



PLANEJAMENTO

Livro IV

CONTEÚDO

CAPÍTULO I - Planejamento Estratégico.....	02
1. Introdução.....	03
2. Contexto Atual.....	03
3. Contexto Desejado.....	08
4. Implementação da Estratégia.....	11
5. Acompanhamento e Controle.....	13
6. Perguntas Frequentes.....	15
CAPÍTULO II - Planejamento Financeiro.....	18
7. Introdução.....	19
8. Projeção de Entradas.....	19
9. Projeção de Saídas.....	20
10. Cenários.....	20
11. Projeção de Fluxo de Caixa.....	21
12. Acompanhamento e Controle.....	22
13. Considerações Finais.....	22





Capítulo I
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



1. Introdução

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa se antecipar às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

A execução de um planejamento cria na empresa uma base sólida para seu crescimento, fazendo com que a empresa não só consiga atingir resultados maiores e melhores, como consiga consolidar esses resultados. Além disso, são criados insumos para as tomadas de decisão, fazendo com que a empresa esteja prevenida de ameaças e preparada para aproveitar as oportunidades.

O crescimento direcionado possibilitado por um planejamento eficaz aumenta as chances de sucesso da empresa, assim como define focos de atuação e estruturação. Ao contrário, uma empresa sem planejamento busca um crescimento desenfreado e desordenado, fazendo com que nenhum foco de crescimento seja alcançado, e que caso seja alcançado (em alguma exceção), não consiga ser consolidado.

Para uma EJ em estado inicial, o Planejamento Estratégico garante consistência de ação, enquanto o Planejamento Financeiro contém a alocação de recursos necessários para a execução de tal ação, garantindo que as próximas gestões trabalharão em prol de um resultado comum, garantindo sua continuidade.

2. Contexto Atual

Em um primeiro momento, antes de pensar em planos para o futuro, a empresa deve fazer uma análise de sua situação atual, definindo o seu propósito (Missão), os meios e comportamentos desejados para se atingirem os objetivos (Valores), seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo à empresa (Análise SWOT).



★ Missão

A primeira coisa que deve ser definida durante a elaboração de um Planejamento Estratégico é a missão da empresa. A missão de uma empresa serve para representar a “cara da empresa” e pode ser melhor entendida através da definição de Peter Drucker: “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”

De acordo com Paula Laudaes, no livro "Gestão Estratégica - o caminho para a transformação", a missão representa a razão de existir da organização e deve apresentar as funções básicas a serem cumpridas. As funções são as principais atividades associadas ao escopo do negócio definido, para alcançar a visão estabelecida. A função da missão é comunicar o propósito da organização e orientar a todos que dela fazem parte a cumprir este propósito no seu dia a dia de trabalho. É importante que a “missão” esteja claramente definida e incorporada nas pessoas que integram a organização, porque é ela que serve de referência para orientar a tomada de decisões (inclusive as estratégicas), bem como para definir os objetivos a serem perseguidos.

Para construção dessa missão, algumas perguntas podem orientar e facilitar o momento de construção:

- O **que** a empresa deve fazer?
- Para **quem** deve fazer?
- **Para que** deve fazer?
- **Como** deve fazer?
- **Onde** deve fazer?
- Qual **responsabilidade social** deve ter?

Lembrando que nem sempre será necessário ou conveniente responder a todas essas perguntas e também se deve evitar ficar muito preso a elas, abrindo espaço para novas ideias e sugestões.

É importante não confundir a Visão com a Missão da empresa. A



primeira está relacionada aos nossos sonhos, ao norte, à direção que devemos seguir, já a missão da empresa está relacionada à posição em que estamos, identificando, com clareza, o nosso negócio. A missão também tem o dever fundamental de inspirar os membros e direcionar a ação dos líderes, ou seja, tem que ser vivido no dia a dia.

Exemplo: Missão do MEJ

“Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”.

★ **Valores**

Valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão, Visão e dos próprios Valores;
- Definem e facilitam a articulação da Missão, Visão e Valores;
- Definem e facilitam o recrutamento e a seleção de membros;
- Facilitam a colaboração entre os membros;
- Facilitam o comprometimento dos membros com o mercado, e
- Facilitam o comprometimento dos membros com a comunidade e a sociedade.

O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis e os mais perenes de uma empresa. O conjunto de valores define a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- Como os membros devem se portar, individualmente?
- Como os membros se relacionam entre si?
- Como os membros se relacionam com os clientes?



- Como a empresa faz negócios?
- Como nos relacionamos com a comunidade?
- Qual a nossa responsabilidade frente à sociedade?
- Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa fazer o que faz, para quem faz, e para o que ela quer se tornar?
- Que valores devem ter os membros que compõem a empresa.

Resumidamente, os valores:

- Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos membros.
- São as regras do jogo para que, executando a Missão, alcancemos a Visão.
- São o suporte, o estofo moral e ético da empresa.

A construção de um conjunto de Missão, Visão e Valores só é útil se a prática do dia a dia mostra e demonstra ser esse o conjunto de regras que regem a conduta dos membros da empresa.

Exemplo: Valores do MEJ

- Compromisso com Resultados
- Sinergia
- Postura Empreendedora
- Transparência
- Orgulho de ser MEJ

★ Análise S.W.O.T.

A Análise S.W.O.T. (acrônimo das palavras strengths, weaknesses, oportunities e threats que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa, sendo geralmente aplicada durante o planejamento estratégico.

Durante o seu desenvolvimento, a Análise S.W.O.T. se divide em dois ambientes, o interno e o externo. O ambiente interno se refere à



própria organização, as forças e as fraquezas que ela já possui, ou seja, seus pontos fortes e seus pontos fracos. Já o ambiente externo se refere às questões externas, que estão fora do controle da empresa, no caso, as ameaças e oportunidades, previsões que estão ligadas direta ou indiretamente aos fatores externos.

- Forças: são as aptidões mais fortes da empresa, que trazem uma vantagem competitiva para o negócio (podem ser definidas pelas seguintes perguntas: quais as suas melhores atividades? Quais seus melhores recursos? Qual sua maior vantagem competitiva? etc.);

- Fraquezas: são as características que de algum modo prejudicam o bom andamento da empresa. É muito importante que a definição das fraquezas da empresa seja feita de maneira extremamente sincera;

- Oportunidades: são forças externas que influenciam positivamente a empresa. Por serem externas, não há um controle sobre elas, mas pesquisas podem ser feitas para que essas sejam previstas. É importante citar que tanto oportunidades como ameaças tem que ser priorizadas, ou seja, não adianta listar várias forças externas que podem acontecer, que não afetam a empresa;

- Ameaças: são as forças externas que influenciam negativamente a empresa. Devem ser tratadas com muito cuidado, pois podem prejudicar não só o planejamento da empresa, como também seus resultados.

O propósito da Análise S.W.O.T. é identificar o maior número possível de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de forma que ao ser realizado o cruzamento das forças e das fraquezas com as oportunidades e ameaças, se possa traçar um planejamento de objetivos e ações de acordo com a realidade encontrada:

- Pontos Fortes x Oportunidades: estratégia ofensiva/ desenvolvimento das vantagens competitivas;

- Pontos Fortes x Ameaças: estratégia de confronto para a modificação do ambiente a favor da empresa;

- Pontos Fracos x Oportunidades: estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades;

- Pontos Fracos x Ameaças: estratégia defensiva com possíveis



modificações profundas para proteger a empresa.
 Conforme a matriz que segue:

	Ameaças	Oportunidades
Fraquezas	<i>Sobrevivência</i>	<i>Crescimento</i>
Forças	<i>Manutenção</i>	<i>Desenvolvimento</i>

3. Contexto Desejado

Após toda a contextualização da empresa e definição das condições atuais, deve-se começar a pensar no futuro e planejá-lo. Para isso, a empresa deve definir seu “objetivo maior” no horizonte planejado (Visão), e definir quais “objetivos menores” devem ser atingidos para que o “objetivo maior” seja alcançado (Objetivos estratégicos).

★ Visão

A visão orienta os colaboradores para o futuro, mas não é uma visão de um futuro longe da realidade das empresas. É uma visão que tenha uma relação com a realidade atual e do que se pretende alcançar em longo prazo. É justamente essa visão desafiadora que vai impulsionar a ação para os colaboradores buscarem os resultados.

A visão traz a ideia de qual caminho seguir, de que maneira utilizar recursos para seguir uma trajetória. Ela é algo muito importante já que determina todo o trabalho a ser feito para a obtenção dos resultados. É aquilo que se espera ser em um determinado tempo bem definido. A visão descreve o que a organização quer realizar nos próximos anos. Segundo Scott, Jaffe & Tobe (1998, p. 73):



“As visões se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades e as realidades desejadas. Por causa disso, elas se tornam a estrutura para o que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação.”

Ainda segundo Scott, Jaffe & Tobe (1998, p. 6), deve-se estabelecer uma visão, pois ela:

- “reúne as pessoas em torno de um sonho comum;
- coordena o trabalho de diferentes pessoas;
- ajuda a todos na empresa a tomarem decisões;
- constrói a base para o planejamento da empresa;
- questiona o estado atual confortável ou adequado;
- torna o comportamento incongruente mais perceptível”.

Exemplo: Visão do MEJ

“Em 2015, seremos o principal movimento de empreendedorismo universitário do país e construiremos resultados de maneira integrada para potencializar a formação empreendedora e o desenvolvimento do Brasil.”

★ Objetivos estratégicos

Existem diversas metodologias de definição de estratégia e de objetivos estratégicos. Como uma Empresa Júnior, principalmente em seu início, deve estruturar diversas áreas e crescer em vários aspectos, adotamos a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para descrever a formulação de objetivos estratégicos, pois ela define quatro focos de atuação que consideramos principais para a elaboração de um Planejamento Estratégico inicial que são: financeiro, clientes, operações/processos internos e pessoas.

Deve-se ter em mente que os focos aqui definidos são apenas sugestões, assim como a metodologia, todos os aspectos aqui abordados não só podem como devem ser adaptados à realidade de



cada empresa.

De acordo com Tavares (1991, p. 152), “os objetivos devem decompor a missão em atividades que a organização pretende desenvolver para atender às demandas sociais e econômicas de seu ambiente”. A partir dessa definição, podemos afirmar que o objetivo estratégico possui quatro funções: orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar as pessoas e facilitar a avaliação de desempenho. Essas quatro funções devem ser trabalhadas concomitantemente, de forma que toda a organização trabalhe junto visando ao alcance dos objetivos e acompanhando o crescimento da empresa.

Os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização. Os objetivos devem ser definidos por pessoas do nível estratégico da organização e determinam onde ela deve concentrar seus esforços. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização. Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para o sucesso da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização.

De acordo com Falconi (1996), “um dos aspectos básicos de processo de planejamento estratégico é o estabelecimento de objetivos e metas. Assim, como prega a qualidade, os objetivos devem ser claros e evitar ambiguidades, isso é, é necessário definir de forma precisa o que se deseja”. Para que tal fato seja atendido, foram escritos os scorecards abaixo, com a descrição de cada um dos objetivos existentes no Planejamento Estratégico.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 155 e 156), “um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através da sequência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar



explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios a empresa.”

Sugestão: ao elaborar um objetivo estratégico, tente sempre iniciá-lo com um verbo, de tal forma que o enunciado do objetivo seja sempre uma ação que deve ser realizada para que a empresa atinja sua visão.

4. Implementação da Estratégia

★ Indicadores e Metas

Antes de se falar da formulação de indicadores, é muito importante trabalhar com seu conceito, deixando clara a diferença entre dados, informações e indicadores.

- **Dados:** componentes sem os quais nada mais existirá, ficam armazenados abundantemente em bancos de dados estruturados e parametrizados conforme certa lógica e interesse temporal. Não fornecem qualquer foco para a tomada de decisão ou para a gestão. Exemplo: registro do valor de uma única nota fiscal.

- **Informações:** soma de determinados dados perante um certo interesse temporal e melhora em algum grau a qualidade da tomada de decisão. Atenção, algumas informações, desde que bem analisadas, parametrizadas e analisadas podem constituir um indicador. Exemplo: faturamento mensal.

- **Indicadores:** constituídos por fórmulas mais complexas para seu cálculo, no mínimo, uma razão entre duas informações. São aqueles que mais auxiliam na tomada de decisão e com maior qualidade. Exemplo: faturamento per capita.

Uma boa estrutura de medição do desempenho deve ter métricas bem elaboradas e que sejam capazes de “indicar” os problemas



organizacionais que mais atrapalham as entregas da empresa. Ou seja, os indicadores têm como função monitorar o desempenho dos processos atuais e/ou a consecução efetiva dos objetivos estratégicos. Segundo a metodologia do BSC, existem dois tipos básicos de indicadores: de resultado e de esforço :

- Indicadores de resultado: revelam se os esforços que estão sendo feitos pela organização estão levando a resultados;
- Indicador de esforço: gerenciado pela cobrança para que os resultados sejam atingidos em um indicador maior (indicador de resultados).

Todos os indicadores devem possuir metas, para que seus resultados sejam gerenciados e analisados, buscando o alcance da visão da empresa. Para a formulação de indicadores e suas respectivas metas, sugere-se a adoção da metodologia S.M.A.R.T. (acróstico para os termos em inglês: specific, measurable, achievable, relevant e time-bound), ou seja, as metas traçadas para a empresa devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e baseadas no tempo. Além disso, para a definição de metas existem alternativas como a construção de uma base histórica da própria empresa para o cálculo do indicador e definição da meta, a realização de benchmarkings, entre outros.

★ Ações estratégicas

Para que a empresa atinja sua estratégia, consiga crescer e se desenvolver, é necessário que ela realize projetos internos, de maneira a estruturar ou aprimorar alguns processos, sempre alinhado com os objetivos traçados durante o Planejamento Estratégico. Exemplo: criação de um sistema de gestão da qualidade.

Os projetos internos desenvolvidos devem ser sempre controlados e analisados para que cumpram seus objetivos. Para tanto, é muito importante que se tenha um método de gerenciamento desses projetos.

Todos os projetos devem possuir uma nomenclatura adequada, devem ser divididos em etapas para as quais devem ser definidos



prazos e responsáveis, o cumprimento dos prazos e a eficácia das entregas devem ser acompanhados por um responsável, tudo que for realizado durante o projeto deve ser registrado como forma de gestão do conhecimento e por fim, o projeto deve passar por um processo de análise, tanto de suas entregas quanto dos resultados obtidos com sua finalização (avaliação de eficácia).

É importante ressaltar que projeto é um esforço temporário, logo, com início e fim delimitados, que visa resultado singular, assim, é necessária visão clara do contexto atual e do contexto futuro esperado da organização para que o impacto do projeto seja assertivo. Caso o projeto seja eficaz, ele irá impactar o resultado de algum indicador.

5. Acompanhamento e Controle

★ Acompanhamento de projetos estratégicos

Como já foi dito anteriormente, é muito importante que exista um método para o gerenciamento de projetos internos. Alguns passos de controle já foram sugeridos, a partir de então, é muito importante que sejam definidos métodos de acompanhamento e análise. A metodologia pode ser a mesma utilizada para o gerenciamento de projetos externos, apesar disso, citamos alguns passos que consideramos essenciais para tal: realização de reuniões periódicas entre os responsáveis pelo projeto e o diretor do departamento envolvido, registro dos projetos em alguma ferramenta, para que nela possam ser acompanhados prazos e feitas as devidas análises, além de possibilitar uma visão geral do projeto, elaboração de relatórios com as entregas das etapas e resultados do projeto e análise, após o fim do projeto, dos resultados que este proporcionou à empresa (em alguns casos, é interessante a elaboração de um indicador para análise do resultado, visto que este pode ser obtido a longo prazo).



★ Controle de indicadores

Todos os indicadores elaborados, sejam de qual natureza for, devem ter uma periodicidade de coleta definida, dessa forma, é essencial que existam ferramentas que possibilitem o registro das coletas, a centralização das informações para análise e a criação de bases históricas. Sugere-se a elaboração de uma planilha, na qual todas as coletas de indicadores possam ser registradas, dando origem a gráficos que podem ser utilizados para análise. Além disso, caso seja possível, é válido o registro das coletas, assim como do andamento dos projetos internos, em um quadro de gestão à vista exposto na empresa, pois a comunicação da estratégia é muito importante para garantir o envolvimento dos membros.

★ Reuniões de acompanhamento e análise

O controle de indicadores sem o acompanhamento e análise de nada adianta. Portanto, paralelamente à definição de um método de controle de indicadores, é essencial a criação de uma rotina de acompanhamento e análise desses indicadores. Em primeiro lugar, devem ser realizadas reuniões periódicas de análise dos indicadores, onde serão discutidos os resultados de cada um deles, o contexto da empresa, entre outros, baseando-se nos insumos da ferramenta de controle. Nessa reunião, também devem ser definidas saídas e planos de ação para indicadores com resultados críticos, que logo em seguida devem ser detalhados e executados. Por fim, as análises e saídas da reunião devem ser registradas em um relatório, juntamente com gráficos e resultados dos indicadores para que sejam uma forma de gestão do conhecimento.

★ Revisão da estratégia

Anualmente, a empresa deve analisar criticamente sua estratégia como



um todo e pensar em possíveis melhorias pontuais que possam ser implementadas no ano seguinte. Discutidas e definidas as melhorias, elas devem ser registradas para que sirvam de gestão do conhecimento para a revisão do planejamento estratégico e, caso aplicáveis, devem ser implementadas. Durante a elaboração da estratégia, também é definido seu prazo de revisão, dessa forma, após o tempo determinado, o Planejamento Estratégico da empresa deve ser revisado, para que contemple um novo contexto e, conseqüentemente, novas necessidades de crescimento e estruturação.

A revisão do Planejamento Estratégico deve seguir as mesmas etapas de sua elaboração, abordando todos os pontos já citados. Porém, tudo que foi feito durante o ciclo estratégico anterior e foi registrado deve ser levado em conta para que novas metas e novos focos de crescimento sejam traçados, mas também para que o que foi criado se consolide e perdure.

6. Perguntas Frequentes

1) Quem deve estar envolvido na elaboração da estratégia da empresa e até que ponto?

Todos os membros devem estar envolvidos na elaboração da estratégia da empresa, pois são eles que irão executar tudo o que for proposto e devem se ver inseridos e envolvidos na estratégia que está sendo proposta. Porém, nem todos devem estar envolvidos no processo de elaboração ou devem participar das reuniões de elaboração. Sugere-se que seja formada uma equipe (a diretoria, talvez) responsável por conduzir o projeto de elaboração. Porém, é muito importante que a opinião de todos os membros seja levada em consideração, por meio de questionários, por exemplo, e que todos tenham repasses periódicos do andamento do projeto para que fiquem a par de tudo que está acontecendo e se sintam parte daquilo. Lembre-se, um grupo restrito é responsável pela elaboração, mas todos devem se sentir parte e donos



da estratégia da empresa.

2) O que tem que, invariavelmente, constar no plano?

Todos os aspectos citados neste livro devem constar em um plano estratégico: missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores, ações estratégicas, além, claro, de todo o plano de acompanhamento e análise.

3) Onde acontecerá a colaboração e troca de ideias?

As reuniões de elaboração podem ocorrer rotineiramente na própria empresa. Porém, sugere-se que seja realizada uma imersão, para que os responsáveis por conduzir a elaboração se envolvam ainda mais com os processos e consigam já em um primeiro momento traçar os pontos principais e as linhas gerais do planejamento.

4) Por que é importante planejar agora? O que acontecerá se não planejarmos?

É muito importante que as empresas se planejem desde o seu começo, para que tenham um crescimento pensado e estruturado, criando uma base sólida, e maiores insumos para análises e tomadas de decisão. Caso não se planeje, a empresa pode não conseguir crescer, pode ter dificuldade nas suas tomadas de decisão e caso consiga crescer, dificilmente conseguirá se manter e consolidar seu crescimento, pois não terá uma estrutura sólida para sustentar esse crescimento.

5) Quando o plano deve estar pronto para ser divulgado e compartilhado?

A comunicação sobre o andamento do processo de elaboração do planejamento estratégico deve ser feita de maneira constante para os



membros por meio de repasses. Porém, o plano em si só deve ser divulgado quando estiver inteiramente pronto e sua lógica completa. A divulgação do plano em partes quebra a lógica e a interação das partes por ele construída.

6) Com que frequência o plano deve ser feito, acompanhado e revisado?

Como já foi dito, o plano deve ser acompanhado de maneira constante por meio de reuniões, análises e controle de indicadores. Anualmente, ele deve ser analisado e revisado, de maneira que algumas alterações pontuais possam ser realizadas para aprimorá-lo. E, por fim, o plano deve ser feito de acordo com o horizonte estratégico definido durante sua elaboração. Sugere-se que esse horizonte seja de 3 anos, para que ele não seja nem tão longo, se tornando incoerente, nem tão curto, para que os objetivos possam ser alcançados e seus resultados, colhidos.





Capítulo II
PLANEJAMENTO FINANCEIRO



7. Introdução

O Planejamento Financeiro de uma organização é uma forma de desdobramento da estratégia por meio da alocação de recursos que, por serem limitados, devem ser distribuídos do modo que melhor possibilite a consolidação dos objetivos da EJ, considerando ainda a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Nesse sentido é importante ressaltar que a EJ tem por objetivo primordial formar empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil, por meio do aprendizado por **gestão**, aprendizado por **projetos** e da **cultura empreendedora**, elementos chave da vivência empresarial.

Assim, é estratégica a alocação de recursos que potencialize a formação do empresário júnior nesses três pontos, sobretudo a execução de mais e melhores projetos externos, uma vez que, por meio deles, há a consecução da atividade-fim da EJ no mercado, a consolidação de competências técnicas dos membros, bem como o retorno financeiro para a organização. No mais, não são estratégicos os gastos que divergem desses objetivos, como custos administrativos, e, por isso, devem ser minimizados.

O Planejamento Financeiro abrange projeções de entradas e saídas da organização, assim como expectativas de caixa em diferentes cenários que possibilitam a análise e aplicação de recursos de forma a assegurar a execução da finalidade da EJ frente às partes interessadas.

8. Projeção de Entradas

Com base na capacidade operacional da EJ, do histórico de prestação de serviços e expectativas de negociações bem sucedidas, deve-se projetar todas as entradas durante o ano, seja com projetos, contribuição de membros, venda de material promocional ou realização de eventos, por exemplo.

Nessa etapa é muito importante considerar a margem de lucro



habitual dos serviços prestados pela EJ, uma vez que a expectativa de faturamento de um projeto é distinta da expectativa de lucro. Por exemplo, se são cobrados R\$ 2.000,00 por determinado projeto, sendo que os custos de execução deste projeto somam R\$ 1.200,00, o faturamento decorrente do projeto é de R\$ 2.000, entretanto o lucro representa apenas R\$ 800,00.

9. Projeção de Saídas

Uma vez traçada a estratégia de empresa e desdobrada no plano operacional composto por projetos e processos, são delimitados os custos operacionais da EJ. Aqui são levantados todos os gastos oriundos de projetos, internos ou externos, processos e investimentos que a EJ possa intencionar para o alcance direto de sua atividade fim.

Deve-se também considerar os custos administrativos da EJ, que correspondem aos gastos relativos à manutenção da estrutura da empresa, como, por exemplo internet, telefone, taxa de manutenção da conta bancária, dentre outros. Esse tipo de saída está diretamente ligada ao funcionamento regular da EJ.

10. Cenários

É importante ressaltar que o Planejamento Financeiro é pautado em projeções que podem ou não se concretizar no futuro. Nesse sentido, é interessante delimitar a probabilidade das entradas e a prioridade das saídas projetadas, caso o cenário da EJ não permita a concretização de todos os gastos.

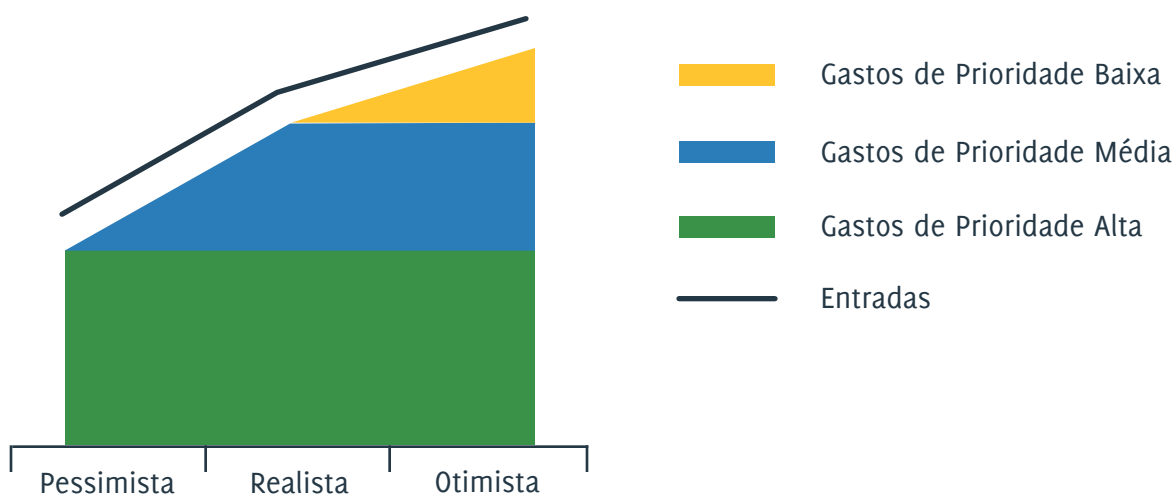
Assim, as entradas que quase seguramente serão realizadas no decorrer do ano, tal como projetos realizados por clientes fidelizados, ou com base no número mínimo de projetos executados anualmente pela EJ, dentre outros, devem ser classificados como receita de probabilidade alta. As entradas cuja realização não é tão certa, contudo exige esforço



regular da empresa para sua realização são classificadas como de probabilidade baixa, enquanto as de difícil realização apresenta probabilidade média.

Em relação às saídas, uma vez que as possibilidades de investimento são limitadas pela receita da organização, indica-se que os gastos sejam priorizados conforme a necessidade da EJ. Deste modo, gastos essenciais para a manutenção do funcionamento da EJ, assim como os projetos cuja execução seja imprescindível, devem compor os gastos de prioridade alta, as prioridades médias seriam aquelas cuja execução é importante para a estratégia da empresa, enquanto as prioridades baixas seriam gastos supérfluos, embora ligados aos objetivos da empresa.

Nesse sentido, são formados os cenários pessimista, realista e otimista do Planejamento Financeiro, cuja formação genérica é a seguinte:



11. Projeção de Fluxo de Caixa

No ato de projeção das entradas e saídas, também devem ser projetados os meses de execução do gasto e de realização das entradas para elaboração de previsão do fluxo de caixa.

Nesse sentido, deve ser assegurado nível mínimo de caixa para a



manutenção da saúde financeira da EJ. É possível, ainda, evitar que os gastos se concentrem em meses anteriores às entradas resultando em meses com resultados negativos, por exemplo.

12. Acompanhamento e Controle

Como já exposto, as projeções necessárias para a elaboração do planejamento financeiro podem (a) ocorrer como previsto, (b) não ocorrer, (c) ocorrer em data distinta, ou (d) ocorrer com volume financeiro distinto do previsto. Por isso, é de extrema importância o acompanhamento e controle das movimentações.

O acompanhamento entre o orçado e realizado visa a possibilidade de adaptação da EJ às variações do planejamento. Assim, os recursos podem ser alocados de forma mais proveitosa em revisões periódicas do planejamento financeiro. Por exemplo, caso alguma entrada representativa tenha sido realizada no mês seguinte ao planejado, é possível que alguns gastos precisem ser adiados também, ou possíveis reduções significativas de gastos em determinado período, podem permitir à EJ investimentos que antes não eram possíveis.

13. Considerações Finais

Este livro tem por objetivo servir como um manual para a elaboração de um Planejamento Estratégico e Financeiro. Como já foi citado diversas vezes durante o texto, é essencial que uma empresa se planeje para que consiga prever riscos, aproveitar oportunidades e criar uma base sólida para seu crescimento. É muito importante ressaltar ainda que os conceitos aqui presentes são básicos, e que para um maior aprofundamento no tema e para a construção de um planejamento mais robusto e mais personalizado à realidade de cada empresa, bibliografias sobre o tema, como as citadas ao longo do texto, devem ser estudadas e constantemente analisadas.



Referências Bibliográficas

FIFER, Robert M. **Dobre seus Lucros: 78 maneiras de reduzir as custos, aumentar as vendas e melhorar drasticamente os resultados de sua empresa em seis meses ou menos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2012.

FNQ. Indicadores de desempenho: Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. xi, 344 p.;

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 7. ed. Belo Horizonte: Ed. DG, 2001. 276 p.;

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes: (Hoskin Kanri) : o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio.** 4. ed. Nova Lima, MG: INDG, 2004. 300 p.



CRÉDITOS

Redação

Cesar Augusto
Assessor de Gente e Gestão 2014

Salime Saade
Diretora de Administrativo-Financeiro 2015

Revisão

Roberto de Moraes
Diretor Administrativo-Financeiro 2014

Bruno Ferrari
Diretora de Comunicação 2014

Pedro Rio Verde
Coordenador de Expansão 2014

Cibele Lima
Assessora de Conteúdo 2014

Rafael Machado
Assessor de Expansão 2014

Pedro Nascimento
Vice-Presidente 2014

Salime Saade
Diretora Administrativo-Financeiro 2015

Edição

Giovana Andrade
Gerente de Criação 2015



CRÉDITOS

Co-criação

Nathalia Mendes - *Concentro*

Wildney Cavalcante - *FEJEA*

Ana Cláudia - *FEJECE*

Shirley Canabrava - *FEJEMG e Brasil Júnior*

Fábio de Carvalho - *FEJEPAR*

Ícaro Nunes - *FEJEPE*

Fábio Palma - *FEJERS*

Guilherme Carneiro - *FEJESC e Brasil Júnior*

Giulia Andreotti - *FEJESP*

Miguel Fernandes - *Goiás Júnior*

Suzana Correia - *JuniorES*

Paulo Arrais - *Maranhão Júnior*

Mayara Duarte - *PB Júnior*

Leonardo Borba - *RioJunior*


Felipe Silveira - *UNIJr-BA*

Roberto de Moraes - *Brasil Júnior*

Pedro Rio Verde - *Brasil Júnior*

Rafael Machado - *Brasil Júnior*





DNA
JÚNIOR



TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.
Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores 2015