessária aos Associados, orientando sobre o processo legal de adesão ao Sistema CDL da sua localidade.

Através do Instrumento de Associação o Associado declara que se enquadra nas condições exigidas para a associação, tendo ciência e concordando em se submeter ao Estatuto da CDL, ao Regulamento Nacional Operacional dos SPCs, bem como àqueles expedidos pelos Conselhos Estaduais e Nacional de SPC e aos termos deste instrumento.

Estando regular, o Associado poderá usufruir dos benefícios da CDL, inclusive do banco de dados denominado SPC, mantido pela CDL junto ao "Sistema CNDL", podendo, ainda, proceder a consultas de pretendentes à obtenção de crédito junto a ele Associado, estando ciente quanto à vedação de entrega de consultas impressas ou a sua utilização para fins diversos do subsídio nos procedimentos de análise de crédito próprios.

O Associado poderá, ainda, efetuar registros de clientes impontuais, baixando por sua responsabilidade e dever, imediatamente, os adimplentes na forma do Regulamento, sendo que a CDL compartilhará, sem ônus, as informações cadastrais e de SPC do Associado com terceiros.

20.3 Diretrizes Fundamentais Trabalhistas e Tributárias

Com o objetivo de melhor embasar as decisões das CDLs, a seguir, foram destacados alguns pontos julgados fundamentais sobre direitos básicos trabalhistas considerados na relação empregado e empregador e aspectos relevantes da legislação tributária.

20.3.1 Direitos trabalhistas básicos

EMPREGADO: é uma pessoa física que realiza determinados serviços em um ambiente específico e deve cumprir as tarefas dadas pelo empregador devendo nesta relação existir: subordinação, habitualidade, salário e pessoalidade.

EMPREGADOR: pode ser uma pessoa jurídica, física ou mesmo um grupo de empresas que contrata o empregado para realização de serviços em troca de um salário.

REGISTRO DO EMPREGADO:

Para o registro, o empregado deve apresentar:

- Carteira de Identidade;
- Título Eleitoral;
- CPF;
- Certificado de Reservista para os masculinos;
- exame medico admissional;
- foto ¾;
- Certidão de Casamento;
- Certidão de Nascimento dos filhos menores, sendo: menor de 14 anos ou incapacitados para qualquer idade, caderneta de vacinação dos filhos com até seis anos de idade e, a partir de sete anos, comprovação semestral da frequência à escola, para pagamento do salário-família.

CTPS - CARTEIRA DE TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL:

É proibido o trabalho sem estar registrado, sendo a CTPS obrigatória para o exercício de qualquer atividade e deve ser apresentada ao empregador antes do empregado começar a trabalhar. O empregador tem 48 horas para fazer as anotações e devolver a carteira ao empregado mediante recibo.

O "contrato de experiência", não afasta o registro, que deve ser feito.

Prazo determinado: o contrato de trabalho por prazo determinado de até 2 anos e apenas uma prorrogação somente é válido quando o serviço a ser executado for de natureza transitória e justifique a predeterminação de prazo. Neste modelo, não há a necessidade de aviso prévio, pois as Partes estão cientes do seu término. Um novo contrato de trabalho por prazo determinado com o mesmo empregado somente pode ser celebrado 6 meses depois.

Contrato de Experiência: as Partes podem fazer um contrato de experiência de 1 a 90 dias. Dentro deste prazo máximo de 90 dias, o contrato de experiência pode ser prorrogado por uma vez. Este contrato pode ser anotado na CTPS do empregado (página de anotação). Ocorrendo a dispensa imotivada antes do prazo, o empregador deverá pagar uma indenização equivalente a 50% do total que receberia até o final do prazo. Em caso de acidente de trabalho, este empregado tem garantia provisória de emprego decorrente de acidente de trabalho prevista no artigo 118 da Lei no 8.213/91.

Contrato de Trabalho: é individual e celebrado com cada empregado. A legislação vigente exige o registro em carteira de trabalho e em livro, fichas ou sistema informatizado de registro de empregados, porém, o acerto verbal é válido para caracterizar o vínculo empregatício.

Rescisão de contrato de trabalho: a rescisão é o rompimento relação empregatícia entre empregado e empregador e pode ocorrer por justa

causa; sem justa causa; por pedido de demissão; por decisão judicial, por término de contrato de trabalho; por despedida indireta ou por culpa recíproca das Partes.

Agora a homologação da rescisão do contrato de trabalho pode ser feita na empresa, na presença dos advogados do empregador e do funcionário – que pode ter assistência do sindicato.

Os prazos para pagamento das verbas rescisórias e a devida homologação do instrumento de rescisão de contrato de trabalho deverá observar:

» até o 1o dia útil imediato ao término do contrato;

» até o 10o dia, contado da data da notificação da demissão, quando da ausência do aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento.

Demissão em massa: as dispensas coletivas, também conhecidas como demissões em massa, não precisarão mais da concordância do Sindicato.

Atenção: caso o empregado negar o recebimento ou o Advogado ou Sindicato negar a homologação, é recomendável ingressar com uma ação de consignação em pagamento, perante a Justiça do Trabalho.

Plano de demissão voluntária: a adesão a plano de demissão voluntária dará quitação plena e irrevogável aos direitos decorrentes da relação empregatícia.

Aviso prévio: se o aviso prévio vier do empregador, o empregado tem o direito de trabalhar 2 horas a menos ou a faltar 7 dias, no curso do aviso prévio. Agora, se o aviso prévio é de iniciativa do empregado, este deve trabalhar os 30 dias, sem qualquer redução de horário ou de dias.

Justa Causa: é todo ato faltoso do empregado que faz desaparecer a confiança e a boa-fé existentes entre as partes, tornando indesejável o prosseguimento do contrato de trabalho. O artigo 482 da CLT, relaciona as situações que trazem os atos que constituem justa causa para a resolução do contrato de trabalho pelo empregador:

- Ato de Improbidade (desonestidade);
- Incontinência de Conduta ou Mau Procedimento;
- Negociação Habitual; • Condenação Criminal;
- Desídia; • Embriaguez Habitual ou em Serviço;
- Violação de Segredo da Empresa;
- Ato de Indisciplina ou de Insubordinação;
- Abandono de Emprego;
- Ofensas Físicas;
- Lesões à Honra e à Boa Fama;
- Jogos de Azar;
- Atos Atentatórios à Segurança Nacional;
- Falta Contumaz no Pagamento de Dívidas Legalmente Exigidas (para os bancários);
- Falta reiterada do menor aprendiz;
- Perda da habilitação profissional.

Atenção:

- » para configurar o abandono de emprego, não é preciso que o empregado permaneça por 30 dias afastado sem comunicação e sem justificativa, bastando que revele o desejo de não mais continuar no emprego, salvo, quando o empregado estiver afastado pela Previdência Social, após a alta médica, deve-se aguardar 30 dias;
- » o aviso em jornal de ausência ao emprego tem levado a Justiça do Trabalho condenar o empregador em danos morais. Recomenda-se assim o envio de telegrama com AR.;
- » a aplicação de qualquer pena por parte do empregador deve ser atual e imediata, sob pena de que se considere haver "perdão tácito";
- » a punição aplicada de modo excessivo pode ser revista pela Justiça do Trabalho;
- » a multa para empregador que mantém empregado não registrado é de R$ 3 mil por empregado. Para as microempresas ou empresa de pequeno porte, este valor cai para R$ 800,00.

JORNADA DE TRABALHO

Existem categorias profissionais com jornadas de trabalho específicas previstas norma coletiva de trabalho (acordo ou convenção coletiva); a regra geral é jornada diária poderá ser de 12 horas com 36 horas de descanso, respeitando o limite de 44 horas semanais (ou 48 horas, com as horas extras) e 220 horas mensais.

A duração da jornada semanal pode ser de até 30 horas semanais, sem

possibilidade de horas extras semanais, ou de 26 horas semanais ou menos, com até 6 horas extras, pagas com acréscimo de 50%. Um terço do período de férias pode ser pago em dinheiro.

Agora não são mais consideradas como jornada de trabalho as atividades no âmbito da empresa como: descanso, estudo, alimentação, interação entre colegas, higiene pessoal e troca de uniforme.

Horas extras: o trabalho extraordinário é válido mediante acordo individual escrito de compensação ou prorrogação de jornada de trabalho de até 2 horas diárias com o adicional mínimo de 50% a mais por essas horas extras.

Banco de horas: afasta o pagamento de horas extras quando compensadas. O prazo para compensação é de até 1 ano, dentro da mesma semana ou mês e inferiores a 10 horas. Agora o banco de horas pode ser pactuado por acordo individual escrito, desde que a compensação se realize no mesmo mês.

Trabalho noturno urbano: começa às 22 horas e vai até 5 horas do dia seguinte. O trabalho noturno deve ser pago com pelo menos 20% a mais do valor da hora normal e a hora noturna tem a duração de 52'30" (cinquenta e dois minutos e trinta segundos), isto é, sete horas trabalhadas nesse horário, correspondem a oito horas.

Faltas ao trabalho: há faltas ao trabalho que o empregador não pode descontar do salário do empregado, sendo:

- por motivo de saúde, desde que apresente atestado mé-dico válido;
- licença à gestante de 120 dias ou da adotante de 120, 60 ou 30 dias;
- para atendimento ao Serviço Militar;
- 2 dias em caso de falecimento de cônjuge, pai, mãe, filho, irmão ou pessoa que viva sob a dependência do empregado;

- 3 dias em virtude de casamento;
- 5 dias em caso de nascimento de filho; 1 dia por ano para doar sangue;
- 2 dias para alistamento militar;
- nos dias em que estiver prestando vestibular
- nos dias que tiver que comparecer no Poder Judiciário.

Já quando o empregado falta ao trabalho, sem motivo, o empregador pode descontar as faltas da sua remuneração.Além do desconto, o empregado horista, diarista ou semanalista perde o direito à remuneração do dia do descanso semanal. O que não ocorre quanto ao empregado mensalista que já tem embutido em seu salário o valor correspondente ao descanso semanal remunerado.

Descanso obrigatório: o intervalo dentro da jornada de trabalho poderá ser negociado, desde que tenha pelo menos 30 minutos. Caso o empregador não conceda o intervalo mínimo para almoço ou concedê-lo parcialmente, a indenização será de 50% do valor da hora normal de trabalho apenas sobre o tempo não concedido em vez de todo o tempo de intervalo devido.

Trabalho em feriados: quando autorizado por lei ou norma coletiva de trabalho (acordo ou convenção coletiva), o labor aos feriados exige o pagamento em dobro do dia trabalhado e o correspondente ao repouso semanal remunerado (1/6 do valor) ou a concessão de folga em outro dia, na mesma semana.

Os acordos coletivos também poderão determinar a troca do dia de feriado. Assim, um feriado na quinta-feira poderia ser mudado para sexta-feira, por exemplo, impedindo a emenda.

Trabalho intermitente: o empregado poderá ser pago por período trabalhado, recebendo pelas horas ou diária. Ele terá direito a férias, FGTS, previdência e 13º salário proporcionais. No contrato deverá estar estabelecido o valor da hora de trabalho, que não pode ser inferior ao valor do salário mínimo por hora ou à remuneração dos demais empregados que exerçam a mesma função. O empregado deverá ser convocado com, no mínimo, três dias corridos de antecedência. No período de inatividade, pode prestar serviços a outros contratantes.

Trabalho remoto: conhecido como *home office*, o trabalhador usar em casa será formalizado com o patrão via contrato, como equipamentos e gastos com energia e internet, e o controle do trabalho será feito por tarefa.

FÉRIAS:

As férias são devidas quando o empregado completa 1 ano de serviço, e poderão ser fracionadas em até 03 períodos, mediante negociação, contanto que um dos períodos seja de pelo menos 15 dias corridos.

Haverá o pagamento proporcional aos meses trabalhados em 1/12 avos, se o empregado for demitido sem justa causa ou pedir demissão antes de completar 1 ano de trabalho.

O empregador deve comunicar por escrito o empregado com 30 dias de antecedência.

O pagamento das férias deve ser feito até 48 horas antes do seu início.

Mediante acordo, o empregado pode negociar até 10 dias das férias.

SALÁRIO E REMUNERAÇÃO

O salário é o conjunto de vantagens habitualmente atribuídas ao empregado, em contrapartida de serviços prestados ao empregador e deve ser pago mediante recibo com cópia ao empregado, até o quinto dia útil do mês seguinte ao vencido.

A rigor, o Salário remunera 220 horas mensais, logo, se o empregado for contratado para trabalhar menos, receberá proporcionalmente às horas contratadas.

A remuneração compreende o salário pago pelo empregador, mais as demais vantagens, a exemplo das horas extras, adicional noturno, adicionais de insalubridade ou periculosidade, etc. Além disso, trabalhadores e empresas poderão negociar todas as formas de remuneração, que não precisam fazer parte do salário.

Para quem trabalha até 30 horas semanais, o salário pode ser inferior a 30 horas.

Remuneração por produção: o pagamento do piso ou salário mínimo não será obrigatório na remuneração por produção.

Plano de cargos e salários: poderá ser negociado entre patrões e trabalhadores sem necessidade de homologação nem registro em contrato, podendo ser mudado constantemente.

Pisos Estaduais: somente são aplicados para as categorias que tenham piso salarial fixado por lei especial ou negociado norma coletiva de trabalho (acordo ou convenção coletiva).

13o Salário: todo empregado tem direito e corresponde a 1/12 avos da remuneração do trabalhador, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 dias. Deve ter a primeira parcela até o dia 30 de novembro e segunda

parcela até o dia 20 de dezembro. A dispensa por justa causa não dá direito ao 13º salário.

Equiparação salarial: o requisito, para equiparação salarial, da prestação do serviço precisar ser no "mesmo estabelecimento empresarial" e prestado "para o mesmo empregador", afastando para o mesmo grupo econômico, ainda, por tempo não superior a quatro anos.

Fica excluída a possibilidade de reconhecimento do "paradigma remoto", quando o pedido de equiparação se dá com um colega que teve reconhecida, por via judicial, a equiparação com outro colega.

Gratificação: a gratificação não será mais incorporada à remuneração do empregado quando revertido ao cargo anterior.

Quitação anual: as partes podem firmar um termo anual, a ser assinado pelo trabalhador na presença de um representante do sindicato, que declara o recebimento de todas as parcelas das obrigações trabalhistas, com as horas extras e adicionais devidas.

Prêmio: agora a premiação concedida ao empregado não é considerado parte do seu salário.

Atenção: A legislação não prevê regras específicas para o tipo de recibo de pagamento.

FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO - FGTS

Como o próprio nome diz, é um fundo constituído pelos saldos das contas vinculadas do trabalhador e de outros recursos a ele incorporados e sacado pelo empregado em caso de dispensa sem justa causa, para aquisição da casa própria, aposentadoria, falecimento, extinção normal do contrato por prazo determinado ou doenças graves definidas em lei.

O valor do FGTS é de 8% da remuneração do empregado além de 40% quando despede o empregado sem justa causa. Em comum acordo, o contrato de trabalho poderá ser extinto com pagamento de metade do aviso prévio e metade da multa de 40% sobre o saldo do FGTS. O empregado poderá ainda movimentar até 80% do valor depositado pela empresa na conta do FGTS, mas não terá direito ao seguro-desemprego.

SEGURO-DESEMPREGO:

O empregado tem direito ao seguro desemprego nas seguintes situações:

- quando for despedido sem justa causa;
- tiver trabalhado seis meses nos últimos 36 meses;
- tiver recebido salário pelo menos nos últimos 6 meses;
- não estiver recebendo benefícios da previdência, exceto pensão por morte ou auxílio acidente;
- não possuir renda própria de qualquer natureza.

O seguro-desemprego deve ser solicitado do 7o dia até 120 dias contados da demissão ou da decisão judicial que concedeu este direito, estando limitado a 5 parcelas de 1 salário mínimo ou a média dos 3 últimos salários até o limite determinado pelo governo, assim definidas:

- 6 a 11 meses de trabalho: receberá 3 parcelas;
- 12 a 23 meses de trabalho: receberá 4 parcelas;
- 24 a 36 meses de trabalho receberá 5 parcelas.

TRABALHO INSALUBRE OU PERIGOSO

Insalubridade: adicional para o exercício de atividades em locais que exponha o empregado a níveis de calor, frio ou ruídos excessivos, além de substâncias químicas ou biológicas etc. A insalubridade é verificada por médico ou engenheiro do trabalho, tendo os valores assim definidos:

- insalubridade mínima: 10% do salário mínimo nacional;
- insalubridade média: 20% do salário mínimo nacional e
- insalubridade máxima: 40% do salário mínimo nacional.

A eliminação ou neutralização dos agentes nocivos à saúde do trabalhador através do uso de EPIs (Equipamentos de Prote- ção individual) afastam o pagamento da insalubridade.

É permitido o trabalho de mulheres grávidas em ambientes considerados insalubres, desde que a empresa apresente atestado médico que garanta que não há risco ao bebê nem à mãe. Mulheres demitidas têm até 30 dias para informar a empresa sobre a gravidez.

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO: objetiva a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho realizado por médico do trabalho.

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA: tem por fim a preservação da saúde e da integridade dos empregados, verificando e tratando os riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. Deve ser feito por Técnicos e Engenheiros de Segurança do Trabalho.

Atenção:

Todas as empresas que tenham empregados regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) devem ter o PCMSO e o PPRA. As empresas que não cumprirem estas exigências estarão sujeitas a penalidades que variam de multas à interdição do estabelecimento.

Periculosidade: adicional para o exercício das atividades periculosas ou operações, onde a natureza ou os seus métodos de trabalhos configure um contato com substâncias inflamáveis ou explosivos, substâncias radioativas, ou radiação ionizante, ou energia elétrica, em condição de risco acentuado. O valor do adicional de periculosidade será o salário do empregado acrescido de 30%.

VALE-TRANSPORTE

Todo empregado que necessite de transporte para se deslocar (ida e volta) de sua residência para o trabalho tem direito ao vale transporte que deve ser solicitado por escrito. O empregado deve contribuir com até 6% do seu salário para este fim.

O tempo despendido até o local de trabalho e o retorno, por qualquer meio de transporte, inclusive feito pelo empregador, não mais será computado na jornada de trabalho.

TRABALHO DO MENOR

Os menores podem trabalhar a partir de 14 anos de idade como aprendiz e de 16 anos como trabalhador comum. Em qualquer caso, as atividades não podem ser insalubres e/ou perigosas, também, não pode trabalhar em

horário noturno que compreende das 22h às 5h do dia seguinte e não pode trabalhar em atividades prejudiciais à sua formação moral.

Suas férias do menor devem coincidir com as férias escolares e o valor do FGTS do menor aprendiz é de 2% da sua remuneração.

FISCALIZAÇÃO DO TRABALHO

Toda empresa está sujeita a fiscalização do trabalho que terá acesso a todas as áreas da empresa e documentos que digam respeito ao cumprimento das leis do trabalho.

Dupla visita: o Fiscal deve fazer uma "dupla visita" quando a infração for relativa à edição de novas leis, regulamentos ou instruções ministeriais ou quando em primeira inspeção dos estabelecimentos recém-inaugurados.

Atenção:

Nas MPEs, a "dupla visita" é regra para lavratura dos autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado ou anotação da CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

A multa para empregador que mantém empregado não registrado é de R$ 3 mil por empregado. Para as microempresas ou empresa de pequeno porte, este valor cai para R$ 800,00.

As MPEs ficam desobrigadas a apresentar:

» fixação de Quadro de Trabalho em suas dependências;

» da anotação das férias dos empregados nos respectivos livros ou

fichas de registro; de empregar e matricular seus aprendizes nos cursos dos serviços nacionais de aprendizagem;

» da posse do livro intitulado “Inspeção do Trabalho”; e

» de comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego a concessão de férias coletivas.

ALTERAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

Poderá ocorrer se houver previsão contratual e comprovada a real necessidade. Em caso de encerramento das atividades de uma filia, é legal a transferência do empregado para outra unidade da empresa.

DESVIO DE FUNÇÃO

O art. 468 da CLT regra que as alterações das condições do trabalho somente podem ocorrer por mútuo consentimento, e desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade.

Quanto ao cargo ou função, sugere-se o acordo escrito (contrato) das partes de que o empregado aceita exercer outras funções ou executar serviços determinados pelo empregador, compatível com as condições pessoais, na vigência deste instrumento”.

FORNECIMENTO DE MORADIA

Quando fornecida a moradia ao empregado urbano, o percentual máximo a ser descontado é de 25% do salário contratual e não sobre a remuneração. Observe que é sobre o salário contratual e não sobre a remuneração.

PREJUÍZOS CAUSADOS

O empregador pode descontar qualquer prejuízo causado pelo empregado.

Atenção:

Havendo a cláusula contratual com esta previsão, o desconto pode ser efetuado em folha de pagamento na ocorrência de dolo (vontade de gerar o prejuízo) ou culpa (negligencia, imprudência ou imperícia), mas, caso que não tendo a cláusula contratual, o desconto somente poderá ser dado se for causado por dolo.

ALIMENTAÇÃO

O empregador que fornece alimentação pode descontar do empregado o percentual de até 20% do salário e não da remuneração (§3º do artigo 458 da CLT). Caso a alimentação seja preparada na própria empresa este desconto poderá ser de até 25% do salário mínimo.

EMPREGADA GESTANTE

A empregada gestante tem estabilidade no emprego desde o instante da confirmação da gravidez até 5 meses após o parto, período em que não pode ser despedida, sem motivo.

Em caso de aborto não criminoso, a empregada tem direito a um repouso remunerado de duas semanas.

Atenção:

o empregador pode submeter a empregada a exame médico para teste de gravidez, mas as mulheres demitidas têm até 30 dias para informar a empresa sobre a gravidez.

Após o retorno ao trabalho, a empregada (mãe) tem direito durante sua jornada de trabalho a dois descansos de 30 minutos cada, para que possa amamentar seu bebê, conforme regra do art. 396 da CLT.

Agora é permitido o trabalho de mulheres grávidas em ambientes considerados insalubres, desde que a empresa apresente atestado médico que garanta que não há risco ao bebê nem à mãe.

PESO

É proibido a mulher em serviço carregar peso superior a 20 (vinte) quilos, para o trabalho contínuo, ou vinte e cinco (25) quilos para trabalho ocasional.

AUXÍLIO DOENÇA

Cumprida uma carência exigida (12 meses), o auxílio doença é um benefício previdenciário ao empregado incapacitado para o seu trabalho ou para a sua atividade habitual por mais de 15 dias. É pago a partir do 16o dia do afastamento do empregado.

Se o empregado, por motivo de doença, afastar-se do trabalho durante 15 dias, retornando à atividade no 16o, e se dela voltar a se afastar dentro de 60 dias desse retorno, o empregador não está obrigado a pagar novamente os 15 primeiros dias.

ATESTADOS MÉDICOS

O atestado médico pode ser questionado pelo empregador submetendo o empregado a exame médico com médico do trabalho.

ACIDENTE DE TRABALHO

Qualquer acidente sofrido, ainda que fora do local e horário de trabalho, é considerado como acidente de trabalho, quando o empregado estiver cumprindo ordem ou realizando serviços determinados pelo empregador. Ocorrendo o acidente a empresa deve emitir a Comunicação de Acidentes de Trabalho (CAT). Caso não faça, a mesma pode ser formalizada pelo próprio acidentado, seus dependentes, Entidade sindical, pelo médico que o assistiu ou qualquer autoridade pública.

Considera-se também acidente de trabalho:

- agressão física por colega de trabalho;
- acidente ocorrido no percurso da residência para o trabalho ou deste para aquela;
- nos intervalos destinados para refeição e descanso.

Garantia de emprego: O empregado que sofreu acidente de trabalho, tem a garantia de emprego de 12 meses, contados a partir do dia seguinte ao da cessação do auxilio doença acidentário.

DATA-BASE

É a data na qual os sindicatos patronal e dos trabalhadores tem para revisar acordo ou convenção coletiva de trabalho. Não chegando a um acordo deve ser instaurado o Dissídio Coletivo junto à Justiça do Trabalho.

Empresas com no mínimo 200 funcionários: agora, os trabalhadores poderão escolher 3 funcionários que os representarão em empresas com no mínimo 200 funcionários na negociação com os patrões. Os representantes não precisam ser sindicalizados. Os sindicatos continuarão atuando apenas nos acordos e nas convenções coletivas.

Dissídio Coletivo: procedimento judicial onde a Justiça do Trabalho estabelece, por meio de uma "sentença normativa", as clausulas que serão aplicadas para a categoria.

TERCEIRIZAÇÃO

O empregador tem a possibilidade de contratar empresas terceiras para realização de atividades fins e não apenas atividades meio como era anteriormente, ou seja, uma padaria pode terceirizar o serviço de padeiro, antes proibido.

Haverá uma quarentena de 18 meses que impede que a empresa demita o trabalhador efetivo para recontratá-lo como terceirizado.

O terceirizado deverá ter as mesmas condições de trabalho dos efetivos, como atendimento em ambulatório, alimentação, segurança, transporte, capacitação e qualidade de equipamentos.

Autônomo exclusivo: é o profissional que poderá prestar serviços de forma contínua e para uma única empresa sem que isso seja caracterizado como vínculo empregatício. É a liberdade de contratar, seja para o empregador como para o autônomo que não deseja o vínculo empregatício.

CONVENÇÃO E ACORDO COLETIVO DE TRABALHO

Agora, as Convenções e Acordos Coletivos de Trabalho poderão prevalecer sobre a legislação.

Assim, os sindicatos e as empresas podem negociar condições de trabalho diferentes das previstas em lei, mas não necessariamente num patamar melhor para os trabalhadores.

Em negociações sobre redução de salários ou de jornada, deverá haver cláusula prevendo a proteção dos empregados contra demissão durante o prazo de vigência do acordo. Esses acordos não precisarão prever contrapartidas para um item negociado.

Acordos individualizados de livre negociação para empregados com instrução de nível superior e salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do INSS (R$ 5.531,31) prevalecerão sobre o coletivo.

O que for negociado não precisará ser incorporado ao contrato de trabalho.

Os sindicatos e as empresas poderão dispor livremente sobre os prazos de validade dos acordos e convenções coletivas, bem como sobre a manutenção ou não dos direitos ali previstos quando expirados os períodos de vigência. E, em caso de expiração da validade, novas negociações terão de ser feitas.

CONTRIBUIÇÃO SINDICAL: agora é facultativa tanto para empregados como para os empregadores.

DANOS MORAIS: o valor a ser pleiteado pelo trabalhador deve obedecer a um teto para alguns pedidos de indenização. Ofensas graves cometidas por empregadores devem ser de no máximo 50 vezes o último salário contratual do ofendido.

ARBITRAGEM: as partes agora podem utilizar da arbitragem como meio de solução de conflito, quando a remuneração do empregado for igual a duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios da Previdência Social, hoje em R$ 5.531,31.

HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS: serão devidos honorários pagos aos advogados pela parte que perde à parte que ganha, entre 5% e 15% sobre o valor que for apurado no processo.

Para os beneficiários da Justiça Gratuita, esta obrigação ficará "em suspenso" por até dois anos após a condenação.

LITIGÂNCIA DE MÁ-FÉ: será considerada de má-fé quem alterar a verdade dos fatos (autor ou o réu), usar o processo para conseguir objetivo ilegal, gerar resistência injustificada ao andamento do processo, proceder de modo temerário, entre outros. A multa será de até 10% do valor da causa, além de indenização da parte contrária.

REFORMA TRABALHISTA

(Lei n. 13.467/17)

Principais Mudanças:

As novas regras entram em vigor em 13/11/2017, conforme previsto na nova legislação.

DESLOCAMENTO: o deslocamento até o local de trabalho e o retorno, por qualquer meio de transporte, não será mais computado na jornada de trabalho.

JORNADA DE TRABALHO 1: poderá ser de 12 horas com 36 horas de descanso, respeitando o limite de 44 horas semanais (ou 48 horas, com as horas extras) e 220 horas mensais.

JORNADA DE TRABALHO 2: não são consideradas dentro da jornada de trabalho as atividades no âmbito da empresa como descanso, estudo, alimentação, interação entre colegas, higiene pessoal e troca de uniforme.

JORNADA DE TRABALHO 3: a duração pode ser de até 30 horas semanais, sem possibilidade de horas extras semanais, ou de 26 horas semanais ou menos, com até 6 horas extras, pagas com acréscimo de 50%.

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: o plano de carreira poderá ser negociado entre as partes sem necessidade de homologação pelo Ministério do Trabalho em Emprego, nem registro em contrato, e pode ser mudado constantemente.

GRAVIDEZ: agora é permitido o trabalho de mulheres grávidas em ambientes considerados insalubres, desde que a empresa apresente atestado médico que garanta que não há risco ao bebê nem à mãe. As Mulheres demitidas têm até 30 dias para informar a empresa sobre a gravidez.

FÉRIAS: mediante negociação entre as partes, poderão ser fracionadas em até 03 períodos, contanto que um dos períodos seja de pelo menos 15 dias corridos. Um terço do período de férias pode ser pago em dinheiro.

INTERVALO ENTRE AS JORNADAS: o intervalo dentro da jornada de trabalho poderá ser negociado, desde que tenha pelo menos 30 minutos.

TRABALHO INTERMITENTE: O trabalhador poderá ser pago por período trabalhado, recebendo pelas horas ou diária, recebendo as férias, FGTS, previdência e o 13º salário de forma proporcional.

HOME OFFICE: o trabalho em casa é válido e deverá ser formalizado em contrato, cujo controle será feito por tarefa.

LIVRE NEGOCIAÇÃO: as convenções e acordos coletivos poderão prevalecer sobre a legislação.

CONTRIBUIÇÃO SINDICAL: agora é facultativa.

REMUNERAÇÃO: o pagamento do piso ou salário mínimo não será obrigatório na remuneração por produção. Além disso, trabalhadores e empresas poderão negociar todas as formas de remuneração, que não precisam fazer parte do salário.

RESCISÃO 1: em comum acordo, com pagamento de metade do aviso prévio e metade da multa de 40% sobre o saldo do FGTS. O empregado poderá ainda movimentar até 80% do valor depositado pela empresa na conta do FGTS, mas não terá direito ao seguro-desemprego.

RESCISÃO 2: a homologação da rescisão do contrato de trabalho pode ser feita na empresa, na presença dos advogados do empregador e do funcionário – que pode ter assistência do sindicato.

BANCO DE HORAS: agora o banco de horas pode ser pactuado por acordo individual escrito entre as partes, desde que a compensação se realize no mesmo mês.

AUTÔNOMO EXCLUSIVO: é o profissional que poderá prestar serviços de forma contínua e para uma única empresa sem que isso seja caracterizado como vínculo empregatício.

TERCEIRIZADO: Haverá uma quarentena de 18 meses que impede que a empresa demita o trabalhador efetivo para recontratá-lo como terceirizado.

DANO MORAL: agora é limitado a um teto para alguns pedidos de indenização. Ofensas graves cometidas por empregadores devem ser de no máximo 50 vezes o último salário contratual do ofendido.

HONORÁRIOS DE ADVOGADO: agora são devidos aos advogados da parte vencedora, quem perder a causa terá de pagar entre 5% e 15% do valor da sentença.

20.3.2 Tributação nas Associações

Conforme dispõe o art. 5o, inciso XVII, da Constituição Federal, a criação das associações independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. O Código Civil Brasileiro disciplina a matéria:

"Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações; (...)"

"Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

Parágrafo único. Não há, entre os Associados, direitos e obrigações recíprocos. "

O Estatuto da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) informa que a finalidade associativa e não econômica da Entidade e suas constituintes (FCDLs e CDLs):

> ***"Art. 1º A CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL) é uma Entidade civil sem fins econômicos, constituída pelas Federações das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDLs), Câmaras de Dirigentes Lojistas Equiparadas (CDLEs) e Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs)*** *devidamente associadas às suas FCDLs, fundada em 21 de outubro de 1960, com sede e foro na cidade de Brasília, Distrito Federal, no SRTVN, Quadra 701, Centro Empresarial Norte, Bloco "B", Salas 322 a 337, CEP 70.719-900, com duração por tempo indeterminado e será regida pelo presente Estatuto, formando o "Sistema CNDL" que é constituído pela CNDL, pelas FCDLs, pelas CDLs e pelas CDLs Jovens devidamente constituídas".*
>
> ***"Art. 4º As FCDLs são Entidades integrantes do sistema confederativo nacional (Sistema CNDL),*** *preferencialmente com sede na Capital do respectivo Estado, com representação em âmbito Estadual,* ***constituídas obrigatoriamente de Entidades civis sem fins econômicos,*** *sem filiação político-partidária ou religiosa, constituídas pelas CDLs do seu Estado na forma de seus Estatutos".*
>
> ***"Art. 15. As CDLs são Entidades integrantes do sis-***

> ***tema confederativo nacional, (Sistema CNDL) com representação em âmbito municipal e filiadas à FCDL do seu Estado, constituídas obrigatoriamente de Entidades civis sem fins econômicos****, sem filiação polí- tico-partidária ou religiosa, formadas por categorias de Associados, pessoas naturais ou jurídicas com atividade associativa ou sindical, econômica ou profissional reconhecidas, bem como entes despersonificados reconhecidos em lei, só podendo existir 01 (uma) Câ- mara em cada município".*

Existem isenções e imunidades tributárias direcionadas às associações, tanto na esfera federal como nas estaduais e municipais, cabendo à lei dispor sobre as condições a serem observadas para obtenção do favor fiscal a elas direcionadas.

Basicamente estas Entidades devem observar as seguintes condições:

- não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;

- aplique suas rendas, seus recursos e eventual superávit integralmente no território nacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetos institucionais;

- apresente certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela RFB e certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (CRF);

- mantenha escrituração contábil regular que registre as receitas e despesas, bem como a aplicação em gratuidade de forma segre-

gada, em consonância com as normas emanadas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC);

» não distribua resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio sob qualquer forma ou contexto;

» conserve em boa ordem, pelo prazo de 10 (dez) anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem e a aplicação de seus recursos e os relativos a atos ou operações realizados que impliquem modificação da situação patrimonial;

» cumpra as obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária;

» apresente as demonstrações contábeis e financeiras devidamente auditadas por auditor independente habilitado nos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC) quando a receita bruta anual auferida for superior ao limite fixado pela Lei Complementar nº 123/2006.

IMUNIDADE OU ISENÇÃO

Imunidade: a Constituição Federal estabelece imunidades a fim de incentivar as associações sem fins lucrativos que atuam nas áreas de educação, saúde e assistência social, pois são atividades sociais ligadas ao bem comum.

Isenção: é uma exclusão da tributação, dispensando o contribuinte do pagamento do tributo ao qual estava originariamente sujeito. É prevista em Lei infraconstitucional. As associações detêm isenção sobre suas receitas operacionais das atividades próprias aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou esta-

tuto recebido de Associados ou mantenedores. (art. 47, § 2º, da IN SRF nº 247/02)

Imunidade-Impostos: a Constituição Federal garante a imunidade de alguns impostos no seu art. 150, VI, "c":

> ***"Art. 150 - Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:***
>
> ***(...)***
>
> ***VI - instituir impostos sobre:***
>
> ***(...)***
>
> ***c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das Entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos de lei.".***
>
> ***(...)***
>
> § 4º - As vedações expressas no inciso VI, alíneas b e c, compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços relacionados com as finalidades essenciais das ***Entidades neles mencionadas."***

Assim, a União, Estados, Distrito Federal e os Municípios, não podem instituir impostos sobre o patrimônio ou renda das instituições de educação e assistência social, sem fins lucrativos, desde que atendidos os requisitos legais.

Imunidade – Contribuições Sociais: em relação às contribuições sociais, a Constituição Federal determinou que a imunidade seria aplicável às Enti-

dades beneficentes de assistência social, também atendidas as exigências legais, conforme se verifica do §7°, do art. 195:

> *"Art. 195. A seguridade social será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e das seguintes contribuições sociais:*
>
> *(...)*
>
> §7º – São isentas de contribuição para a seguridade social ***as Entidades beneficentes de assistência social*** *que atendam às* ***exigências estabelecidas em lei.****"*

Código Tributário Nacional: trata da matéria relativa às condições da imunidade dos tributos incidentes sobre a renda, o patrimônio e os serviços, nos arts. 9° e 14.

Referidos dispositivos estabelecem que é vedado à União, aos Estados, Distrito Federal e Municípios cobrar imposto sobre o patrimônio, a renda ou serviços de partidos políticos e de instituição de educação ou de assistência social, subordinado à observância dos seguintes requisitos pelas Entidades nele referidas:

A) não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

B) aplicarem integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

C) manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

O motivo que leva uma associação a gozar da imunidade é ser uma das Entidades listadas pelo artigo 150, VI, "c" da Constituição Federal e pelo §7°, do art. 195 da Constituição Federal, mas, para usufruir da imunidade a Entidade deve atender as condições listadas no Código Tributário Nacional.

Como vimos, o Código Tributário Nacional estabelece as condições para gozo da imunidade de diversos tributos, havendo outras leis ordinárias com regras específicas para cada tributo.

Contribuição Previdenciária da Empresa: a Lei nº 12.101/2009 regulamenta a imunidade das Entidades beneficentes de assistência social, prevista no art. 195, § 7º da Constituição Federal.

Estas Entidades beneficentes detêm isenção do pagamento das contribuições previdenciárias e as contribuições a cargo da empresa provenientes do faturamento e do lucro, destinadas à Seguridade Social. Esclareço aqui que a lei equivocadamente utiliza o termo isenção, mas na verdade se trata de imunidade.

Ainda, para gozar do benefício da isenção da contribuição previdenciária, nos termos da Lei n. 12.101/2009, a Entidade beneficente deve:

A) demonstrar adequação às diretrizes e metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação – PNE;

B) atender a padrões mínimos de qualidade, aferidos pelos processos de avaliação conduzidos pelo Ministério da Educação; e

C) oferecer bolsas de estudo nas seguintes proporções: no mínimo, uma bolsa de estudo integral para cada 9 (nove) alunos pagantes da educação básica; bolsas parciais de 50% (cinquenta por cento), quando necessário para o alcance do número mínimo exigido, dentre outros requisitos.

Ainda, para se beneficiar da isenção, a Entidade deve, dentre outras condições, prestar serviços ou realizar ações sócio assistenciais, de forma gratuita, continuada e planejada, para os usuários e a quem deles necessitar, sem qualquer discriminação.

Consideram-se Entidades de assistência social aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento visando a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice a promoção da integração ao mercado de trabalho e as que atuam na defesa e garantia de seus direitos.

Também são consideradas Entidades de assistência social:

A) as que prestam serviços ou ações sócio assistenciais, sem qualquer exigência de contraprestação dos usuá- rios, com o objetivo de habilitação e reabilitação da pessoa com deficiência e de promoção da sua inclusão à vida comunitária, no enfrentamento dos limites existentes para as pessoas com deficiência, de forma articulada ou não com ações educacionais ou de saúde;

B) as Entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e à educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, desde que os programas de aprendizagem de adolescentes, de jovens ou de pessoas com deficiência sejam prestados com a finalidade de promover a integração ao mercado de trabalho,

C) as que realizam serviço de acolhimento institucional provisório de pessoas e de seus acompanhantes, que estejam em trânsito e sem condições de autossustento, durante o tratamento de doenças graves fora da localidade de residência.

Para enquadrar-se na imunidade destinada à contribuição previdenciária há necessidade também da observância dos seguintes requisitos:

A) não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos, exceto no caso de associações assistenciais ou fundações, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado na região correspondente à sua área de atuação, devendo seu valor ser fixado pelo órgão de deliberação superior da Entidade, registrado em ata, com comunicação ao Ministério Público, no caso das fundações;

B) aplique suas rendas, seus recursos e eventual superávit integralmente no território nacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais;

C) apresente certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;

D) mantenha escrituração contábil regular que registre as receitas e despesas, bem como a aplicação em gratuidade de forma segregada, em consonância com as normas emanadas do Conselho Federal de Contabilidade;

E) não distribua resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, sob qualquer forma ou pretexto;

F) conserve em boa ordem, pelo prazo de 10 (dez) anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem e a

aplicação de seus recursos e os relativos a atos ou operações realizados que impliquem modificação da situação patrimonial;

G) cumpra as obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária;

H) apresente as demonstrações contábeis e financeiras devidamente auditadas por auditor independente legalmente habilitado nos Conselhos Regionais de Contabilidade quando a receita bruta anual auferida for superior ao limite fixado pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

COFINS:

A MP n. 2.158, de 24.08.2001, prevê em seu artigo 14 que estão **isentas** da Cofins as seguintes receitas:

> *"Art. 14 – Em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de fevereiro de 1999, são* ***isentas da Cofins as receitas****:*
>
> *(...)*
>
> *X* ***– relativas às atividades próprias das Entidades a que se refere o art. 13".***

As Entidades a que se refere o artigo 13 são as seguintes: I – templos de qualquer culto; II – partidos políticos; III – institui- ções de educação e de assistência social; IV – instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural, científico e as associa- ções; V – sindicatos, federações e confederações; VI – serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei; VII – conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas; VIII – fundações de direito privado e fundações públicas instituídas ou mantidas pelo Poder Público;

IX – condomínios de proprietá- rios de imóveis residenciais ou comerciais; e X – a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e as Organizações Estaduais de Cooperativas.

O que diz a Jurisprudência:

> ***"TRIBUTÁRIO. COFINS. ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. ATIVIDADES PRÓPRIAS. ISENÇÃO. Os arts. 13 e 14, inciso X, da MP 2.158/2001 c/c o art. 15 da Lei 9.532/97 outorgaram isenção da COFINS relativamente às receitas de associações sem fins lucrativos oriundas das atividades próprias das Entidades. Serviços atinentes ao cumprimento das finalidades estatutárias se inserem dentre as atividades próprias da Entidade."***

(Processo: AMS 1055. RS.2004.71.01.001055- 3. Relator(a): LEANDRO PAULSEN. Julgamento: 25/10/2005. Órgão Julgador: SEGUNDA TURMA. Publicação: DJ 09/11/2005 PÁGINA: 172).

PIS

A contribuição ao PIS, instituída pela Lei Complementar n. 7/70, tinha como base de cálculo a folha de salários das Entidades sem fins lucrativos à alíquota de 1%.

A lei válida editada após a Lei Complementar n. 7/70, a de n. 9.715 de 25.11.98, também determinava no artigo 2º, II, que a contribuição para o PIS/PASEP seria apurada mensalmente pelas Entidades sem fins lucrativos definidas como empregadoras pela legislação trabalhista e as fundações, com base na folha de salários.

Atualmente a Medida Provisória n. 2.158 de 24 de agosto de 2001, assim rege a matéria:

"Art. 13. A contribuição para o PIS/PASEP será determinada com base na folha de salários, à alíquota de um por cento, pelas seguintes Entidades:

(...)

III – instituições de educação e de assistência social a que se refere o art. 12 da Lei no 9.532, de 10 de dezembro de 1997;

IV – instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural, científico e as associações, a que se refere o art. 15 da Lei no 9.532, de 1997".

IV – instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural, científico e as associações, a que se refere o art. 15 da Lei no 9.532, de 1997".

Os arts. 12 e 15 da Lei nº 9.532/97 dispõem:

> *"Art. 12. Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.*
>
> *(...)*
>
> *§ 2º Para o gozo da imunidade, as institui- ções a que se refere este artigo, estão obrigadas a atender aos seguintes requisito*s:
>
> *i) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, exceto no caso de associações, fundações ou organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva e desde que cumpridos os requisitos previstos nos arts. 3o e 16 da*

Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado na região correspondente à sua área de atuação, devendo seu valor ser fixado pelo órgão de deliberação superior da Entidade, registrado em ata, com comunicação ao Ministério Público, no caso das fundações;

j) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

k) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

l) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;

m) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

n) recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;

o) assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público.

(...)

§ 3º Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais." "Art. 15. Consideram-se isentas as institui- ções de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos."

Cumpre salientar que a Entidades filantrópicas e beneficentes de assistência social, para efeito de gozo da isenção do PIS, da mesma forma que a Cofins, deverão observar os requisitos previstos no art. 55 da Lei 8.212/91.

Contudo, também conforme mencionado acima, o art. 55 citado foi expressamente revogado pela Lei nº 12.101/2009, que passou a disciplinar o assunto. Em vista disso a Fazenda entende que os requisitos a serem cumpridos são aqueles previstos no art. 29 da referida Lei em substituição ao art. 55 da Lei 8.212/91.

Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL): As Entidades sem fins lucrativos, a saber: instituições de cará- ter filantrópico, recreativo, cultural e científico e associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam; também se beneficiam da norma que veicula isenção constante da Lei nº 9.532/97, artigo 15, no que concerne à CSLL.

Para o gozo da referida isenção as Entidades que se enquadrem neste perfil estão obrigadas a atender os requisitos listados abaixo (art. 15 §3º):

A) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, exceto no caso de associações, fundações ou organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva e desde que cumpridos os requisitos previstos nos arts. 3o e 16 da Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado na região correspondente à sua área de atua- ção, devendo seu valor ser fixado pelo órgão de deliberação superior da Entidade, registrado em ata, com comunicação ao Ministério Público, no caso das fundações;

B) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

C) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

D) conservar em boa ordem, pelo prazo de 5 anos, contados da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;

E) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal.

Também devem as Entidades sem fins lucrativos atender as exigências da legislação previdenciária, mencionada no tópico acima.

Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Imposto sobre Serviços (ISS): A Constituição Federal a imunidade sobre o patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei (art. 150, VI, "c").

Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ): Atualmente a Lei nº 9.532/97 é a lei ordinária que veio para estabelecer os requisitos da imunidade do IRPJ previstos no art. 150, VI, "c" da CF, das instituições de educação ou de assistência social sem fins lucrativos.

A Receita Federal do Brasil respondeu:

> *026 Quais são as Entidades isentas pela finalidade ou objeto?*
>
> *"Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e cientifico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos.*
>
> *Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais". (CoordenaçãoGeral de Tributação (Cosit) da RFB. Perguntas e Respostas 2016*).*

Nos termos da lei, é sociedade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 12, §3º).

Pois bem, da dicção da Lei n. 9.532/97 destaca-se que se considera imune a instituição de educação ou de assistência social sem fins lucrativos, que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 12, caput).

Para o gozo da imunidade, as instituições de educação ou assistência social, também estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos (art. 12 §3º):

A) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, exceto no caso de associações, fundações ou organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva e desde que cumpridos os requisitos previstos nos arts. 3o e 16 da Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado na região correspondente à sua área de atuação, devendo seu valor ser fixado pelo órgão de deliberação superior da Entidade, registrado em ata, com comunica- ção ao Ministério Público, no caso das fundações;

B) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

C) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

D) conservar em boa ordem, pelo prazo de 5 anos, contados da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;

E) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos (DIPJ), em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

F) recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;

G) assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;

H) não distribuir qualquer parcela do seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título. A mesma Lei n. 9.532/97, no seu art. 15, criou norma que isentou para outras Entidades.

De fato, estabelece a lei que, consideram-se isentas as seguintes Entidades sem fins lucrativos:

A) as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e;

B) as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam. Para o gozo da isenção as Entidades que se enquadrem neste perfil estão obrigadas a atender aos mesmos requisitos de letras "a" até "e" listados acima para o gozo da imunidade (art. 15, §3º).

Imposto sobre Serviços (ISS): Atendidos os requisitos constitucionais, são imunes do ISS, os serviços prestados por partidos políticos, inclusive suas fundações, Entidades sindicais dos trabalhadores, instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei (CF,

art. 150, VI, “c”).

Este direito já foi consagrado por algumas cidades e também pela interpretação do Poder Judiciário, que destacamos:

Goiânia (GO):

ISS isento através de legislação municipal.

Lei Nº 5896/1982: embora aprovada antes da Constituição Federal de 88, foi recepcionada pela legislação vigente através da decisão judicial (TJ/GO. Apelação nº 492721-43.2008.8.09.0051 (200894927213), Rel. Desembargador Almeida Branco; Rev. Desembargador Carlos Escher – Goiânia (GO) – DJe: 03.10.2010). Contrário ao pedido da Prefeitura de Goiânia, o Desembargador justificou sua decisão na falta de revogação tácita da Lei 5896/82 pelo Código Tributário Municipal (Lei Complementar 128/2003), afirmando não haver incompatibilidade expressa entra as normas mencionadas, mantendo a isenção expressa do ISS à Câmara dos Dirigentes Lojistas de Goiânia.

Outras capitais que já possuem disposição expressa para isenção:

- Salvador (BA);
- Fortaleza (CE);
- Goiânia (GO);
- Campos Grande (MS);
- Belém (PA)

Vitória (ES):

Ocorreu a redução, de 5% para 2%. LEI Nº 6.075, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2003 - ALTERA A LEGISLAÇÃO DO IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS DE QUAL-

QUER NATUREZA, EM FACE DO ADVENTO DA LEI COMPLEMENTAR Nº 116, DE 31 DE JULHO DE 2003.SEÇÃO II – REGRAS ESPECIAIS. Revogado: art. 27 - para fins de apuração e cobrança do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, fica o Clube dos Diretores Lojistas de Vitória sujeito à alíquota de 2,0% (dois por cento) sobre o preço dos serviços de informa- ção, quando prestados aos seus Associados, ficando, todavia, nos demais casos, sujeito à alíquota de 5,0% (cinco por cento) sobre o preço dos serviços. Vigente: art. 27 - para fins de apuração e cobrança do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, ficam as Entidades, associações, federações e câ- maras, representativas de segmento econômico, sujeitas à alí- quota de 2,0% (dois por cento) sobre o preço dos serviços de informação, quando prestados aos seus Associados, ficando, todavia, nos demais casos, sujeito à alíquota de 5,0% (cinco por cento) sobre o preço dos serviços. (Redação dada pela Lei nº 6527/2005).

São Paulo (SP):

Em Consulta à Secretaria da Fazenda houve a seguinte interpretação:

"Os serviços prestados por associações sem fins lucrativos aos seus Associados não são tributáveis pelo ISS desde que se enquadrem entre aqueles descritos em seus objetivos sociais. Esta não incidência de ISS independe da existência de Lei municipal que conceda isenção".

(Consulta SF/ejugn.50de27dejulhode2012DOCSPde2.8.2012)

Rio de Janeiro (RJ):

Semelhante à Goiânia, a CDL Rio ingressou com ação judicial face ao Município do Rio de Janeiro, que ganhou em 1ª e 2ª instância. Afirmação do Município no recurso: "(...) não ter o autor direito à isenção do ISS, por não ser uma associação de classe, mas, associação de empresas com atividade-

des diversas, nos autos da ação ordinária proposta pelo Clube de Diretores Lojistas do Rio de Janeiro contra o Município, objetivando a anulação de decisão constitutiva de crédito, por ser beneficiado pela isenção do ISS da qual gozam as associações de classe.".

Decisão do STJ: *"O v. acórdão embargado entendeu que o Clube de Diretores Lojistas é uma sociedade sem fins lucrativos que reúne integrantes identificados pela mesma atividade e mesma classe, a de dirigentes lojistas, portanto possui os requisitos para ser como é conhecida e reconhecida como Associação de Classe e por via de consequência com direito à isenção do ISS, conforme a Lei 206/80 que hoje rege a matéria.".*

(STJ – Resp. 61.926 - RJ (1995/0011003-2) Rel. Min. Francisco Peçanha Martins. DJ: 15.04.2002)

Obrigações acessórias:

Por fim, destacam-se as obrigações acessórias onde as associações sem fins lucrativos estão obrigadas a apresentar os seguintes documentos:

- Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) – art. 2º, IN RFB nº 974/09;
- Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais (Dacon), quando a soma dos valores mensais do PIS/Pasep e da Cofins apurados for superior a R$ 10 mil (art. 2º, Parágrafo Único, IN RFB nº 1.015/10);
- Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ) – art. 1º, da IN RFB nº 1.028/10; e
- Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (Dirf) – art. 1º, inciso I, IN RFB nº 1.033/10. Bibliografia: Constituição Federal, Código Tributário Nacional, leis e ensaios jurídicos diversos, grifos nossos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CNDL, Estatuto da Confederação Nacional de Dirigentes Logistas, Consolidação aprovada na Assembléia Geral Ordinária realizada em Brasília, Distrito Federal, em 24.11.2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Edição. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES, Boert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1990.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. *Planejamento Estratégico*: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

TARAPANOFF, KIRA. Inteligência Organizacional e Competitiva. SWOT. Brasília. Ed. UNB, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em Ação*: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOLETO, M. J. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. 2ª ed. São Paulo, Global, 2004.

HELDMAN, kim. Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projectos. Guia PMBOK 5ª. Edição. EUA: Project Management Institute, 2013.

CHARAN, RAM. Pipeline da Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Editora Campus

ULRICH, Dave, e Outros, Gestão Estratégica de Pessoas com Sco-

recard - Interligando Pessoas, Estratégias e Performance, Campus.

DUTRA, J. S. (org). Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 5ª. Edição. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ASSAF NETO, A., Finanças Corporativas e Valor. Atlas, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA Luís Martins de; COSTA Rogério Guedes. Gestão estratégica de custos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

D'AVILA, Marcos e OLIVEIRA, Marcelo. Conceitos e Técnicas de Controle Interno de Organizações. São Paulo. Nobel. 2002.

FONTES, E. Praticando a segurança da informação. Brasport, 2008.

Sistema CNDL

CNDL FCDL CDL CDL Jovem SPC BRASIL SEBRAE

Sistema CNDL

CNDL FCDL CDL CDL Jovem SPC BRASIL SEBRAE