

GESTÃO FINANCEIRA do Controle à Decisão

Guia do Facilitador



© 2012 – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

SGAS 605 – Conj. A – Brasília/DF – CEP: 70200-904

Telefone: (61) 3348-7168

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Andreia Calderan

Consultores Conteudistas

Ehuinder Fernandes – Public Consultoria Ltda.

Patrícia Liz Gutierrez – Gutierrez & Sanches Consultoria Ltda.

Revisão de Conteúdo

Luiz Antonio Furtado – Pratic Consultoria

Patrícia Liz Gutierrez – Gutierrez & Sanches Consultoria Ltda.

Consultora Educacional

Maria Lucia Scarpini Wickert

Tratamento de Linguagem e Revisão

i-Comunicação

Editoração Eletrônica

i-Comunicação

F992f Furtado, Luiz Antonio.

Gestão financeira – da decisão aos resultados: guia do facilitador/
Luiz Antônio Furtado, Patrícia Liz Gutierrez; consultora educacional,
Maria Lucia Scarpini Wickert. – Brasília : Sebrae, 2011.

208 p. : il. (Programa Sebrae para empresas avançadas).

1. Gestão financeira. 2. Controle financeiro. 3. Capital de giro.
4. Projeção financeira. I. Gutierrez, Patrícia Liz. II. Wickert, Maria
Lucia Scarpini. III. Título.

CDU 658.15:334.012.64/.65(073)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

GESTÃO FINANCEIRA do Controle à Decisão

Guia do Facilitador

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário



| | |
|---|-----|
| ESTRUTURA GERAL..... | 6 |
| PALESTRA DE SENSIBILIZAÇÃO – PALESTRANTE | 14 |
| AVALIAÇÃO DE PERFIL DIGITAL | 42 |
| ENCONTRO INICIAÇÃO – ORIENTAÇÕES FACILITADOR..... | 50 |
| ENTREVISTA – ORIENTAÇÕES FACILITADOR..... | 132 |
| ROTEIRO DE ATENDIMENTO A DISTÂNCIA | 138 |
| ENCONTRO INTERMEDIÁRIO 30 DIAS | 142 |
| ATENDIMENTO PRESENCIAL – ORIENTAÇÕES | 164 |
| ENCONTRO INTERMEDIÁRIO 60 DIAS | 166 |
| ENCONTRO DE ENCERRAMENTO – ORIENTAÇÕES..... | 184 |

Estrutura Geral



APRESENTAÇÃO GERAL

A Solução GESTÃO FINANCEIRA – do Controle à Decisão é fundamentada em uma metodologia de aprendizado baseada no Trabalho, que foi adaptada para o Brasil por meio do Sebrae, e mantém como seus principais fundamentos:

Baseado na prática: nesta solução, todo o aprendizado tem o foco na construção do participante, de um aprendizado respaldado na relação do que ele está estudando com a prática que ele executa na empresa.

Aprender fazendo: para ser efetivo, o processo de aprendizagem considera que ele estuda e implanta ações em sua empresa e também aprende com os problemas que vão surgindo e sendo solucionados. Toma como base a relação entre a teoria e a prática, pela vantagem de o participante reconhecer e valorizar que as ações executadas em seu dia a dia podem ser aperfeiçoadas com ampliação do conhecimento, assim como é a mesma prática, que complementa e fortalece seu processo de aprendizagem.

Aprendizagem reflexiva: durante todo o desenvolvimento, o participante é incentivado a refletir sobre a forma como executa determinados procedimentos. A reflexão direciona a aprendizagem, pois, a partir dos possíveis problemas, surpresas e dilemas (Qual o caminho a tomar? Quais as decisões mais acertadas?), são buscadas soluções efetivas, o que fundamenta o desenvolvimento das competências.

Aprendizagem significativa: a metodologia tem como premissa que o participante desenvolva uma aprendizagem significativa, que represente mudanças em suas atitudes, para que possa utilizar esses conhecimentos para a sua vida.

Baseado num plano de competências: dentro do programa da solução, os participantes não precisam, necessariamente, dedicar-se ao estudo e desenvolvimento de todos os temas. É o participante que define seu projeto de aprendizagem, estabelecendo o objetivo que espera atingir e, a partir disso, pode definir as competências que espera desenvolver. As competências que ele comprova já possuir não necessitam fazer parte de seu plano de desenvolvimento pessoal. É possível comprovar que já possui determinadas competências, apresentando relatórios, planilhas, detalhando procedimento e demonstrando como já aplica aquele determinado assunto na empresa.

Foco nos interesses do participante: o plano de desenvolvimento pessoal do participante é personalizado. O participante define as suas prioridades, ou seja, determina a partir de qual competência deseja iniciar seus estudos e elabora seu próprio cronograma, com a indicação do tempo de dedicação ao curso.

A solução educacional é desenvolvida em quatro fases:

FASE 1 – PREPARAÇÃO

Nesta fase, são desenvolvidas ações para sensibilizar os participantes para o envolvimento na solução, para avaliar o perfil dos alunos e selecionar os que têm perfil adequado para participar da solução.

PERFIL DO PARTICIPANTE DA SOLUÇÃO EDUCACIONAL

1. Ter a empresa há, pelo menos, dois anos.
2. Acesso e hábito de uso de internet e *e-mail* diariamente.
3. Receptivo ao estudo autônomo.
4. Segundo grau completo.
5. Empenho com o programa do curso.
6. Comprometimento com todas as atividades propostas.
7. Receptivo a pesquisar, refletir sobre as ações, realizar projeções financeiras.
8. Possibilidade de, pelo menos, uma hora de estudo diária.
9. Disponibilidade de implantar novas ferramentas e metodologias de trabalho.
10. Ter informações básicas da gestão financeira.
11. Predispor-se a avaliar sua empresa para antecipar-se e promover suas transformações.

FASE 2 – DIAGNÓSTICO

Nesta fase, são desenvolvidas ações para estabelecer ambiente propício à integração dos participantes e é elaborado o diagnóstico das necessidades de aprendizagem individual e da empresa

FASE 3 – DESENVOLVIMENTO

Nesta fase, são desenvolvidas ações para gerar conhecimentos que atendam às necessidades dos empreendedores, objetivando o desenvolvimento de uma prática eficaz na gestão financeira das empresas participantes.

FASE 4 – DEMONSTRAÇÃO

Nesta fase, são desenvolvidas ações para que as empresas comprovem as aprendizagens e competências desenvolvidas, demonstrando as mudanças implantadas, com a apresentação do relatório final.

TEMAS E COMPETÊNCIAS

O propósito da Solução Gestão Financeira – do Controle à Decisão é criar condições para que o participante desenvolva competências para:

Competência cognitiva

- Analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira para melhorar o processo de tomada de decisões.

Competência operacional

- Desenvolver, na empresa, uma gestão financeira eficiente e eficaz.

Competência atitudinal

- Predispor-se a investir em sua formação técnica e científica, a ter uma atitude de reflexão em todas as ações e a desenvolver competências atitudinais necessárias a um gestor de empresas.

TEMA 1 – CONTROLES FINANCEIROS

Competência cognitiva

Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros.

Competência operacional

Utilizar ferramentas/instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

TEMA 2 – CAPITAL DE GIRO

Competência cognitiva

Conhecer a necessidade de capital de giro da empresa.

Competência operacional

Determinar e gerenciar o capital de giro da empresa.

TEMA 3 – PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Competência cognitiva

Analisar as informações necessárias para as projeções financeiras.

Competência operacional

Realizar projeções financeiras para assegurar decisões estratégicas de curto prazo.

TEMA 4 – CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS

Competência cognitiva

Analisar custos, despesas e investimentos para a determinação do preço de venda e os impactos mercadológicos.

Competência operacional

Apurar custos e despesas e determinar o preço de venda, adequando-se ao mercado.

TEMA 5 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E PONTO DE EQUILÍBRIO

Competência cognitiva

Entender o processo de cálculo da margem de contribuição e analisar o ponto de equilíbrio da empresa.

Competência operacional

Dimensionar a participação de cada produto/serviço na margem de contribuição total. Calcular o ponto de equilíbrio da empresa.

TEMA 6 – INDICADORES DE DESEMPENHO

Competência cognitiva

Analisar os indicadores de desempenho financeiro, lucratividade e rentabilidade, sistematicamente, para avaliar o resultado da empresa.

Competência operacional

Calcular os indicadores de desempenho da empresa.

TEMA 7 – PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Competência cognitiva

Conhecer os elementos que compõem o orçamento financeiro.

Competência operacional

Elaborar o planejamento orçamentário para maximização de resultado.

Competências Atitudinais

- Predispor-se a manter atualizadas as informações financeiras da empresa;
- Acompanhar a informação e utilizar as informações para tomada de decisões;
- Desenvolver pesquisa e levantamento de informações;

- Refletir e questionar sobre seus hábitos na execução de uma atividade;
- Ter responsabilidade com os gastos pessoais e os da empresa;
- Ter uma atitude positiva para o futuro da empresa;
- Repensar o que faz e como faz para tomar decisões;
- Predispor-se a avaliar sua empresa para antecipar-se e promover suas transformações;
- Ter visão de conjunto;
- Buscar contínuo aperfeiçoamento;
- Estar receptivo a mudanças, pensar novo, agir de forma diferente;
- Desenvolver o hábito de fazer projeções, ter visão de futuro, desenvolver a criatividade, lançar e testar hipóteses;
- Valorizar os saberes advindos da experiência;
- Estimular um aprendizado contínuo compartilhado e disseminado por toda a empresa.

ORIENTAÇÕES GERAIS:

PROGRAMA E CRONOGRAMA

| Fase | Estratégia | Orientações | Materiais disponíveis | Prazos |
|------------|--|---|--|---|
| Preparação | Palestra | <ul style="list-style-type: none">• Sensibilização dos participantes para participação na solução• Esclarecimentos sobre o funcionamento da solução | <ul style="list-style-type: none">• Palestra – Orientação para o Facilitador | Antes do início da turma |
| | <ul style="list-style-type: none">• Questionário de Investigação• Avaliação de Perfil• Termo de Adesão | <ul style="list-style-type: none">• Entrega do Questionário de Investigação do Perfil do Participante para seleção e formação da turma• Avaliação dos dados no questionário preenchido• Entrega do Termo de Adesão aos candidatos com perfil para o curso | <ul style="list-style-type: none">• Questionário de Avaliação de Perfil• Critérios de Avaliação do Questionário do Perfil• Termo de Adesão | Antes do início da turma, até 5 dias antes da data do 1º encontro |

| Fase | Estratégia | Orientações | Materiais disponíveis | Prazos |
|--------------------------------|--|--|--|---------------|
| Diagnóstico | Encontro Presencial – Iniciação | Encontro presencial de 8 horas sequenciais para apresentação do programa, realização do diagnóstico, planejamento de estudo. | <ul style="list-style-type: none"> • Encontro Iniciação – Orientação Geral para o Facilitador • GPS – Guia Personalizado de Soluções – Participante – Iniciação • Anexo 1 – Diagnóstico Gestão Financeira • Anexo 2 – Plano de Desenvolvimento Pessoal | 1º dia |
| | Entrevista por empresa | Entrevista com cada empresa participante, 2 horas por empresa, para avaliação do diagnóstico, definição dos objetivos de aprendizagem e planejamento do estudo | <ul style="list-style-type: none"> • Roteiro de Entrevista – Facilitador | 2º ao 4º dia |
| Acompanhamento/Desenvolvimento | Acompanhamento Personalizado pela internet | Interação via <i>e-mail</i> , <i>chats</i> , fórum, telefone | <ul style="list-style-type: none"> • Roteiro de Atendimento a Distância • Mapa de Estratégias • Modelo de Relatórios Parciais | 5º ao 90º dia |
| | Encontro Intermediário 30 dias | Encontro presencial de 4 horas para avaliar o que já foi construído no programa, administração do tempo e reavaliar cronograma de estudo e dirimir dúvidas | <ul style="list-style-type: none"> • Intermediário 30 dias – Orientação Geral para o Facilitador • Participante – Encontro Intermediário 30 dias | 30º dia |
| | Atendimento Presencial | Atendimento Personalizado Presencial – 1 hora por empresa | Atendimento Personalizado Presencial – Roteiro Facilitador | 30º dia |
| | Encontro Intermediário 60 dias | Encontro presencial de 4 horas sequenciais, para avaliar o que já foi construído no programa, reavaliar cronograma de estudo e dirimir dúvidas | <ul style="list-style-type: none"> • Intermediário 60 dias – Orientação Geral para o Facilitador • Participante – Encontro Intermediário 60 dias | 60º dia |
| | Atendimento Presencial | Atendimento Personalizado Presencial – 1 hora por empresa | Atendimento Personalizado Presencial – Roteiro Facilitador | 60º dia |
| Demonstração | Encontro Encerramento | Encontro presencial de 4 horas para apresentação dos resultados e entrega do relatório final, planos para o futuro após o curso | <ul style="list-style-type: none"> • Orientação Geral para o Facilitador • Participante – Encontro Encerramento | 90º dia |

Palestra de Sensibilização – Palestrante



Apresentação Geral

A palestra de sensibilização para a solução educacional GESTÃO FINANCEIRA – do Controle à Decisão representa o primeiro contato do facilitador com os candidatos a participantes da solução, quando ele terá a oportunidade de relatar os principais problemas apresentados na gestão financeira das empresas de modo geral e sensibilizar o participante para o programa da solução como estratégia para realização de melhorias e mudanças na empresa, objetivando a gestão financeira eficaz e, também, para sua formação profissional e pessoal.

Objetivos

Apresentar o programa da solução GESTÃO FINANCEIRA – do Controle à Decisão;

Prestar esclarecimentos sobre a solução GESTÃO FINANCEIRA – do Controle à Decisão, o que ela oferece, seus benefícios e o que se espera dos participantes.

Tempo

2 horas.

Recursos necessários

- Projetor multimídia e *slides*;
- Cavalete de *flip-chart* e folhas de *flip-chart* e pincéis.

Procedimentos

- Chegue ao local da palestra, pelo menos meia hora antes, para testar som, vídeo, transição de *slides*, materiais disponíveis etc;
- Peça ao gestor local que deixe disponível material para anotação, uma vez que não teremos Manual do Participante, deixe disponível bloco de anotações e canetas;

- Prepare a sala para palestra, confira se todos os materiais estão disponíveis;
- Realize a apresentação, orientando-se pela explicação fornecida ao final de cada slide, os complementos são para auxiliar no desenvolvimento da apresentação, você deverá alimentar a participação do grupo conforme o desenrolar da palestra;
- Incentive-os a tirarem as dúvidas durante a exposição;
- Deixe projetado este *slide* como boas vindas.



Complementos para o facilitador

- Certifique-se que algum técnico ou gestor local do Sebrae fará a apresentação institucional do Sebrae;
- Convide o gestor, caso houver, para que ele apresente o Sebrae e o programa Sebrae MAIS.
- Caso não haja um representante do Sebrae, você fará a apresentação dos tópicos sobre a apresentação do Sebrae;
- Importante observação: a apresentação do programa Sebrae MAIS deve ser no início da palestra, não após a apresentação da Solução Gestão Financeira.



Complementos para o facilitador

- Esclareça a função e o papel do Sebrae e informe o que essa Instituição pode fazer pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conforme consta a seguir, procure avaliar se o público já conhece e só aprofunde caso perceba que o grupo não tem conhecimento.

Informações complementares sobre o Sebrae:

O QUE O SEBRAE FAZ POR VOCÊ?

O que é o Sebrae?

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – é uma instituição sem fins lucrativos que foi criada para dar apoio aos empresários de pequenos negócios de todo o País.

O Sebrae apoia quem está começando?

O Sebrae apoia você desde o momento em que tem uma ideia, um sonho, um plano de ter um pequeno negócio. Por meio de palestras, o candidato a empresário passa a ter uma noção mais completa sobre o que é ser um empreendedor. Depois, os técnicos do Sebrae ajudam o candidato a empreendedor a fazer a análise do mercado em que pretende atuar, dando suporte para que a nova empresa alcance o sucesso esperado.

O Sebrae empresta dinheiro?

Não. O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. O Sebrae articula com bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. O Sebrae também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio.

E quem já tem um pequeno negócio?

Se você possui uma empresa, o Sebrae pode ajudá-lo de várias formas. Os técnicos do Sebrae prestam assessoria na área gerencial, dando valiosas orientações. O Sebrae, por meio de uma série de cursos, incentiva os empresários a se capacitarem.

Quais cursos o Sebrae oferece?

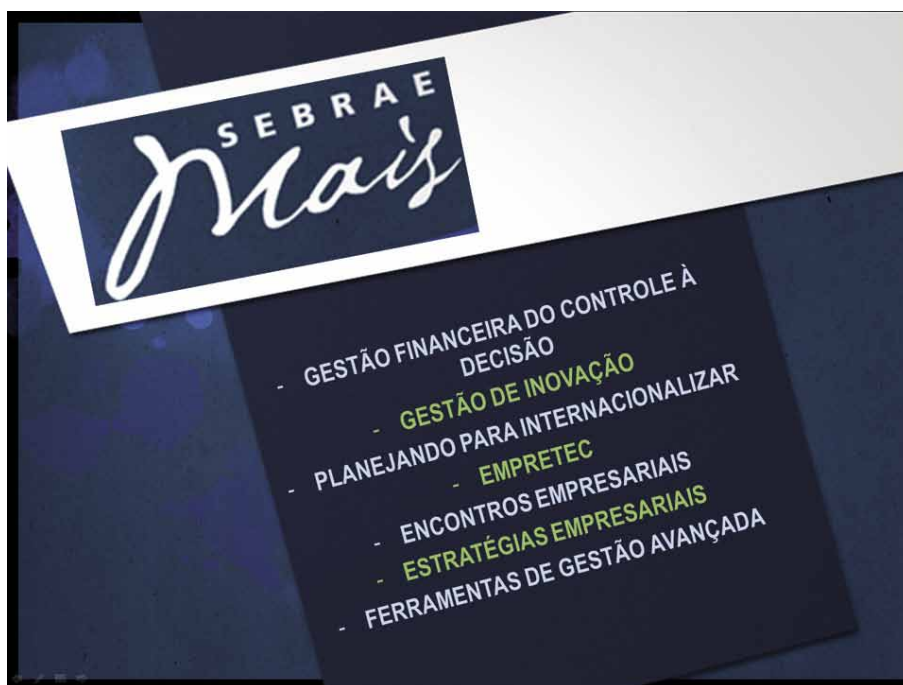
Uma das maiores preocupações do Sebrae é com a capacitação. Por isso, é oferecida uma série de soluções, como: Buscando Recursos Financeiros; Aprender a Empreender; Juntos Somos Fortes; Como Vender Mais e Melhor; Excelência em Liderança; Gestão de Qualidade; Empretec. Existe também a opção de ampliar o seu conhecimento, ouvindo programas educativos de rádio e acessando a internet. Para o público de empresas avançadas, foi criado o programa Sebrae MAIS, que será apresentado no próximo slide.

O que mais o Sebrae faz para os empresários?

O Sebrae também luta pela diminuição da carga tributária e da burocracia. Ajuda os empresários a terem acesso à tecnologia e a novos mercados.

Onde eu encontro o Sebrae?

Não importa onde você more, em todo o País é possível encontrar o Sebrae. São 27 unidades e 600 postos de atendimento espalhados por todo o Brasil. O Sebrae está de portas abertas para receber sua visita e ajudá-lo a se tornar um empreendedor de sucesso. Você também pode acessar www.sebrae.com.br e conhecer mais sobre os projetos e os serviços que ele oferece.



- Explique que o Sebrae utiliza as mais recentes e comprovadas tecnologias e modelos de aprendizagem para propiciar aos empresários de pequenas empresas alto nível de formação e de aperfeiçoamento nos processos e nas técnicas gerenciais, para garantir-lhes permanência e evolução no mercado.
- Oriente que a apresentação da Solução Gestão Financeira – do Controle à Decisão que irão assistir é parte deste programa de soluções conhecido como Sebrae MAIS.
- Apresente as demais soluções, caso não as conheça, pesquise no site: www.sebraemais.com.br



Complementos para o facilitador

- Inicie a palestra fazendo estes questionamentos sobre o tema Gestão Financeira, extraia dos participantes as respostas;
- É importante estimular os participantes a entenderem e se envolverem no tema Gestão Financeira – do Controle à Decisão;
- Apresente cada pergunta, aguarde respostas dos participantes e destaque que estas são questões para reflexão;
- Inicie a apresentação da solução falando sobre gestão financeira.
- Questiono o grupo:
 - Qual é o lucro que, realmente, sua empresa vem obtendo atualmente?
- Espere algumas contribuições e comente se todos conhecem o seu lucro.
- Pergunte:
 - Quando você assume um compromisso financeiro, você avalia as consequências sobre a liquidez de sua empresa?

- Antes de realizar um investimento, que aspectos você avalia para a tomada de decisão?
- Após os comentários, informe que muitos empresários não conhecem o resultado real de suas empresas por avaliarem só as suas entradas e saídas. O que precisa ser avaliado são as informações de resultados, além de ter um planejamento financeiro para poder avaliar suas decisões;
- Procure dar exemplos de situações empresariais que você conheça para mostrar a importância das informações nas análises financeiras.

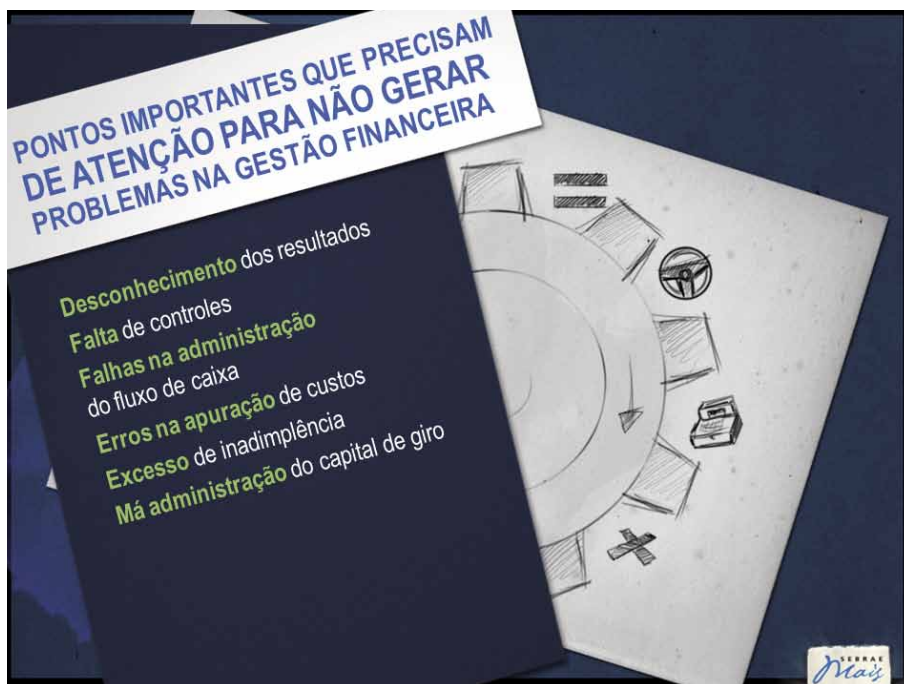
Sugestão:

- A importância de um fluxo de caixa organizado que, sendo acompanhado diariamente, reduz o pagamento de multa, juros com o não pagamento de um título. Muitas vezes estamos com recursos no caixa, mas por esquecimento não efetuamos o pagamento.
- Um bom controle dos recebimentos reduz a inadimplência e aumenta o volume de recursos no caixa da empresa.
- Apurar o resultado mensalmente mostra se o que foi planejado e praticado aumentou ou não o lucro da empresa. Mostra se a política adotada na gestão está ou não obtendo resultados positivos.



Complementos para o facilitador

- Pergunte: Quais os problemas que você enfrenta na gestão financeira de sua empresa?
- Faça esta pergunta para os participantes, estimulando-os a falarem sobre suas empresas e sobre os problemas que são enfrentados no dia a dia;
- Estimule os participantes a darem suas contribuições, falando sobre os problemas comuns;
- Neste momento, não é necessário responder às questões que os participantes formulam. Procure estimulá-los a falar abertamente, antes de apresentar o próximo slide;
- Registre no *flip-chart* as contribuições.



Complementos para o facilitador

- Complemente o que eles apresentaram, faça a ligação das respostas dos participantes com os pontos comuns;
- Comente que, anteriormente, eles relataram os problemas que enfrentam no dia a dia da empresa;
- Informe aos participantes que eles relataram os problemas que enfrentam na gestão financeira de suas empresas. Agora poderão tomar conhecimento dos principais pontos que precisam de atenção para não gerar problemas na gestão financeira das empresas;
- Reforce que esses pontos não são os únicos, cada empresa tem uma realidade diferente.

DICA: Ao abordar os principais pontos, comente que nem todas as empresas apresentam os mesmos problemas na gestão financeira.

Principais problemas relatados

Desconhecimento dos resultados

É comum ouvir empresários comentando que não sabem se estão tendo lucro, qual o valor real deste lucro e/ou não sabem para onde está indo o dinheiro da empresa. Além disso, podem conviver com a seguinte situação: tirar dinheiro do caixa para pagamento de despesas pessoais sem nenhum controle e planejamento. Isso também dificulta o conhecimento dos resultados da empresa.

Não se pode apenas analisar a empresa pelo caixa, precisa avaliar calculando o resultado – Receita menos as Despesas do mês – também pelo regime de competência.

Saber como se apura o resultado mensal da empresa e o impacto dos valores com uma análise vertical.

Falta de controles

Não saber os resultados reais de uma empresa e perder controle dos pagamentos e recebimentos é uma causa da falta de controles.

Lembre da importância de controlar as contas a pagar, as contas a receber, todo pagamento e recebimento e qualquer outra movimentação financeira da empresa. É importante entender as funcionalidades dos controles financeiros e implantar cada um dos principais controles para gerenciar a empresa com eficiência.

Falhas na administração do fluxo de caixa

Este é um problema muito relatado pelos empresários. Não ter controle dos pagamentos e recebimentos, tanto atuais como os acontecimentos futuros.

Não analisar os acontecimentos do fluxo de caixa

Algumas empresas podem até fazer o fluxo de caixa como controle e planejamento, mas não utilizam suas informações para tomada de decisões.

Fazem retiradas de caixa sem analisar se vai trazer problemas financeiros futuramente; se o comprometimento de um pagamento numa data trará ou não um desequilíbrio financeiro para a empresa.

Erros na apuração de custos

Não há como se otimizar os recursos se os gastos da empresa estão sem controle. É importante apurar e gerir todos os custos da empresa para diminuir os desperdícios e maximizar os resultados na empresa.

Excesso de inadimplência

Um dos problemas mais relacionados pelos empresários é a inadimplência.

Uma análise eficiente do crédito e cobrança minimiza o problema da inadimplência, facilita a concessão de crédito a clientes e acompanha a carteira de cobrança na empresa.

Má administração do capital de giro

As empresas devem analisar os prazos de pagamentos e recebimentos para decidir qual sua necessidade de capital de giro e assim evitar um problema que a maioria das empresas enfrenta: não ter recursos financeiros suficientes para cumprir suas obrigações.



Complementos para o facilitador

- Explique que, para a boa gestão financeira, é preciso:
 - Controlar sistematicamente os gastos da empresa, conhecer todos os custos e despesas, analisar resultados;
 - Registrar todos os pagamentos e recebimentos, registro de entradas e saídas de dinheiro da empresa, elaboração de um controle de caixa;
 - Fazer as análises periódicas, sempre analisando e comparando tanto os custos e despesas como pagamentos e recebimentos;
 - Utilizar as informações financeiras para tomar decisões, principalmente porque o empreendedor precisa de bases sólidas de informações consistentes para a correta tomada de decisões.
- Explore o conceito a partir das contribuições dos participantes.



Complementos para o facilitador

- Inicie o *slide* informando que a gestão financeira deve ser trabalhada da organização à decisão;
- Veja, separadamente, cada uma das etapas para uma gestão financeira eficiente:

Organização

Manter organizadas as informações financeiras da empresa de modo que facilite a inserção dos dados nos controles para que eles fiquem disponíveis sempre que necessário. Não se pode somente organizar, é preciso ter controles e analisá-los periodicamente.

Controle

Controle é uma das funções que compõem o processo administrativo. A função controlar consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.

Equilíbrio

Manter uma relação harmônica entre pagamentos x recebimentos e entre faturamento x despesas e custos.

Dica: Pergunte aos participantes: Para vocês, o que significa ter equilíbrio financeiro na empresa?

Registre no *flip-chart* as contribuições e aproveite as interações para fazer a exposição.

Apuração

Apurar é buscar informações e calcular as variantes financeiras que poderão ser utilizadas no processo de análise e planejamento. Nesta etapa, calcula-se o capital de giro, a liquidez, o preço de venda, a margem de contribuição os custos e despesas etc.

Análise

Análise é o processo de decomposição de uma informação ou tópico complexo em seus diversos elementos constituintes, a fim de se obter uma melhor compreensão.

No processo de gestão financeira, é importante analisar todos os elementos, os controles financeiros, planejamento, comparação de resultados com o mercado.

Análise Financeira refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto.

Previsão

Previsão: ato de prever o futuro. Saber antecipadamente.

Previsão financeira é o ato de analisar a demanda, o mercado e as informações financeiras da empresa, nos períodos anteriores e atuais, para que se possa prever os números que a empresa apresentará. Projetar informações para a empresa.

Planejamento

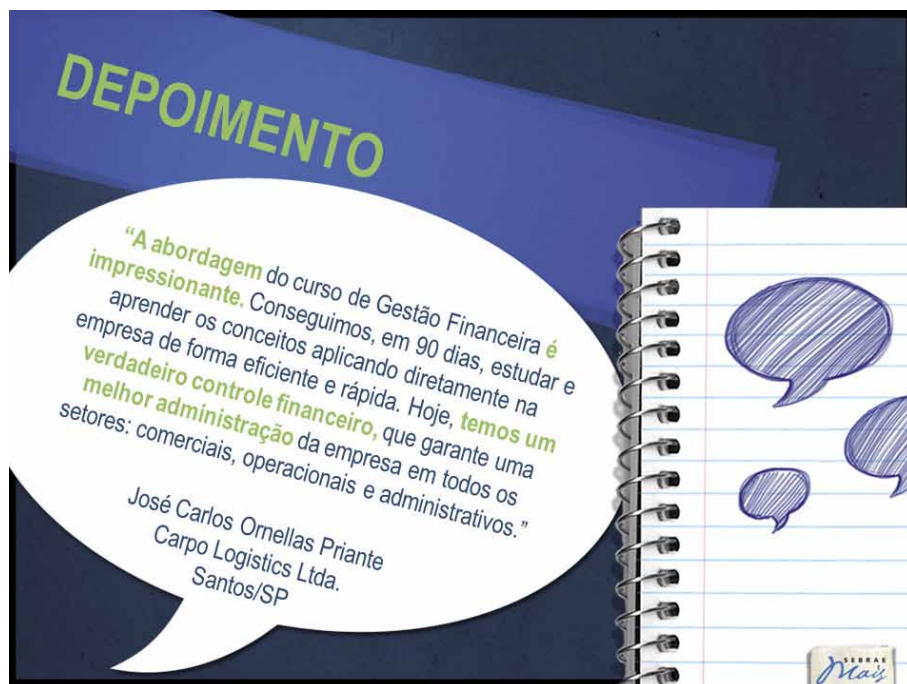
Planejamento Financeiro é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias financeiras (atuais e futuras). É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilitam aos gestores estabelecer um rumo para as instituições, buscando um certo nível de otimização dos resultados.

Avaliação

É um processo contínuo que acontece em todas as etapas. Faz-se constantemente avaliação do planejamento, da previsão, das análises e de todos os resultados da empresa.

Decisão

A partir da execução de todas as etapas acima relacionadas, os gestores podem ter informações suficientes e mais seguras para definir as estratégias e tomar decisões mais eficientes e eficazes na empresa.



- Apresente o depoimento do José Carlos Ornellas Priante, informando que este é um caso de um empresário de Santos que fez o curso e conseguiu ter grandes resultados.
- Caso o seu estado tenha algum depoimento, este deverá ser substituído neste slide.

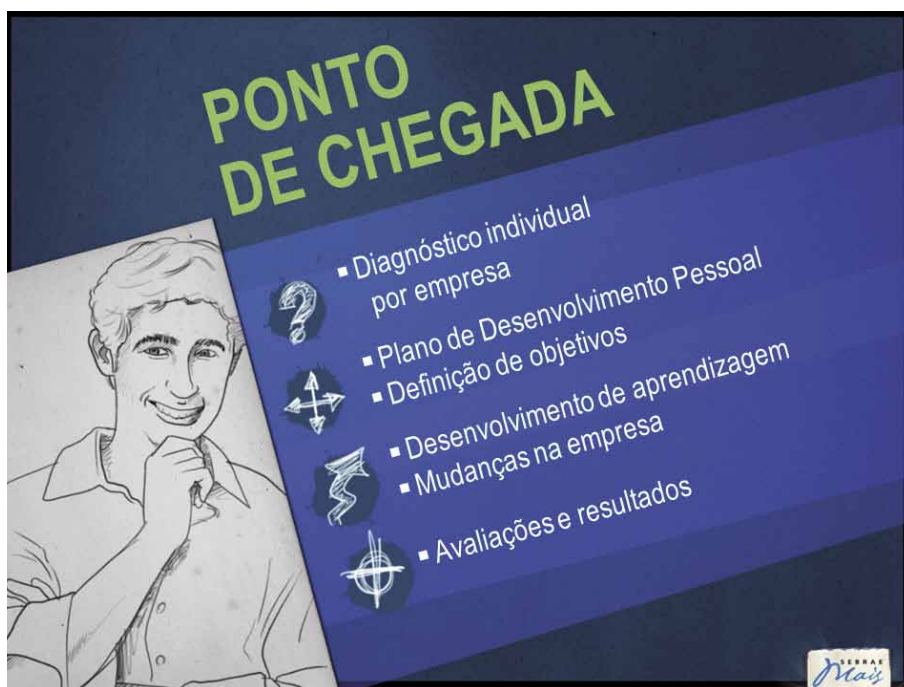


- Oriente que irão assistir a um vídeo sobre o depoimento de um empresário que participou do curso (o depoimento é o mesmo do José Carlos Ornellas Priante, esse é um vídeo institucional e não deve ser substituído. Caso tenha um depoimento local, ele deve ser utilizado no slide anterior.



Complementos para o facilitador

- Faça uma divisão na palestra a partir deste *slide*, reforçando que há uma relação do que é necessário para uma boa gestão financeira e o que esta solução educacional propõe;
- Antes de apresentar o próximo *slide*, fale com os participantes que o objetivo do Gestão Financeira – Do Controle à Decisão é focado no resultado de cada empresa;
- Oriente, a partir do depoimento do vídeo e das explicações apresentadas, que nossa solução atende individualmente a cada empresa e é um conjunto de curso e orientações personalizadas voltadas às soluções dos pontos fracos da empresa;
- Explique que eles terão por 90 dias um atendimento personalizado e um atendimento voltado às necessidades de cada empresa;
- Aproveite para relacionar os temas do *slide* anterior com a solução, comentando que esta é totalmente sob medida para cada empresa e inicie a apresentação do passo a passo do diagnóstico até a análise dos resultados;



- Apresente parcialmente cada etapa deste *slide*, iniciando pelo diagnóstico:

O diagnóstico pressupõe que o empresário faça uma avaliação de como está, neste momento, sua empresa, qual seu entendimento sobre Gestão Financeira, como esse conhecimento reflete na empresa, qual o ponto inicial dos estudos, o que é necessário desenvolver, relacionar prioridades.

- Explique o segundo item, que é aonde se quer chegar, avaliando quais as necessidades e os objetivos que se espera atingir, qual o plano que desenvolverão a partir das necessidades de sua empresa;

O PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal) será elaborado pelo empresário em função das suas necessidades no início do curso com base no diagnóstico que será realizado.

A definição de objetivos compete a cada um dos participantes. Será solicitado que formulem um projeto de aprendizagem, e quais os seus objetivos de estarem participando do curso.

- Comente que o caminho que percorrerão passará pelo desenvolvimento da aprendizagem a partir dos estudos que farão e das mudanças efetuadas na empresa. Que o curso pressupõe que se implantem na empresa todos os aprendizados priorizados;

- Reforce que os resultados serão mensurados a partir desse desenvolvimento;
- Explique que esta solução é diferente das demais, porque é totalmente personalizada;

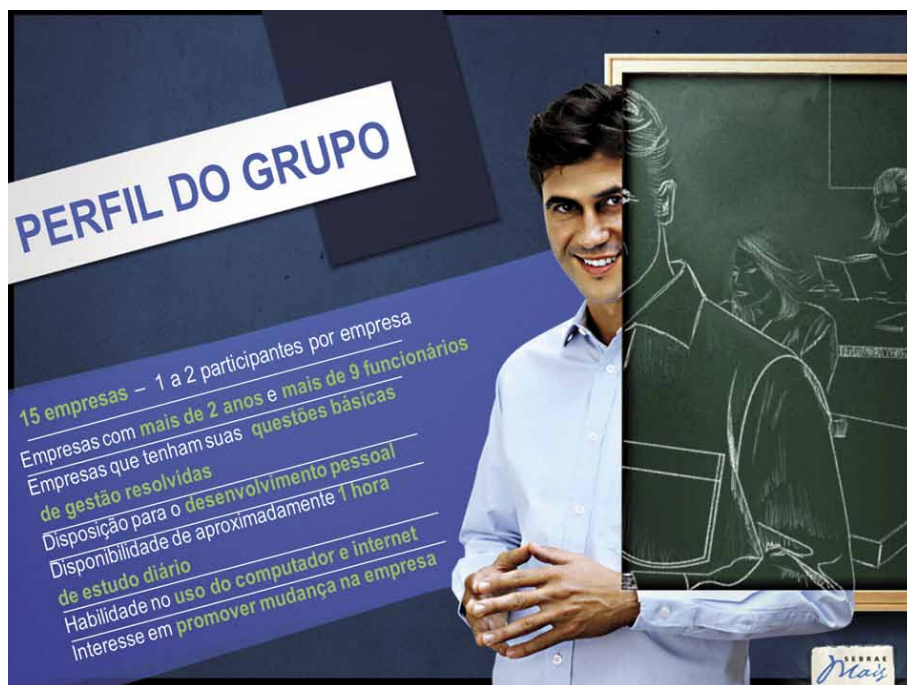


- Apresente esse *slide* com o objetivo de mostrar os tópicos do conteúdo que serão trabalhados. Você pode discorrer previamente nos temas, cuidado apenas para não se estender, procure dar o ritmo da turma, não será necessário se aprofundar, faça uma breve descrição relacionada com a realidade dos empresários;
- Oriente que este será o conteúdo que irão trabalhar e implantar na empresa;
- Explore um pouco cada item sem avançar, não é uma explicação conceitual, caso tenha algum exemplo rápido pode apresentar, mas reforce que nem todos os participantes farão todos os itens de estudo, que eles definirão seus planos a partir da definição de prioridades;
- Comente, neste momento, que a solução não esgotará os assuntos e que ela pode ser continuada a partir da realização do Módulo II – Gestão Financeira – da Decisão ao Resultado;



- Apresente detalhadamente o programa:
 - A solução tem duração de 90 dias, o desenvolvimento dos estudos e acompanhamento da implantação é pela internet e os encontros e atendimentos presenciais são para alinhamento das atividades realizadas com atividades presenciais e outras a distância pela internet;
 - O primeiro passo é a palestra de sensibilização, que visa a apresentar o programa e esclarecer dúvidas dos participantes;
 - Nesta palestra, será preenchido um questionário de perfil, que, após analisado por profissionais do Sebrae, o participante será ou não convidado para assinar o termo de adesão, que é o compromisso de início da caminhada;
 - A avaliação de perfil e termo de adesão serão encaminhados digitalmente aos interessados;
 - Após a adesão, os participantes terão, durante a solução, mais quatro encontros presenciais;

- O encontro de iniciação no 1º dia da solução, o encontro intermediário aos 30 dias de curso, outro encontro intermediário aproximadamente aos 60 dias da solução e o encerramento no último dia, 90 dias após o início. Ainda teremos três momentos personalizados presenciais por empresa, uma entrevista de duas horas após o encontro de iniciação, uma hora por empresa após o encontro de 30 dias e outro após o encontro de 60 dias;
 - Após o encontro de iniciação, será marcada uma entrevista para os próximos dias, com o objetivo de elaborar o plano de estudo personalizado;
 - Após a entrevista, com o plano de estudo e cronograma concluído, terá início o desenvolvimento dos temas e competências;
 - O facilitador acompanhará o participante em todo o processo, propondo estratégias a serem desenvolvidas, tendo em mãos o plano de estudo e o diagnóstico de cada participante e da empresa. Esse desenvolvimento será realizado via internet, por meio de um ambiente virtual de trabalho, onde o participante poderá interagir com o facilitador e os demais participantes do grupo.
- Informe que, nos dias de hoje, esta metodologia está em evidência, porque hoje a maioria das empresas está informatizada, reforçada pelo uso dos Blackberry, iPod, iPhone, *tablets*, *notebooks*, *netbooks*, onde a tecnologia está presente em todos os momentos da vida do empresário;
 - Reforce os aspectos positivos do atendimento online, onde o facilitador estará presente em todas as fases.



Complementos para o facilitador

- Apresente o perfil necessário para apresentação da solução e o perfil do grupo:
 - Cada turma terá no máximo 15 empresas.
- Informe que poderão participar da solução até dois participantes por empresa, onde um, necessariamente, tem que ser o dono da empresa ou um diretor ou gerente, que possa tomar decisões e promover mudanças, e a outra pessoa pode ser outro dono ou um colaborador do setor financeiro:
 - Aos interessados, será encaminhado um questionário de perfil e um termo de adesão ao programa, opcionalmente o questionário de avaliação de perfil e o termo de adesão podem ser entregues na palestra;
 - As vagas são limitadas, então, quanto mais rápida a entrega do termo de adesão, maior a garantia de participação no programa;
 - Cada empresa pode participar com um ou dois membros da equipe, sendo importante a participação de pelo menos um dos sócios. É essencial a participação de pessoas que tenham poder para tomada de decisões na empresa e que sejam ligadas ao setor financeiro;
 - Necessário que se tenha hábito de acesso a internet, habilidade de uso do computador e afinidade com planilhas;

- É também necessário para participação do programa que os participantes estejam preparados para se envolver com os estudos e estejam dispostos a fazer mudanças na empresa.



Complementos para o facilitador

A Solução Gestão Financeira tem alguns diferenciais:

Processo de desenvolvimento adequado à realidade: o plano que o participante fará estará de acordo com os temas que ele espera desenvolver, considerando os aprendizados anteriores e as expectativas que possui.

O estudo será feito pelo participante, obedecendo o cronograma por ele definido, e as estratégias serão direcionadas ao desenvolvimento de competências, a partir de necessidades e características de cada participante.

Atendimento personalizado: interação facilitador-participante de forma personalizada, atendendo às necessidades específicas.

Acompanhamento da aplicação dos conhecimentos na empresa: durante todo o desenvolvimento do programa, o participante irá implantar na sua empresa os processos, técnicas e/ou instrumentos aprendidos e terá acompanhamento pelo facilitador a distância (pela internet).

Avaliação baseada no aprendizado e na aplicação: a avaliação será feita a partir da implantação dos aprendizados na empresa.



- Explore com os participantes: o que uma Gestão Financeira eficiente pode gerar de resultados para a empresa?
- Anote no *flip-chart* as contribuições do grupo;
- Mostre os itens restantes do slide relacionando com o que os participantes trouxeram de contribuições.

Melhorar a competitividade: sempre estar atento à concorrência cada vez mais competitiva, ao mercado com preços mais justos, a margens reduzidas, a melhores condições para os clientes, para isto é fundamental que a empresa esteja organizada.

Evitar o endividamento: por constantes necessidades de utilização de recursos de terceiros, por juros altos pagos, por margens reduzidas e muitas vezes vendendo sem lucro e menos do que necessitam, geram um endividamento alto nas empresas.

Administrar os recursos com eficiência: controlar as entradas e saídas de caixa, contas a pagar, a receber, com ferramentas que proporcionem análise dos resultados obtidos; projetar orçamento de caixa para analisar o comportamento dos saldos de caixa para os próximos meses ou ano; conhecer os detalhes dos custos na precificação dos produtos ou serviços avaliando o lucro mensalmente são itens essenciais para a administração dos recursos com eficiência.

Minimizar riscos de insucesso: organizar a Gestão Financeira da empresa e ter todas as informações à mão não garante o sucesso da empresa, mas pode minimizar significativamente as chances de insucesso.

| Encontro | Descrição | Período em dias | Início (previsão) | Fim (previsão) | Dia da semana | Horas presenciais |
|------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|
| Presencial | Palestra de Sensibilização | 1 | 7/fev | 7/fev | Terça | 2 |
| | Prazo para adesão | | | | | |
| | Encontro iniciação | 1 | 28/fev | 28/fev | Terça | |
| Presencial | Entrevistas | 3 | 28/fev | 2/mar | Quarta Sexta | 30 |
| Internet | Acompanhamento pela internet | 28 | 3/mar | 1/abr | | |
| Presencial | Encontro intermediário 30 dias | 1 | 2/abr | 2/abr | Segunda | 4 |
| Presencial | Atendimento presencial personalizado | 2 | 3/abr | 3/abr | Segunda Terça | 16 |
| Internet | Acompanhamento pela internet | 28 | 4/abr | 2/mai | | |
| Presencial | Acompanhamento intermediário 60 dias | 1 | 3/mai | 3/mai | Quinta | 4 |
| Presencial | Atendimento presencial personalizado | 2 | 3/mai | 4/mai | Quinta Sexta | 16 |
| Internet | Acompanhamento pela internet | 28 | 4/mai | 30/mai | | |
| Presencial | Encerramento do encontro | 1 | 31/mai | 31/mai | Quinta | 4 |

- Apresente o cronograma preenchido, informe aos interessados as datas dos encontros presenciais e que todos os encontros serão realizados no período da manhã e tarde, no encontro inicial, e manhã os demais encontros;
- Reforce sobre a quantidade de vagas disponíveis em cada turma;
- Informe sobre o tempo de devolução dos questionários de perfil e termo de adesão;
- Abra para dúvidas, veja se há novos questionamentos antes de encerrar a palestra;
- Esclareça as dúvidas finais e passe a palavra ao gestor local para apresentar o investimento necessário para a realização do curso;
- Após a apresentação do gestor, retome e faça a finalização da apresentação;



- Comente que, para algumas pessoas, o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa ocorrem por “pura sorte” do empresário;
- Nas condições atuais de mercado, não podem confiar no amadorismo como critério para o sucesso;
- Diga que podem entender a “sorte” como o encontro dos fatores oportunidade e preparo;
- Finalize com a frase: APROVEITE ESTA OPORTUNIDADE PARA SE PREPARAR!

Avaliação de Perfil



Objetivo

Avaliar o perfil dos participantes e das empresas candidatas a participar da solução.

Tempo

Entrega: até cinco dias depois da Palestra de Sensibilização.

Avaliação: dois dias após a entrega dos questionários para a chamada dos participantes e formação da turma.

Recurso necessário

- Questionário de Avaliação de Perfil.

Procedimentos

- Entregue aos interessados o Questionário de Avaliação de Perfil após a apresentação da palestra;
- Oriente que procurem ser bem realistas, refletindo sobre o momento que estão passando na empresa, as necessidades e as expectativas de mudanças;
- Reforce que eles terão até cinco dias para a entrega, a contar da data do envio, dos formulários preenchidos;
- Assim que os questionários estiverem de volta, faça a avaliação do perfil conforme os critérios definidos.

SOLUÇÃO GESTÃO FINANCEIRA – AVALIAÇÃO DE PERFIL

1. Quais as suas experiências anteriores com estudos sobre gestão financeira (cursos já realizados, palestras assistidas, faculdade, pós-graduação)?

2. O que você considera necessário neste momento para aperfeiçoar a gestão financeira de sua empresa?

3. Quais as principais dificuldades de gestão que sua empresa apresenta na área financeira?

4. Qual a sua influência no processo decisório da gestão financeira da sua empresa? (descreva se for proprietário, diretor, gerente, auxiliar e qual a influência na tomada de decisões).

5. Você participa do processo de operacionalização na Gestão Financeira?

6. Quais seus objetivos profissionais e pessoais ao participar desta solução educacional?

7. Você tem hábitos de adquirir informações que auxiliem o crescimento de sua empresa (leituras informativas, periódicos, jornais da área)?

8. Já realizou outros cursos pela internet?

() Sim () Não

9. Tem disposição para participar de uma solução usando a internet como meio de comunicação e troca de experiências?

() Sim () Não

10. Com qual frequência acessa os *e-mails* e a internet?

11. Tem computador na empresa?

() Sim () Não

12. Utiliza sistema informatizado para a Gestão Financeira?

() Sim () Não

13. Possui controles financeiros na empresa e acompanha, periodicamente, os seus resultados? Descreva, de forma breve, como é feita a Gestão Financeira da sua Empresa atualmente.

14. Sabe utilizar planilhas em Excel?

() Sim () Não

15. Tem disponibilidade de uma hora diária, em média, nos próximos 90 dias, para se dedicar ao estudo?

() Sim () Não

16. Está disposto a realizar mudanças na empresa a partir dos conhecimentos desenvolvidos?

() Sim () Não

A aprendizagem a distância para ser eficiente e eficaz necessita de dedicação, administração do tempo e proatividade.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

- As questões 1, 2, 3, 6, 7 e 8 oferecem subsídios para avaliar o perfil do participante, mas não são excludentes.
- As questões 4 e 5 são complementares. Caso o candidato a participante possua as duas, poderá ser representante único da empresa. Caso apresente somente uma das duas competências, é necessário outra pessoa da empresa que tenha a característica que complemente a necessidade da empresa. A empresa necessita de representantes que possuam duas competências básicas: tomada de decisão e operacionalização. Caso um proprietário reúna as duas competências, será permitido que ele seja representante único da sua empresa na solução.
- As questões 9 e 10 referem-se a um requisito essencial para o acompanhamento da solução. O curso é desenvolvido pela internet, caso o candidato não apresente disposição para essa modalidade de estudo, não estará apto a participar da solução.
- A questão 11 refere-se ao computador, que será a ferramenta utilizada para o aperfeiçoamento da gestão financeira da empresa. Então ter o computador na empresa é um dos requisitos básicos. Caso não o tenha, não poderá participar da solução nesse momento.
- As questões 12 e 14 oferecem subsídios para avaliar o perfil do participante, mas não são excludentes.
- A questão 13 deve ser um descritivo para o facilitador conhecer o que a empresa já tem de controles básicos e saber se a empresa já venceu as etapas básicas de gestão.
- As questões 15 e 16 referem-se à disponibilidade do candidato e a sua responsabilidade em assumir um compromisso, que envolve estudo para embasamento conceitual e aplicação dos conhecimentos adquiridos para a melhoria dos processos de Gestão Financeira da empresa. Caso ele responda negativamente às questões, não estará apto a participar da solução.

TERMO DE ADESÃO

Gestão Financeira – da Decisão aos Resultados

Data: _____ Hora: _____

Dados da Empresa:

CNPJ: _____ Inscrição Estadual: _____

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

Ramo: () Comércio () Indústria () Serviço () Agroindústria

Descrição do Negócio/Segmento: _____

Endereço:

Rua/Av: _____ Nº: _____

Compl.: _____ Bairro: _____ CEP: _____ - _____

Cidade: _____ UF: _____ Fone: _____

Fax: _____ E-mail: _____

Website: _____

Participantes:

Cada empresa terá um ou, no máximo, dois participantes.

Participante 1:

Nome: _____

CPF: _____

Cargo: _____ Fone residencial: _____

Celular: _____ *E-mail:* _____

E-mail adicional: _____

Skype: _____ MSN: _____

Outros meios de comunicação pela internet: _____

Participante 2:

Nome: _____

CPF: _____

Cargo: _____ Fone residencial: _____

Celular: _____ *E-mail:* _____

E-mail adicional: _____

Skype: _____ MSN: _____

Outros meios de comunicação pela internet: _____

Local, data e assinatura do representante da empresa.

Encontro Iniciação – Orientações Facilitador



Apresentação Geral

Esta é uma jornada de aprendizagem que terá continuidade ao longo de 90 dias, criando condições para o desenvolvimento das competências essenciais para Gestão Financeira:

- Analisar os aspectos fundamentais da Gestão Financeira, para melhorar o processo de tomada de decisões;
- Desenvolver na empresa uma Gestão Financeira eficiente e eficaz;
- Predispor-se a investir em sua formação técnica e científica, a ter uma atitude de reflexão em todas as ações e a desenvolver competências atitudinais necessárias a um gestor de empresas.

O Encontro Iniciação representa o início desse percurso de aprendizagem e tem como objetivo propiciar aos participantes a vivência de situações que lhe permitam fazer diagnósticos de suas necessidades profissionais de aprendizagem, bem como da empresa, com relação ao tema a ser estudado. Visa também a motivar os participantes para a aprendizagem e possibilitar a integração e o estabelecimento de condições para trabalho em equipe.

O estudo neste encontro propicia condições para que o participante desenvolva competências para:

Dimensão cognitiva

Conhecer os aspectos relevantes para uma boa gestão financeira.

Dimensão atitudinal

Refletir sobre as ações que executa na gestão financeira de sua empresa.

Dimensão Operacional

Realizar o diagnóstico individual dos conhecimentos sobre gestão financeira.

Elaborar um contrato de aprendizagem coletivo.

Carga Horária do Encontro

8 horas

Público-alvo

Empresários e gestores participantes da solução Gestão Financeira.

| TEMAS | ATIVIDADES | ESTRATÉGIAS | RECURSOS | TEMPO |
|---|----------------------------------|---|--|-------|
| Abertura | Atividade de Abertura | Exposição dialogada, apresentação de vídeo, dinâmica de grupo | TV, DVD, filme "Educação Sebrae" | 15' |
| Quem sou eu? | Atividade de Abertura – 2ª etapa | Dinâmica de apresentação | Crachás, cartolina, fita-crepe, canetas hidrocor, pincéis atômicos | 30' |
| Levantamento de Expectativas e Apresentação das Empresas | Atividade de Abertura – 3ª etapa | Apresentação em grupos | Filipetas/tarjetas, <i>flip-chart</i> , pincéis atômicos, e fita-crepe | 30' |
| Intervalo | | | | 15' |
| Gestão Financeira – Do Controle a Decisão | Atividade 1 | Exposição oral sobre a programação | <i>Slides</i> , Encontro Iniciação | 45' |
| Contrato de Aprendizagem coletivo | Atividade 2 | Concordância e assinatura do contrato pelo representante | Folha de <i>flip-chart</i> , pincel atômico | 15' |
| Estrutura Financeira da Empresa | Atividade 3 | Exposição oral | Projektor multimídia, <i>slides</i> , Iniciação | 60' |
| ALMOÇO | | | | |
| Casos de Empresas | Atividade 4 | Estudo de Caso | Folhas do Manual do Participante – Casos de Empresas | 120' |
| Diagnóstico de Gestão Financeira | Atividade 5 | Atividade individual | Anexo 1 – Diagnóstico Gestão Financeira preenchidos, <i>post-it</i> | 40' |
| Intervalo | | | | 15' |
| Navegar é Preciso | Atividade 6 | Dinâmica do barco | Folhas de <i>flip-chart</i> , fita adesiva, pincel atômico <i>Slide</i> Competências Atitudinais | 45' |
| Gestão Financeira – Pontos Importantes – competências atitudinais | Atividade 7 | Painel Dinâmica em grupo | Folhas de <i>flip-chart</i> , fita adesiva, pincel atômico <i>Slide</i> Competências Atitudinais | 25' |
| Início Elaboração PDP | Atividade 8 | Atividade individual | Anexo 2 – Plano de Desenvolvimento Pessoal | 20' |
| Encerramento | Atividade de encerramento | Dinâmica do grupo | Sala de aula | 5' |

ORIENTAÇÕES PRÉ-ENCONTRO

- Providenciar os materiais necessários à realização do Encontro Iniciação

| EQUIPAMENTOS | |
|--------------------------|--|
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Kit multimídia (projektor multimídia, computador ou <i>notebook</i> , caixas de som e tela de projeção, se necessário) |
| 1 | Cavelete de <i>flip-chart</i> |
| MATERIAIS DIDÁTICOS | |
| Quantidade | Especificação |
| 8 | Pincéis atômicos (preto, vermelho, azul, verde – 2 de cada cor, por exemplo) |
| 30 (*) | Crachás de identificação |
| 30 | Folhas de papel para <i>flip-chart</i> |
| 6 | Calculadoras |
| 1 | Rolo de fita-crepe |
| 120 | Filipetas coloridas (cores variadas) 10x30 cm |
| MATERIAL DO PARTICIPANTE | |
| Quantidade | Especificação |
| 30 (*) | Blocos de anotação e material de anotação (caneta, lápis, borracha) |
| 30 (*) | Jogos de folhas GPS Iniciação |
| 30 (*) | Jogos de folhas – Anexo I – Diagnóstico GF iniciação |
| 30 (*) | Jogos de folhas – Anexo II – Plano de desenvolvimento pessoal |
| 30(*) | Pastas fichário com 2 furos |
| OUTROS | |
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Lista de presença |
| 1 | Arquivos de músicas |
| 2 | Cafés (<i>coffee breaks</i>) reforçados para os participantes |
| 2 | Cafés e água nos dias das entrevistas |

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

- Promover a apresentação do facilitador e do Sebrae;
- Entregar Pasta GPS – Guia Personalizado de Soluções;
- Entregar Folhas Encontro Iniciação;
- Promover a apresentação dos participantes, das empresas e integração do grupo;
- Fazer o levantamento das expectativas dos participantes.

Tempo

75 minutos.

Recursos necessários

- Crachás;
- Cartolina;
- Canetas hidrocor;
- Filipetas/tarjetas de papel A4 em quatro cores (10 x 25);
- *Flip-chart*;
- Fita-crepe.

Procedimentos

Primeira Etapa: Abertura.



- Prepare a sala antes da entrada dos participantes, colocando as carteiras em formato de U;
- Deixe projetado este *slide* para que seja o 1º que eles verão após a sua entrada;
- Faça sua apresentação;
- Apresente o Sebrae. Caso tenha a participação de um técnico do Sebrae, ele deverá se apresentar e assim você fará a sua apresentação após a abertura do gestor.

Segunda Etapa: Apresentação dos Participantes – Quem sou eu (obs.: tempo total desta dinâmica: 30’).

- Escreva no *flip-chart*:

Tribos indígenas dão nome a seus filhos só depois que a criança cresce e mostra alguns aspectos de sua personalidade.

- Explique que cada um vai escolher um sobrenome ou apelido, de acordo com suas características e gostos pessoais;
- Peça para fazerem seus crachás conforme os nomes e características criadas. Exemplo: sou o Bruno – perfeccionista, ou líder ou empreendedor, desbravador, intuitivo etc.;

- Oriente que escrevam seus nomes na frente do crachá e atrás a característica pessoal, reforce que utilizarão o crachá durante toda a solução. Tempo: 5’;
- Informe que após elaborar os crachás, cada um irá se apresentar e explicar o porquê do apelido escolhido. Tempo: 30” para cada apresentação;
- Convide os participantes a ficarem em pé e formarem um círculo, ficando um ao lado do outro;
- Apresente o seu apelido após a apresentação dos participantes;
- Comente que esta atividade tem como objetivo propor uma reflexão sobre os aspectos e características da personalidade e sobre o processo de escolha;
- Faça o seguinte questionamento (tempo: 5’):

O que sentiram ao fazer suas escolhas das características que marcam suas personalidades?

- Destaque a importância de refletir e questionar sobre seus hábitos e características;
- Comente sobre a formação em roda, a importância de todos estarem unidos, de não ter melhor e nem pior, que não tem começo e nem fim, todos ficam em uma posição nivelada;
- Explique que este é o momento do início e que durante os 90 dias também irão trabalhar em grupo, onde serão compartilhadas experiências, dúvidas, informações variadas, por isso é importante que conheçam melhor as pessoas que compõem esse grupo de trabalho.
- Peça que circulem pela sala e façam uma “rodada de cumprimentos calorosos” entre a turma, que será “bom dia”, “boa tarde” ou “boa noite”, conforme o horário de realização do curso.

Terceira Etapa: Apresentação das Empresas e Expectativas (obs.: tempo total: 30’).

- Peça que os participantes se reúnam em duplas por empresa;
- Oriente-os que preparem suas expectativas sobre o desenvolvimento da solução pelo período todo que iremos trabalhar (90 dias);
- Distribua as filipetas e pincéis;

- Peça para descreverem as expectativas nas filipetas. Tempo: 10’;
- Convide uma a uma das empresas para que venham à frente, apresentem a empresa e as expectativas, depois cole as expectativas no *flip-chart*. Tempo: 1’ por empresa, totalizando 15’;
- Nivele as expectativas dos participantes com o que o programa irá oferecer. Tempo: 5’;
- Apresente o *slide* com as competências do Encontro Iniciação:



SEBRAE Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS

GESTÃO FINANCEIRA

Competências do Encontro

- Conhecer os aspectos relevantes para uma boa gestão financeira.
- Refletir sobre as ações que executa na gestão financeira de sua empresa.
- Realizar o diagnóstico individual dos conhecimentos sobre gestão financeira.
- Elaborar um contrato de aprendizagem e PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal)

S2E1

Leia a competência do encontro fazendo um breve comentário após as etapas de apresentação.

- Esclareça eventuais dúvidas;
- Entregue, ao final das apresentações, a pasta GPS – Guia Personalizado de Soluções aos participantes, explicando seu significado, importância e utilidade, conforme descritivo nas folhas dos participantes;
- Entregue as folhas Encontro Iniciação, que serão utilizadas durante o Encontro;
- Guarde o painel com as expectativas do grupo, que deverão ser afixadas em todos os encontros. Como segurança, tire fotos e mantenha em seus arquivos.

ATIVIDADE 1 – PROGRAMA DE GESTÃO FINANCEIRA

Objetivo

Apresentar a programação da solução Gestão Financeira – do Controle à Decisão.

Tempo

45 minutos.

Recursos necessários

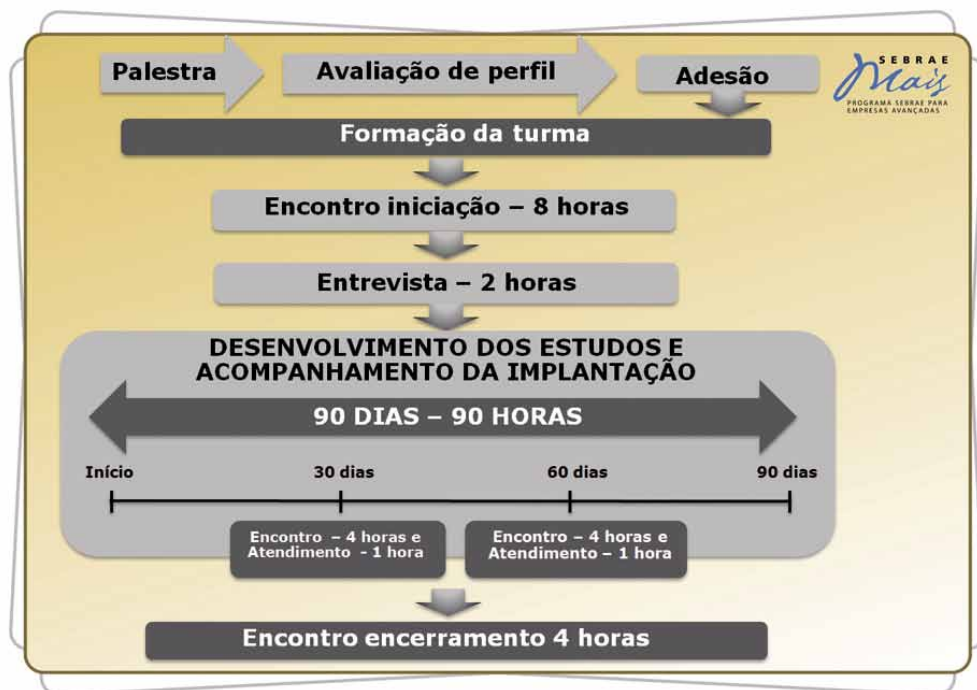
- *Slides S3 a S17;*
- Projetor de *slides*;
- Folhas Iniciação (Participantes).

Procedimentos

- Esta atividade tem como objetivo esclarecer as dúvidas e reforçar o compromisso com o programa;
- Apresente o programa da solução Gestão Financeira – do Controle à Decisão, orientando-se pela explicação fornecida ao final de cada *slide*. Lembre-se que os complementos são referencias, mas que deve também aproveitar para discorrer sobre as dúvidas dos participantes;
- Incentive-os a tirarem as dúvidas durante a exposição.



- Informe que a metodologia do programa é composta por quatro fases;
- Fase 1 – Preparação – Palestra de Sensibilização, esclarecimentos iniciais, seleção dos participantes, adesão e formação da turma;
- Fase 2 – Diagnóstico – Integração, diagnóstico individual e da empresa e elaboração do plano de estudos;
- Fase 3 – Desenvolvimento – Desenvolvimento dos estudos, com orientação pela internet, encontro intermediário e atendimento presencial;
- Fase 4 – Demonstração – Avaliação da Aprendizagem, Apresentação do Relatório Final e Encontro de Encerramento.



S4E1

Programação

| Fase | Grupo/individual por empresa | Forma | Tempo |
|---|------------------------------|------------|------------------|
| Palestra | Grupo | Presencial | 2 horas |
| Encontro inicial | Grupo | Presencial | 8 horas |
| Entrevista | Individual por empresa | Presencial | 2 horas |
| Estudos e acompanhamento | Individual por empresa | Internet | 90 horas |
| Encontro intermediário 30 dias | Grupo | Presencial | 4 horas |
| Atendimento personalizado 30 dias | Individual por empresa | Presencial | 1 hora |
| Encontro intermediário 60 dias | Grupo | Presencial | 4 horas |
| Atendimento personalizado 60 dias | Individual por empresa | Presencial | 1 hora |
| Encontro de encerramento | Grupo | Presencial | 4 horas |
| Total de dedicação do participante | | | 116 horas |

S5E1

- Apresente a programação da solução, dizendo que seu desenvolvimento e o acompanhamento do facilitador serão por meio da internet;
- Fale sobre os Encontros Presenciais;
- Explique que iniciarão uma viagem de aprendizado. Este é o primeiro Encontro. No meio do caminho terá uma parada (Encontro Intermediário 30 dias e Atendimento Presencial), para avaliação de rota, outra parada (Encontro Intermediário 60 dias e Atendimento Presencial) para avaliação de rota e ao final o Encontro de Encerramento, que representa o ponto de chegada;
- Comente que cada etapa terá uma explicação mais detalhada à medida que ela for necessária;
- Relembre que já participaram da primeira parte do programa assistindo à Palestra de Sensibilização, já preencheram o Questionário de Avaliação do Perfil e o Termo de Adesão.



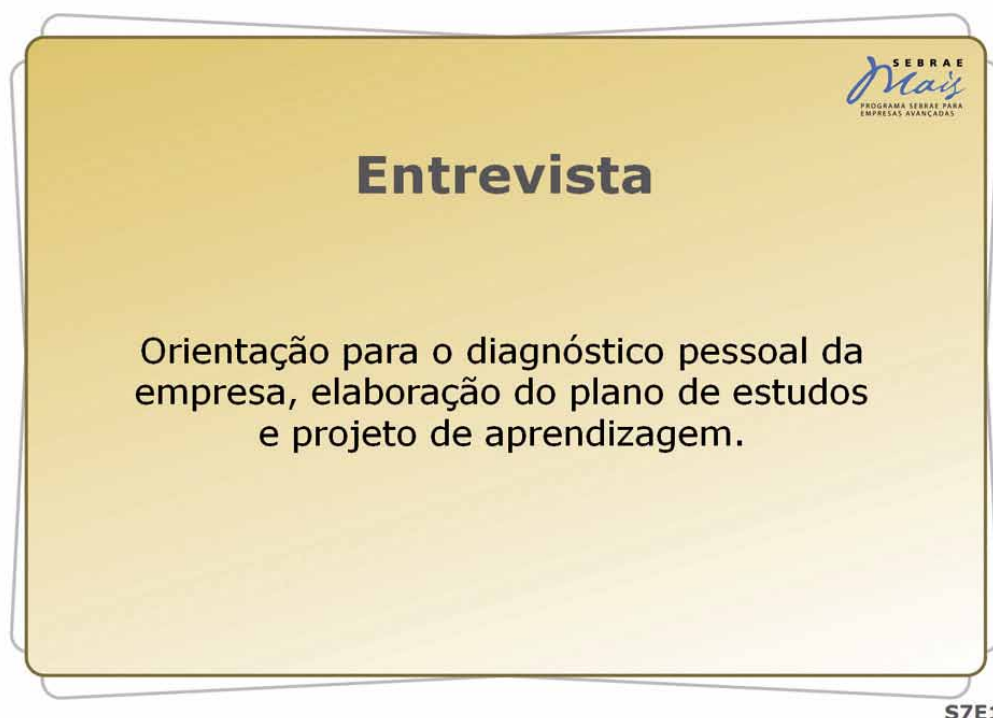
ENCONTRO INICIAÇÃO
Início do Percurso

- Sensibilização à solução de Gestão Financeira.
- Introdução à Gestão Financeira.
- Diagnóstico de necessidades pessoais de aprendizagem e aplicação na empresa.
- Contrato de aprendizagem coletivo.
- Integração.
- Elaboração do PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal)

S6E1

- Apresente o objetivo do Encontro Iniciação.
 - Estabelecer ambiente propício à integração dos participantes e à elaboração do diagnóstico das necessidades de aprendizagem individual e de aplicação na empresa.

- Comente que são parte integrante do Encontro Iniciação as seguintes atividades:
 - Conhecimento da programação da solução;
 - Interação com o grupo;
 - Elaboração do diagnóstico de necessidades pessoais de aprendizagem;
 - Comparação do diagnóstico com os outros integrantes da empresa;
 - Contrato de Aprendizagem coletivo;
 - Elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal e projeto de aprendizagem.



- Explique aos participantes que na entrevista que será agendada ao final do encontro, terão a oportunidade de conversar com o facilitador sobre o diagnóstico realizado, as dificuldades e as necessidades da empresa na área de gestão financeira, refletir sobre alternativas de solução;
- Fale que os participantes, na entrevista, irão complementar e validar o Plano de Desenvolvimento Pessoal com a orientação do facilitador;



SEBRAE
Ma's
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

ACOMPANHAMENTO Navegação

- Comunicação individual e coletiva pela internet.
- Diário digital, fórum, *chat*, biblioteca, avisos.
- Estratégias personalizadas.
- Relatórios parciais.
- Aplicação dos aprendizados na empresa.
- Avaliação individualizada.

S8E1

- Explique que o desenvolvimento dos estudos será realizado utilizando-se dos recursos da internet, *e-mail*, Skype, MSN, vídeo, telefone, por meio dos quais os participantes terão acesso ao facilitador e poderão trocar informações com toda a turma, compartilhando experiências;
- Fale sobre as estratégias personalizadas que estarão no Banco de Estratégias (exercícios, estudo de casos, leitura de textos etc). www.comunidade.sebrae.com.br/GestaoFinanceira/Links+Importantes/38882.aspx;
- Destaque que os participantes terão acompanhamento personalizado, quando discutirão as estratégias com o facilitador e também a aplicação na empresa do que estão estudando;
- Informe que os participantes deverão ter acesso diário à internet;
- Informe que a cada tema e competência desenvolvidas, mediante aplicação na empresa, será apresentado ao facilitador um relatório parcial com comprovantes que demonstrarão o desenvolvimento da aprendizagem.



**ENCONTRO INTERMEDIÁRIO
30 dias – Avaliação de Rota**

- Alinhamento da comunicação.
- Administração do tempo.
- Dirimir dúvidas.
- Monitoramento das ações já desenvolvidas.

S9E1

- Informe que o Encontro Presencial Intermediário 30 dias tem o significado de uma avaliação de rota, no meio do percurso, para refletir e reavaliar o desenvolvimento das competências;
- Explique que, entre as atividades, poderão avaliar a comunicação, monitorar as ações, verificar o que já foi produzido e o que ainda falta desenvolver ao longo do período de estudos;
- Explique que serão agendados previamente por empresa uma hora para atendimento presencial, que deverá ocorrer imediatamente após o Encontro Intermediário de 30 dias.



Atendimento Presencial

Esclarecer as dúvidas e auxiliar no processo de desenvolvimento dos estudos e da implantação na empresa.

S10E1

- Esclareça que o atendimento presencial ocorrerá em um local determinado pelo Sebrae e que não haverá visita do facilitador à empresa;
- Explique que o atendimento presencial tem como objetivo esclarecer as principais dúvidas que não foram sanadas no acompanhamento pela internet, auxiliar no desenvolvimento dos estudos e das implantações de mudanças na empresa;



ENCONTRO INTERMEDIÁRIO
60 dias – Avaliação de Rota

- Alinhamento da comunicação.
- Linha do tempo.
- Dificuldades e superações.
- Dirimir dúvidas.
- Monitoramento das ações já desenvolvidas.
- Planejamento para os próximos 30 dias.

S11E1

- Informe que o Encontro Presencial Intermediário 60 dias tem o significado de uma avaliação de rota, no meio do percurso, para refletir e reavaliar o desenvolvimento das competências;
- Explique que, entre as atividades, poderão avaliar a comunicação, monitorar as ações, verificar o que já foi produzido e o que ainda falta desenvolver nos próximos 30 dias de estudos;



Atendimento Presencial

Esclarecer as dúvidas e auxiliar no processo de desenvolvimento dos estudos e da implantação na empresa.

S12E1

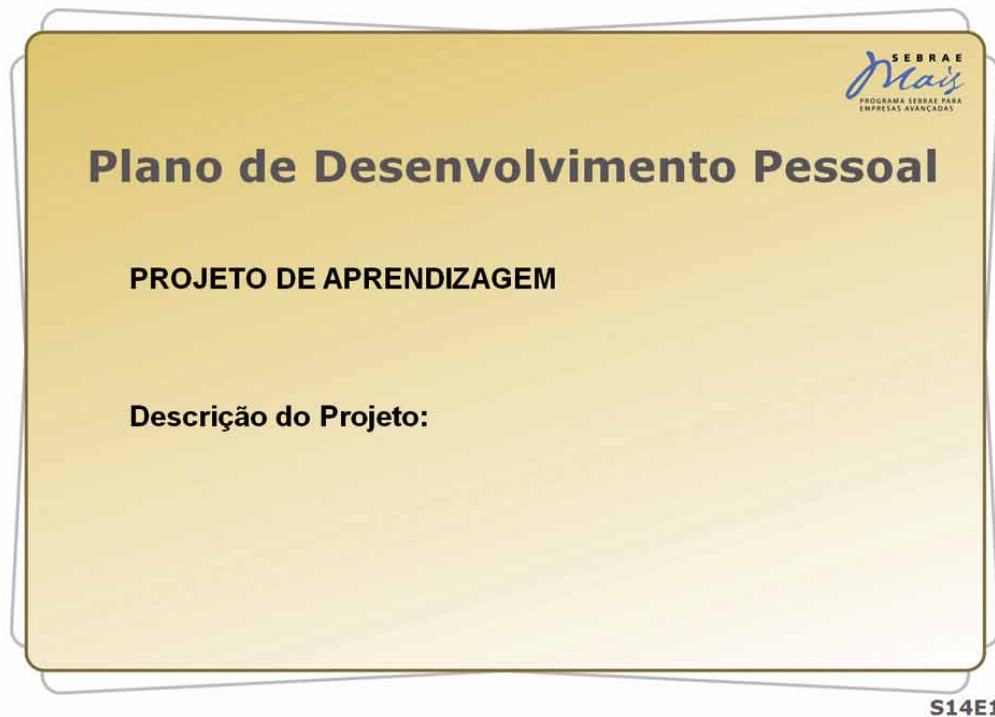
- Oriente que serão agendados os atendimentos personalizados por empresa após o encontro de 60 dias, da mesma maneira que ocorreu no encontro intermediário 30 dias;

ENCONTRO ENCERRAMENTO Ponto de Chegada

- Avaliação comparativa com o diagnóstico inicial.
- Narrativa da aplicação dos projetos, das técnicas e dos instrumentos aprendidos.
- Entrega do relatório final.
- Expectativas para o futuro.
- Encerramento do programa.

S13E1

- Informe que no Encontro Presencial de Encerramento serão apresentados os relatórios finais, com os avanços que cada participante teve e as melhorias verificadas na empresa;
- Explique que os participantes farão também um novo diagnóstico, para comparar com o diagnóstico inicial e verificar os resultados obtidos;
- Explique que apresentará alguns modelos que serão utilizados para relato de aprendizagem durante o desenvolvimento da solução conforme modelo abaixo;



- Apresente o objetivo do projeto de aprendizagem:

Definir objetivos e metas pessoais para que sejam desenvolvidos ao longo do curso;

- Oriente que o participante deverá preencher um projeto de aprendizagem com o que deseja aprender e aplicar na empresa e seu objetivo no curso;


SEBRAE
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Plano de Desenvolvimento Pessoal

AGENDA DE TRABALHO:
Defina como será o seu planejamento semanal de trabalho:

- Dias da Semana:
- Horários:

PROGRAMAÇÃO SEMANAL

| dia da semana | segunda-feira | terça-feira | quarta-feira | quinta-feira | sexta-feira | sábado | Domingo |
|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------|---------|
| Dia de curso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Dia do Mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Dia do Mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |

S15E1

- Oriente que eles farão o registro na agenda de trabalho semanal sobre o planejamento de estudo, quais os dias e horários que irão se dedicar, assim você, facilitador, poderá se programar para se conectar, para tirar eventuais dúvidas ou mesmo em conjunto marcar encontro virtual;

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Plano de Desenvolvimento Pessoal.

MODELO DE REGISTRO DIÁRIO DE ESTUDO
(será encaminhado um modelo digital para preenchimento)

Tarefas executadas no dia: / / a / / .

Conteúdos estudados

Pesquisas realizadas

Aprendizagens


Implantações na empresa

Dificuldades

Resultados

S16E1

- Oriente que eles farão o registro no diário digital, anotando os temas estudados e a aplicação do conhecimento na empresa;
- Explique que o diário digital será encaminhado e pode ser registrado em arquivo comum ou mesmo ser na internet, em *googledocs*, *blogs*, ou outro recurso livre. Este diário deve ser compartilhado com o facilitador periodicamente;
- Questione se eles têm dúvidas sobre a forma de utilização do diário e oriente que descrevam dúvidas, conquistas, descobertas, resultados ou outros aspectos relevantes ao andamento de seus estudos;


SEBRAE
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Plano de Desenvolvimento Pessoal. Relatórios dos Temas.

1 – RELATÓRIO: CONTROLES FINANCEIROS

Período Planejado:
Período Realizado:

1. CONTROLES FINANCEIROS

Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros.

Utilizar ferramentas/ instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Movimento diário de caixa da empresa | <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa |
| <input type="checkbox"/> Controle bancário | <input type="checkbox"/> Planilha de Resultados |
| <input type="checkbox"/> Contas a pagar | <input type="checkbox"/> Sistema integrado dos controles financeiros |
| <input type="checkbox"/> Contas a receber | <input type="checkbox"/> Plano de Contas |
| <input type="checkbox"/> Controle e acompanhamento das retiradas pró-labore | |

Estratégias desenvolvidas:
Descreva dos temas acima o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

Descreva a Aplicação na Empresa:
Descreva o que foi implantado dos temas acima na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

S17E1

- Apresente o relatório parcial dos temas que estarão desenvolvendo e aplicando na empresa, informe que terão um modelo digital para este registro e envio;
- Para cada tema, tem um relatório parcial que deverá encaminhar ao facilitador;

Relatório Final

SEBRAE
Ma's
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Analisar os aspectos fundamentais da Gestão Financeira para melhorar o processo de tomada de decisões.

Desenvolver na empresa uma Gestão Financeira eficiente e eficaz.

Início:
Encerramento:

Dificuldades Encontradas:
Conceitos, tempo, relacionamentos, resistência a mudanças.

Desafios Superados:
Conquistas, superações, aprendizagens.

Principais Mudanças na Empresa:
O que foi implantado na empresa, indicadores, relatórios, análises.

Resultados Alcançados:
Resultados já alcançados a partir das mudanças efetuadas.

Expectativas de Mudanças:
Planos futuros, metas, futuras implantações.

S18E1

- Apresente o modelo de relatório final que deverão preencher no encerramento do curso;
- Explique que os relatórios parciais ajudarão no preenchimento deste relatório final.

ATIVIDADE 2 – CONTRATO DE APRENDIZAGEM COLETIVO

Objetivo

Elaborar o Contrato de Aprendizagem Coletiva.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- Folha de *flip-chart* e pincéis atômicos coloridos.

Procedimentos

- Prepare uma folha de *flip-chart* e informe que farão juntos o contrato de aprendizagem, que será elaborado por todos do grupo;
- Explique que as regras serão definidas por todos e que visa a atender a um bom programa;
- Peça as contribuições dos participantes a partir da frase: “Agora que já tomamos conhecimento da finalidade da solução e das competências a serem desenvolvidas, entendo que nosso compromisso será de...”;
- Registre as contribuições do grupo;
- Prepare uma folha para o compromisso dos participantes e outra para o facilitador;
- Conclua a parte das atribuições dos participantes e questione qual o objetivo do facilitador;

- Registre as contribuições e apresente as questões que considera relevantes, relacionadas ao seu papel;
- Certifique-se que as questões abaixo estão contempladas no contrato;
- Oriente que elejam um representante para assinar o contrato, caso queiram, todos podem assinar o contrato.

Devem contemplar o contrato: Entendo que o Sebrae e os facilitadores são responsáveis por:

- Manter um programa de alta qualidade e praticidade de forma equilibrada;
- Fornecer insumos e informações que auxiliem os participantes a aplicar os aprendizados em sua empresa;
- Conduzir os trabalhos de maneira a possibilitar o desenvolvimento das competências selecionadas;
- Apresentar exemplos que sejam adequados à realidade empresarial;
- Garantir o sigilo das informações reveladas pelas empresas em sala de aula ou particularmente;
- Manter comunicação personalizada, pela internet, para auxiliar na aprendizagem, aplicação dos processos na empresa e dar *feedback* sobre os relatórios parciais;
- Estimular a interatividade com o grupo.

Esgotado este item, explique que o participante deverá comprometer-se a:

Estimule os participantes para que digam os itens abaixo:

- Dedicar-me, no mínimo, de uma a duas horas diárias para estudo;
- Participar dos três encontros presenciais e realizar todas as atividades indicadas pelo facilitador;
- Utilizar o computador diariamente para tarefas do programa de estudo;
- Manter contato com o facilitador, pela internet, para discutir estratégias de aprendizagens, dirimir dúvidas e enviar atividades e relatórios parciais;
- Seguir o cronograma de atividades por mim elaborado;

- Realizar as atividades referentes ao meu plano de estudo;
- Empenhar-me no desenvolvimento das competências formuladas, consideradas necessárias ao entendimento e aplicação em minha empresa;
- Compartilhar aprendizagem/experiência com o grupo.

Fixe esta folha em sala de aula em todos os encontros presenciais.

Para segurança, tire fotos, para o caso de a folha perder-se e mantenha-as em seus arquivos.

ATIVIDADE 3 – ESTRUTURA FINANCEIRA DA EMPRESA

Objetivo

Apresentar o tripé da Estrutura Financeira da Empresa e falar sobre gestão financeira.

Tempo

60 minutos.

Recursos necessários

- Slides S19 ao S24;
- Projetor de *slides*.

Procedimentos Essenciais

Estrutura Financeira da Empresa

- Convide os participantes para uma exposição dialogada;
- Incentive os participantes a compartilharem suas experiências durante a apresentação. Procure interagir com o grupo;
- Procure relacionar a apresentação com o que será estudado durante todo o desenvolvimento dos estudos;
- Peça que eles deem exemplos;
- Oriente-se pela explicação fornecida ao final de cada *slide*, acrescentando exemplos práticos, de acordo com o grupo.



Administrar as finanças de uma empresa é uma tarefa que pode ser bastante simples e que pode ajudar a tomar decisões estratégicas, visando ao crescimento e à solidez de uma empresa. Para que isso aconteça, é necessário conhecer os componentes da área financeira. Além de analisar a empresa, pelo seu dinheiro em caixa, pelas suas vendas e recebimento, é preciso analisar outros fatores como avaliar o balanço, os resultados através dos demonstrativos, relatórios etc. Algumas empresas podem não estar com dinheiro em caixa e serem empresas lucrativas e outras podem apresentar, num determinado momento, um caixa positivo e não serem empresas lucrativas.

- Faça a pergunta: Por que vocês acham que isso acontece?
- Espere algumas respostas e prossiga:

É por isso que se utiliza o conceito de “tripé da administração financeira”. É muito comum empresários acreditarem possuir informações suficientes para controlar/tomar decisões apenas com os dados de entradas e saídas de recursos financeiros. Na verdade, esta é apenas uma das partes que se deve administrar. Para saber se a empresa está obtendo lucro e onde está esse lucro, é necessário conhecer o tripé da estruturação financeira e verificar a inter-relação entre os três itens: Caixa, Lucro e Patrimônio.

- Neste momento, pergunte aos participantes: “Por que ou para que utilizar o conceito de um tripé?”

Esta é a chave da questão. Não temos como manter a empresa em “pé” se não cuidarmos dos três componentes essenciais das finanças empresariais. Ao cortar um “pé” do banco, ele não se mantém e “cai”. Dessa forma, é necessário conhecer e analisar os três componentes de finanças: Caixa – Lucro – Patrimônio.

É comum encontrar empresários com a tendência de controlar a empresa apenas por meio dos controles de caixa, contas a pagar e a receber, e que dificilmente fazem o “casamento” e a análise das informações.

Informe aos participantes que no próximo *slide* veremos cada um dos itens dos controles financeiros.

- Explique que os sete temas abordados na solução estarão englobados nos itens do tripé, conforme abaixo:



SEBRAE
Ma's
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

CAIXA

Controles Financeiros Básicos

- Registro de caixa das entradas e das saídas.
- Movimento de caixa e controle bancário conforme extratos.
- Contas a pagar e a receber.
- Fluxo de caixa.
- Controles e Projeções.
- Apuração do Resultado.

S20E1

- Apresente o *slide* e aborde o primeiro item do tripé referente aos controles financeiros, fundamentando-se no texto de apoio, a seguir. Neste momento, é interessante sondar se os participantes já realizam os controles básicos e – se não o fazem – o que está faltando para implantação.

- Clarifique ainda que todos esses controles são necessários e precisam estar bem organizados para dar origem a um fluxo de caixa, que represente uma previsão um pouco mais próxima do histórico da empresa. Exige dedicação no levantamento de dados e na manutenção adequada das informações do negócio.

No Registro de caixa das entradas e saídas, é armazenado todo o movimento financeiro da empresa relativo às entradas e saídas de caixa. Este é o tipo de controle mais básico. Normalmente, mesmo que não em moldes mais elaborados, todas as empresas possuem esse tipo de controle de caixa.

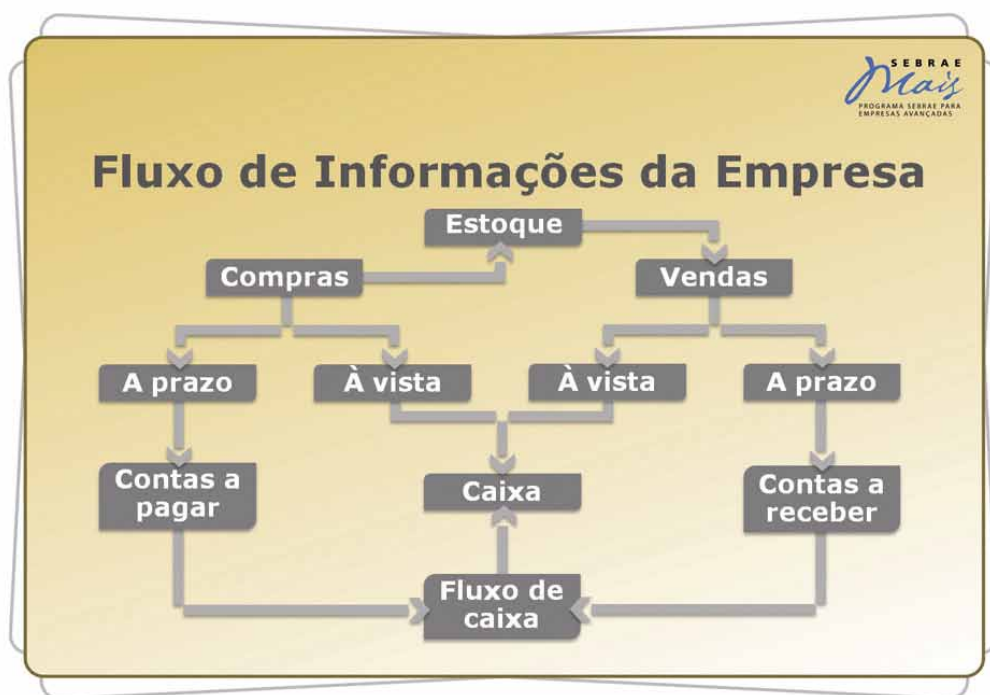
No Movimento de caixa e controle bancário, conforme extratos, é onde se registra a movimentação bancária, similar ao controle de caixa, mas, neste caso restrito apenas às contas em bancos.

Os controles de Contas a pagar e a receber são justamente os controles que dão a noção de futuro da empresa. Porque mostram o que teremos no futuro tanto de entradas de caixa como de saídas de caixa. Representam o que a empresa tem a receber e a pagar no futuro. São esses controles que dão origem ao controle de fluxo de caixa.

Já o Fluxo de caixa é a fotografia do futuro da empresa, fornece a noção de como a empresa estará nos próximos meses em termos financeiros. Cruza as informações a pagar e a receber na empresa.

Todos esses controles são necessários e precisam estar bem organizados para dar origem a um fluxo de caixa que represente uma previsão um pouco mais próxima do histórico da empresa. Exige dedicação no levantamento de dados e na manutenção adequada das informações do negócio.

A empresa precisa apurar o resultado, que pode ser mensal, e assim analisar neste período o resultado de suas ações, que pode apresentar lucro ou prejuízo, e assim montar um balanço para analisar seus indicadores de liquidez e de resultado e com isso tomar decisões seguras para os próximos períodos.



S21E1

- Apresente aos participantes o *slide* S21E1, que clarifica a percepção da necessidade dos controles por meio do Fluxo de Informações Financeiras da Empresa;
- Reforce a necessidade de controlar as informações e implantar os controles vistos no *slide* anterior;
- Faça perguntas para verificar se todos entenderam. Explique novamente o que não ficou bem entendido.

O início das operações da empresa são as compras. A operação de compra e o envio de matérias-primas e mercadorias para os estoques são o primeiro passo. Se a compra for efetuada à vista, gera um movimento de saída de dinheiro no caixa da empresa. Se efetuada a prazo, não se retira o dinheiro da empresa no momento da compra e gera um registro no controle de contas a pagar. Depois vem a operação de vendas, que da mesma maneira, se efetuada à vista, gera um movimento de entrada de dinheiro na empresa; se a prazo, gera um futuro crédito para a empresa, um registro no controle de contas a receber. E é no fluxo de caixa que se encontram os valores registrados no contas a receber e no contas a pagar.

- Apresente aos participantes o próximo *slide* sobre apuração de resultados.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

LUCRO

Apuração do Resultado

- Apuração de receitas x custos e despesas (balanço financeiro).
- Margem de contribuição.
- Classificação de custos e despesas em fixos e variáveis.
- Formação de preço de venda.
- Resultado: lucro ou prejuízo.
- Indicadores como: lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio.

S22E1

O segundo item do tripé contém itens para apuração de resultados.

- Leia os pontos, informando-os que cada conceito abordado neste *slide* será abordado durante toda a solução.

Ao se conhecer e classificar os custos e despesas e apurar a margem de contribuição, pode-se também encontrar os resultados, como lucro ou prejuízo.

Ao apurar todos os itens anteriores, será possível tornar visível os indicadores essenciais da Gestão Financeira, como: Lucratividade, Rentabilidade e Ponto de Equilíbrio. De posse de todos esses elementos, poderão ser tomadas decisões na empresa, de forma mais segura.

Verifique por meio de perguntas o que os participantes entendem por custos, despesas, margem de contribuição etc.

Relacione com os temas do curso ao fazer a apresentação.



PATRIMÔNIO

Avaliação da Estrutura Patrimonial

- Balanço patrimonial.
- Enriquecimento x Empobrecimento.
- Avaliação de desempenho.
- Levantamento de bens.
- Capital de giro.
- Tendências e possibilidades de crescimento.
- Índices de liquidez.
- Situações de endividamento.

S23E1

- Fale da análise econômica da empresa, comentando a relação que a empresa tem com seus bens, patrimônio, capitais investidos, endividamento;

Aqui é importante interagir com os participantes, por isso, pergunte:

- Se eles já conhecem os resultados de suas empresas;
 - Se é como analisam os resultados anuais;
 - Se é como a empresa tem crescido e aumentado o seu patrimônio;
 - Se possuem capital de giro;
 - Se é como controlam o grau de endividamento;
 - Dentre outras perguntas pertinentes.
- Comente que o capital de giro é o recurso necessário para movimentar a empresa. Custeia o descasamento das compras e vendas realizadas na empresa. Destaque que não devem usar o recurso de capital de giro, sem analisar o que será aplicado. É preciso constantemente avaliar o patrimônio, saber se a empresa está melhorando, aumentando o patrimônio ou se desfazendo de seus bens ao longo do tempo;

- Comente que na solução Gestão Financeira poderão realizar o planejamento orçamentário que os auxiliarão nas decisões a serem tomadas;



- Realizar o planejamento orçamentário exige que se observe o passado para que seja realizada uma projeção do futuro da empresa;
- Inicie a explicação falando que, para realizar a análise da empresa, é preciso conhecer a sua história, e então aborde a análise retrospectiva, reforce que a partir desta análise vamos fazer um diagnóstico pessoal e o dela.

A análise retrospectiva tem como foco três pontos principais:

1. Histórico da empresa: o empresário tem que conhecer os dados dela, saber os faturamentos dos últimos anos, a relação de compras com as vendas, as despesas estruturais, custos em geral e se tem apresentado lucro, de quanto foi este lucro, ou se não, quanto e quando apresentou prejuízo;
2. Mercado: análise das vendas, análise da concorrência, expectativas do mercado para os próximos períodos;

3. Levantamento dos principais problemas apresentados na empresa nos últimos períodos, queda de vendas, problemas com políticas econômicas, inadimplência, entre outros.

A partir desta análise, fazer uma prospecção de futuro, uma análise prospectiva, levando em consideração tanto as projeções financeiras, vendas, despesas e resultados como estratégias para combater os riscos possíveis.

- Estimule o participante a refletir em relação às seguintes questões: se a previsão de vendas não se concretizar, onde buscar recursos para cobrir as necessidades de capital de giro? O investimento que pretendo fazer “cabe” no meu orçamento caixa atual? Eu já tenho um planejamento orçamentário? Essas questões podem ser parte do projeto de aprendizagem que eles irão definir durante a entrevista;
- Comente que o orçamento de caixa é uma excelente ferramenta, que pode ser utilizada para planejamento e controle e pode ser utilizada como instrumento para a tomada de decisões gerenciais.

ATIVIDADE 4 – ESTUDO DE CASO

Objetivo

Exercitar a tomada de decisões para minimizar ou reverter as perspectivas de resultados negativos.

Tempo

120 minutos.

Recursos necessários

- Manual do Participante;
- Calculadoras;
- *Flip-chart*;
- Pincéis atômicos.

Procedimentos Essenciais

Etapas 1

- Convide os participantes para realizarem o estudo de caso da empresa Lua Azul confecções.
- Leia juntamente com o grupo o texto do caso.
- Separe o grupo maior em 4 ou 5 subgrupos observando que os participantes da mesma empresa fiquem em subgrupos diferentes.
- Leia as premissas abaixo para as projeções do ano.
- Peça que cada subgrupo calcule os indicadores da tabela.

- Faça juntamente com o grupo a análise dos resultados lembrando que o objetivo principal da atividade não é aprofundar conceitos e sim sensibilizá-los da importância dos demonstrativos financeiros.
- Peça que os participantes verifiquem este orçamento que apresenta apenas o mês de novembro e dezembro com o total do ano e o balanço do ano anterior.
- Apresente a apuração do resultado informando que os valores seguem o orçamento de caixa total do ano anterior e informações constantes nas premissas para a projeção do ano atual.
- Oriente a forma de cálculo e peça que calculem os índices com base no Balanço e demonstração no ano anterior.
- Controle o tempo para a realização da atividade
- Faça o fechamento não se aprofundando em conceitos.

Caso – Lua Azul Confecções

A Lua Azul é uma empresa atacadista de confecções de roupas femininas moda jovem, atuante há 7 anos no mercado.

No momento seu faturamento está concentrado 60% em dois grandes clientes com contratos de exclusividade em linhas de produtos. Já os demais 40%, estão pulverizados em diversos clientes.

A Srta. Ana Luiza é diretora e proprietária da empresa e alguns fatores a tem preocupado. Um dos seus grandes clientes vem enfrentando problemas econômicos e prevê a redução nas compras no período de março a agosto.

Porém no período de setembro a dezembro as compras tende a crescer, mas em quantidade menor que o registrado no ano anterior.

Visto isto, a Lua Azul sofrerá uma diminuição nas vendas no período de março a agosto em cerca de 40% sobre o faturamento de janeiro do mesmo ano. No período de setembro a dezembro há previsão de 10% de aumento sobre o mês de janeiro.

Já prevendo esta sazonalidade a Srta. Ana Luiza calculou os demonstrativos financeiros (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado) referente a dezembro do ano anterior e projetou o orçamento de caixa para os próximos 12 meses, onde calculará os demonstrativos fazendo um comparativo para tomar decisões sobre os resultados da empresa. Para isso a Srta. Ana Luiza precisa da sua ajuda:

Ela precisa inicialmente analisar os dados do ano anterior e calcular os indicadores de liquidez e desempenho da empresa, saber qual a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio para, em seguida fazer a análise horizontal comparando os dados do ano atual com os do ano anterior.

Premissas das projeções para o ano

- Receita de vendas: Para o mês de Fevereiro haverá um aumento de 15% sobre o mês de janeiro em função dos pedidos já realizados no ano anterior, porém, com a redução das vendas, nos meses de março a agosto, sofrerá diminuição em 40%, considerando como base o mês de janeiro;

Com a sazonalidade e considerando que as vendas se aquecem no período de setembro a dezembro, a previsão é que haja um aumento neste período em 10%, considerando o faturamento atual de janeiro.

| | |
|-----------|------------|
| Janeiro | 135.000,00 |
| Fevereiro | 155.250,00 |
| Março | 81.000,00 |
| Abril | 81.000,00 |
| Maio | 81.000,00 |
| Junho | 81.000,00 |
| Julho | 81.000,00 |
| Agosto | 81.000,00 |
| Setembro | 148.500,00 |
| Outubro | 148.500,00 |
| Novembro | 148.500,00 |
| Dezembro | 148.500,00 |

- Imposto sobre vendas: 15% (percentual utilizado para fins didáticos, consulte o enquadramento tributário da sua empresa para os seus cálculos);
- Custos das mercadorias vendidas (CMV): representa 40% das receitas de vendas;
- Frete representa 1% das receitas de vendas e são pagas dentro do mês;
- Comissão de vendas representa 2% das receitas de vendas e são pagas dentro do mês;
- Mão de obra de terceiros representa 2% das receitas de vendas e são pagas dentro do mês;
- Percentual de depreciação: 10%;

Prazo médio de recebimento clientes: 30 dias.

| PRAZO DE RECEBIMENTO | MÉDIA |
|----------------------|---------|
| À vista | 25% |
| 30 dias | 50% |
| 60 dias | 25% |
| Média | 30 dias |

Prazo médio de pagamento dos fornecedores: 27 dias.

| PRAZO DE PAGAMENTO | MÉDIA |
|--------------------|---------|
| À vista | 10% |
| 30 dias | 90% |
| Média | 27 dias |

Investimento em máquinas e equipamentos: 8.000,00 para Janeiro.

Amortização do financiamento: 5.000,00 até outubro.

Os salários sofrerão ajustes em 6% a partir de agosto referente ao mês de janeiro.

As despesas mensais sofrerão ajustes em 5% a partir de agosto referente ao mês de janeiro.

Aumento do pró-labore em 10% a partir de agosto referente ao mês de janeiro.

| ORÇAMENTO DE CAIXA 31/12/XX | | | | |
|---|-----------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | | Nov. | Dez. | Total do ano |
| FATURAMENTO | % | 150.000,00 | 173.250,00 | 1.781.000,00 |
| À vista | 25 | 37.500,00 | 43.312,50 | 445.250,00 |
| A prazo – 30 dias | 50 | 31.000,00 | 75.000,00 | 803.875,00 |
| A prazo – 60 dias | 25 | 26.000,00 | 68.000,00 | 364.400,00 |
| I – TOTAIS DAS ENTRADAS | | | | 1.613.525,00 |
| Compras representam 40% do faturamento | 40 | 60.000,00 | 69.300,00 | 712.400,00 |
| Compras à vista | 10 | 6.000,00 | 6.930,00 | 71.240,00 |
| Compras a Prazo - 30 dias | 90 | 46.000,00 | 54.000,00 | 578.790,00 |
| Impostos s/Vendas | 15 | 18.700,00 | 22.500,00 | 267.150,00 |
| Frete | 1 | 1.500,00 | 1.732,50 | 17.810,00 |
| Comissões s/Vendas | 2 | 3.000,00 | 3.465,00 | 35.620,00 |
| Mão de Obra terceiros | 2 | 3.000,00 | 3.465,00 | 35.620,00 |
| Despesas com salário encargos | | 18.700,00 | 18.700,00 | 217.000,00 |
| Outras despesas | | 11.300,00 | 11.300,00 | 138.425,00 |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|-----------|-----------|---------------------|
| Pró-labore | | 10.000,00 | 10.000,00 | 120.000,00 |
| Pagamento de empréstimos | | 5.000,00 | 5.000,00 | 100.000,00 |
| Investimento/Ativo | | | | 20.000,00 |
| II – TOTAIS DOS PAGAMENTOS | | | | 1.601.655,00 |
| Resultado operacional | | | | 11.870,00 |
| Saldo Inicial | | | | 3.130,00 |
| III - SALDO DE CAIXA | | | | 15.000,00 |

| APURAÇÃO DO RESULTADO 31/12/XX | |
|------------------------------------|---------------------|
| Receita Bruta | 1.781.000,00 |
| (-) Impostos sobre venda | 267.150,00 |
| = Receita Líquida | 1.513.850,00 |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas | 712.400,00 |
| (-) Fretes | 17.810,00 |
| (-) Comissões | 35.620,00 |
| (-) Mão de obra de terceiros | 35.620,00 |
| = Margem de Contribuição | 712.400,00 |
| (-) Despesas Operacionais | 482.425,00 |
| Despesas com salários e encargos | 217.000,00 |
| Outras despesas | 138.425,00 |
| Pró-labore | 120.000,00 |
| Depreciação | 7.000,00 |
| = Lucro/Prejuízo | 229.975,00 |

| BALANÇO PATRIMONIAL 31/12/XX | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
| ATIVO | | PASSIVO | |
| Circulante | 380.825,00 | Circulante | 153.850,00 |
| Disponível | 15.000,00 | Contas a pagar fornecedores | 93.600,00 |
| Contas a receber clientes | 167.437,50 | Financiamentos | 30.000,00 |
| Estoque | 198.387,50 | Imposto a pagar | 20.250,00 |
| Não Circulante | 63.000,00 | Provisões | 10.000,00 |
| Realizável a Longo prazo | 0,00 | Passivo não Circulante | 20.000,00 |
| Imobilizado | 70.000,00 | Financiamentos | 20.000,00 |
| (-) Depreciação | (7.000,00) | Patrimônio Líquido | 269.975,00 |
| TOTAL DO ATIVO | 443.825,00 | Capital Social | 40.000,00 |
| | | Reserva de lucro | 229.975,00 |
| | | TOTAL DO PASSIVO | 443.825,00 |

Obs.: As contas a pagar fornecedores englobam todos os gastos com pessoal e administrativo, pró labore em função das novas normas contábeis.

A empresa precisa distribuir o valor da reserva de lucro que ultrapassou o capital social.

| INDICADORES | ÍNDICES | CÁLCULO |
|-------------------------------------|---------|--|
| L.G (Liquidez Geral) | | $(\text{Total do ativo circulante} + \text{Longo prazo}) / (\text{total do passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$ |
| L.C (Liquidez Corrente) | | $(\text{Total do ativo circulante}) / (\text{total do passivo circulante})$ |
| L.S (Liquidez Seca) | | $(\text{Ativo Circulante} - \text{estoques}) / (\text{total do passivo circulante})$ |
| Rentabilidade do ativo | | $(\text{lucro} / \text{total do ativo}) \times 100$ |
| Rentabilidade do Patrimônio Líquido | | $(\text{lucro} / \text{total do Patrimônio Líquido}) \times 100$ |
| Lucratividade | | $(\text{lucro} / \text{Receita bruta}) \times 100$ |
| % da Margem de contribuição | | $(\text{Margem de contribuição} / \text{receita bruta}) \times 100$ |
| Ponto de equilíbrio. | | $\text{Despesas fixas} / (\% \text{ da Margem de Contribuição} / 100)$ |

Com base nos cálculos realizados, faça uma análise dos indicadores apresentados, avaliando se estes resultados são considerados satisfatórios para o desempenho positivo do negócio.

Etapa 2

- Informe que nesta etapa vamos trabalhar com a análise dos orçamentos acumulados do ano anterior e atual.
- Incentive que eles realizem a análise do orçamento atual com base nas premissas apresentadas.
- Oriente o participante para preencher a apuração de resultado acumulado do ano atual e calcule a Análise vertical (AV) e horizontal (AH).
- Esclareça de uma forma simples através de um exemplo os conceitos básicos da AV e AH
- Peça que respondam as questões após os cálculos realizados e analisados.
- Oriente que cada um dos grupos apresente uma das questões e os outros complementam.
- Encerre a atividade informando que esta atividade é para que possam ter melhor visualização na hora de elaborar o diagnóstico.

| ORÇAMENTO DE CAIXA | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. |
| FATURAMENTO | % | 135.000,00 | 155.250,00 | 81.000,00 | 81.000,00 | 81.000,00 | 81.000,00 |
| À vista | 25 | 33.750,00 | 38.812,50 | 20.250,00 | 20.250,00 | 20.250,00 | 20.250,00 |
| A prazo – 30 dias | 50 | 86.625,00 | 67.500,00 | 77.625,00 | 40.500,00 | 40.500,00 | 40.500,00 |
| A prazo – 60 dias | 25 | 37.500,00 | 43.312,50 | 33.750,00 | 38.812,50 | 20.250,00 | 20.250,00 |
| I – TOTAIS DAS ENTRADAS | | 157.875,00 | 149.625,00 | 131.625,00 | 99.562,50 | 81.000,00 | 81.000,00 |
| Compras representam 40% Fat. | 40 | 54.000,00 | 62.100,00 | 32.400,00 | 32.400,00 | 32.400,00 | 32.400,00 |
| Compras à vista | 10 | 5.400,00 | 6.210,00 | 3.240,00 | 3.240,00 | 3.240,00 | 3.240,00 |
| Compras a Prazo - 30 dias | 90 | 62.370,00 | 48.600,00 | 55.890,00 | 29.160,00 | 29.160,00 | 29.160,00 |
| Impostos s/Vendas | 15 | 25.987,50 | 20.250,00 | 23.287,50 | 12.150,00 | 12.150,00 | 12.150,00 |
| Frete | 1 | 1.350,00 | 1.552,50 | 810,00 | 810,00 | 810,00 | 810,00 |
| Comissões s/Vendas | 2 | 2.700,00 | 3.105,00 | 1.620,00 | 1.620,00 | 1.620,00 | 1.620,00 |
| Mão de Obra terceiros | 2 | 2.700,00 | 3.105,00 | 1.620,00 | 1.620,00 | 1.620,00 | 1.620,00 |
| Despesas com salário encargos | | 18.700,00 | 18.700,00 | 18.700,00 | 18.700,00 | 18.700,00 | 18.700,00 |
| Outras despesas | | 11.300,00 | 11.639,00 | 11.639,00 | 11.639,00 | 11.639,00 | 11.639,00 |
| Pró-labore | | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| Pagamento de empréstimos | | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 |
| Investimento/Ativo | | 8.000,00 | | | | | |
| II – TOTAIS DOS PAGAMENTOS | | 153.507,50 | 128.161,50 | 131.806,50 | 93.939,00 | 93.939,00 | 93.939,00 |
| Resultado operacional | | 4.367,50 | 21.463,50 | (181,50) | 5.623,50 | (12.939,00) | (12.939,00) |
| Saldo inicial | | 15.000,00 | 19.367,50 | 40.831,00 | 40.649,50 | 46.273,00 | 33.334,00 |
| III – SALDO DE CAIXA | | 19.367,50 | 40.831,00 | 40.649,50 | 46.273,00 | 33.334,00 | 20.395,00 |

| ORÇAMENTO DE CAIXA | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
| FATURAMENTO | % | 81.000,00 | 81.000,00 | 148.500,00 | 148.500,00 | 148.500,00 | 148.500,00 | 1.370.250,00 |
| À vista | 25 | 20.250,00 | 20.250,00 | 37.125,00 | 37.125,00 | 37.125,00 | 37.125,00 | 342.562,50 |
| A prazo – 30 dias | 50 | 40.500,00 | 40.500,00 | 40.500,00 | 74.250,00 | 74.250,00 | 74.250,00 | 697.500,00 |
| A prazo – 60 dias | 25 | 20.250,00 | 20.250,00 | 20.250,00 | 20.250,00 | 37.125,00 | 37.125,00 | 349.125,00 |
| I – TOTAIS DAS ENTRADAS | | 81.000,00 | 81.000,00 | 97.875,00 | 131.625,00 | 148.500,00 | 148.500,00 | 1.389.187,50 |
| Compras representam 40% Fat. | 40 | 32.400,00 | 32.400,00 | 59.400,00 | 59.400,00 | 59.400,00 | 59.400,00 | 548.100,00 |
| Compras à vista | 10 | 3.240,00 | 3.240,00 | 5.940,00 | 5.940,00 | 5.940,00 | 5.940,00 | 54.810,00 |
| Compras a Prazo - 30 dias | 90 | 29.160,00 | 29.160,00 | 29.160,00 | 53.460,00 | 53.460,00 | 53.460,00 | 502.200,00 |
| Impostos s/Vendas | 15 | 12.150,00 | 12.150,00 | 12.150,00 | 22.275,00 | 22.275,00 | 22.275,00 | 209.250,00 |
| Frete | 1 | 810,00 | 810,00 | 1.485,00 | 1.485,00 | 1.485,00 | 1.485,00 | 13.702,50 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Comissões s/ Vendas | 2 | 1.620,00 | 1.620,00 | 2.970,00 | 2.970,00 | 2.970,00 | 2.970,00 | 27.405,00 |
| Mão de Obra terceiros | 2 | 1.620,00 | 1.620,00 | 2.970,00 | 2.970,00 | 2.970,00 | 2.970,00 | 27.405,00 |
| Despesas com salário encargos | | 18.700,00 | 19.822,00 | 19.822,00 | 19.822,00 | 19.822,00 | 19.822,00 | 230.010,00 |
| Outras despesas | | 11.639,00 | 12.220,95 | 12.220,95 | 12.220,95 | 12.220,95 | 12.220,95 | 142.238,75 |
| Pró-labore | | 10.000,00 | 11.000,00 | 11.000,00 | 11.000,00 | 11.000,00 | 11.000,00 | 125.000,00 |
| Pagamento de empréstimos | | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | | | 50.000,00 |
| Investimento/ Ativo | | | | | | | | 8.000,00 |
| II – TOTAIS DOS PAGAMENTOS | | 93.939,00 | 96.642,95 | 102.717,95 | 137.142,95 | 132.142,95 | 132.142,95 | 1.390.021,25 |
| Resultado operacional | | (12.939,00) | (15.642,95) | (4.842,95) | (5.517,95) | 16.357,05 | 16.357,05 | (833,75) |
| Saldo Inicial | | 20.395,00 | 7.456,00 | (8.186,95) | (13.029,90) | (18.547,85) | (2.190,80) | 15.000,00 |
| III – SALDO DE CAIXA | | 7.456,00 | (8.186,95) | (13.029,90) | (18.547,85) | (2.190,80) | 14.166,25 | 14.166,25 |

| ACUMULADO 31/12/XX | | | AV | ACUMULADO PROJETADO | | | AV | AH |
|--------------------|-------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|-------------|---------------|
| | Receita | 1.781.000,00 | 100% | | Receita | 1.370.250,00 | 100% | -23,06 |
| (-) | Imposto | 267.150,00 | 15% | (-) | Imposto | | 15% | -23,06 |
| (=) | Receita Líquida | 1.513.850,00 | | (=) | Receita Líquida | | 85% | -23,06 |
| (-) | CMV | 712.400,00 | 40% | (-) | CMV | | 40% | -23,06 |
| (-) | Frete | 17.810,00 | 1% | (-) | Frete | | 1% | -23,06 |
| (-) | Comissão | 35.620,00 | 2% | (-) | Comissão | | 2% | -23,06 |
| (-) | Mão de obra terceiros | 35.620,00 | 2% | (-) | Mão de obra terceiros | | 2% | -23,06 |
| (=) | Margem de Contribuição | 712.400,00 | | (=) | Margem de Contribuição | | 40% | % |
| (-) | Despesas Operacionais | 482.425,00 | 27% | (-) | Despesas Operacionais | | % | % |
| | Despesa com salários | 217.000,00 | 12,2% | | Despesa com salários | | % | % |
| | Outras despesas | 138.425,00 | 7,8% | | Despesas mensais | | % | % |
| | Pró-Labore | 120.000,00 | 6,7% | | Retiradas dos sócios | | % | % |
| | Depreciação | 7.000,00 | 0,4% | | Depreciação | 7.800,00 | % | % |
| (=) | Lucro/Prejuízo | 229.975,00 | 13% | (=) | Lucro/Prejuízo | | % | % |

AV = Análise Vertical ((valor da conta/receita)x100)

AH = Análise Horizontal ((valor atual da conta/valor anterior da conta)-1)x100

Considerando o estudo de caso da Lua Azul, onde tivemos que realizar uma série de análises utilizando ferramentas que nos auxiliaram nos cálculos e também indicadores, cite 3 ferramentas ou indicadores que considera fundamental para se realizar análises e planejamento financeiro.

A partir da análise realizada na empresa Lua Azul, do ano que foi concluído, você considera que o desempenho foi satisfatório? Argumente sua resposta.

A partir do orçamento de caixa projetado para o próximo ano, vocês consideram que a empresa tem previsões para um desempenho positivo? O que sugerem para melhorar estes resultados.

Tendo analisado os resultados apresentados pela empresa Lua Azul e também realizado o orçamento para o próximo ano e calculado os indicadores projetados, cite 3 aspectos positivos da realização de um planejamento financeiro eficiente.

ATIVIDADE 5 – ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL

PARTE 1

Objetivo

Preenchimento individual do Diagnóstico.

Tempo

40 minutos.

Recurso necessário

- Anexo 1: Diagnóstico Gestão Financeira.

Procedimentos

- Antes de entregar o anexo 1(Diagnóstico da Gestão Financeira), leia com os participantes os temas e competências das páginas 40 e 41. Você pode solicitar que leiam;
- Distribua aos participantes as folhas Anexo 1 – Diagnóstico Gestão Financeira;
- Destaque que o diagnóstico se fundamenta nos temas que eles consideram importantes e que constam do quadro de competências do Programa Gestão Financeira;
- Explique os critérios de pontuação;
- Oriente-os que devem preencher a ficha diagnóstico com base nos conhecimentos e práticas desenvolvidas na empresa;

- Caminhe entre os participantes, dirimindo as dúvidas que podem surgir;
- Informe que ao final da ficha encontrarão Tabela de Pontuação, para registrar o total encontrado;
- Peça para escreverem em um *post-it* o total obtido (sem colocar nomes) e entreguem ao facilitador;

Obs.: Facilitador, recolha, some os totais obtidos e divida pelo número de participantes para obter a média do grupo.

- Escreva no *flip-chart* o mínimo que é 64, o máximo que é 256 e a média do grupo.
- Oriente-os para que façam uma comparação entre a sua pontuação e a média do grupo.

Individualmente, responda as questões atribuindo uma pontuação conforme critérios abaixo:

1. Não possui, não conhece, não entende o conceito, não tem domínio do conteúdo.
2. Conhece o conceito e não o aplica; domina o conceito, mas ainda não o implantou na empresa.
3. Aplica na empresa, não faz análises, mas já tem o assunto de domínio na empresa.
4. Aplica, faz análises, já tem domínio do conteúdo e não precisa rever este conceito.

1. Controles financeiros

Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros.

Utilizar ferramentas/instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

- () Movimento diário de caixa da empresa.
- () Controle bancário.
- () Contas a pagar.
- () Contas a receber.

- () Controle e acompanhamento das retiradas pró-labore.
- () Fluxo de caixa.
- () Planilha de Resultados.
- () Sistema integrado dos controles financeiros.
- () Plano de contas.

2. Capital de giro

Conhecer a necessidade do capital de giro da empresa.

Determinar e gerenciar o capital de giro da empresa.

- () Determinação do capital de giro.
- () Ciclo de caixa e giro de caixa.
- () Gerenciamento de capital de giro.
- () Monitoramento da composição de capital próprio ou de terceiros.
- () Análise da inadimplência.
- () Gestão de operações financeiras (descontos de cheques, duplicatas ou aplicações).

3. Projeções financeiras

Analisar as informações necessárias para as projeções financeiras.

Realizar projeções financeiras para assegurar decisões estratégicas de curto prazo.

- () Projeção das vendas mensais.
- () Projeção das despesas financeiras mensais.
- () Projeção das despesas com pessoal mensais.
- () Projeção das despesas tributárias mensais.
- () Projeção das despesas com vendas.
- () Projeção dos custos com matéria-prima e/ou mercadorias.

- () Projeção das despesas administrativas.
- () Avaliação dos resultados do fluxo de caixa.
- () Comparação do fluxo projetado com o realizado.
- () Verificação do fluxo de caixa projetado para tomada de decisões.
- () Manutenção da projeção do fluxo de caixa por causa das ocorrências de sua realização.

4. Custos e formação de preços

Analisar custos, despesas e investimentos para a determinação do preço de venda e os impactos mercadológicos.

Apurar custos e despesas e determinar o preço de venda, adequando-se ao mercado.

- () Gestão dos custos e despesas fixos, variáveis, diretos e indiretos.
- () Elaboração de ficha técnica de custos.
- () CMV ou CSP (Custo das Mercadorias Vendidas ou Custo dos Serviços Prestados).
- () Cálculo e composição de impostos na formação do preço de venda.
- () Cálculo dos salários, das provisões, dos encargos e dos benefícios na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas de ocupação, comunicação, locomoção e gerais na formação do preço de venda.
- () Cálculo da depreciação na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas de vendas (impostos sobre vendas, comissões, propaganda, entregas e inadimplência) na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas pessoais (definição do pró-labore) na formação do preço de venda.
- () Cálculo das margens de lucro na formação do preço de venda.
- () Comparação de preços com o mercado (se faz pesquisas e compara os preços).
- () Planilhas de Cálculos de Formação do preço de venda.

5. Margem de contribuição (MC) e Ponto de Equilíbrio (PE).

Entender o processo de cálculo da margem de contribuição e analisar o ponto de equilíbrio da empresa.

Dimensionar a participação de cada produto/serviço na margem de contribuição total e calcular o ponto de equilíbrio da empresa.

- () DR – Demonstrativo de Resultados.
- () Margem de contribuição unitária de cada produto.
- () Faturamento de cada produto.
- () Comparação entre margem de contribuição e a quantidade vendida.
- () Gestão do CMV ou CPV (estoque inicial + compras - estoque final).
- () Ponto de equilíbrio – econômico e financeiro.
- () Análise do PE considerando o aumento e diminuição dos custos e/ou faturamento.
- () Análise do faturamento mínimo considerando o PE.

6. Indicadores de Resultados

Analisar os indicadores de desempenho financeiro, lucratividade e rentabilidade, sistematicamente, para avaliar o resultado da empresa.

Calcular os indicadores de desempenho da empresa.

- () Gestão e análise do lucro/prejuízo líquido mensal.
- () Gestão da lucratividade.
- () Gestão da rentabilidade.
- () Indicadores de Retorno de Investimento.
- () Indicadores de Endividamento.
- () Análise dos índices de liquidez Corrente, Geral, Seca e Imediata.
- () Análise Vertical e Horizontal.
- () Comparação dos indicadores com parâmetros de mercado e setor de atuação.

7. Planejamento orçamentário

Conhecer os elementos que compõem o orçamento financeiro e comparar simulações para avaliar alternativas de mudanças.

Elaborar o planejamento orçamentário e planejar estratégias para maximização de resultados.

- () Projeção das vendas para os próximos 12 meses.
- () Projeção dos recebimentos e dos pagamentos para os próximos 12 meses.
- () Projeção dos investimentos para os próximos 12 meses.
- () Projeção das despesas e dos custos para os próximos 12 meses.
- () Orçamento de caixa do próximo ano.
- () DR com os resultados do próximo ano.
- () Utilização do orçamento para diminuição de custos, análise de investimentos, avaliação de empréstimos e análise estrutural da empresa.
- () Simulação das diversas situações da empresa a longo prazo, considerando: aumento de faturamento, aumento ou diminuição de custos fixos e/ou variáveis, melhores negociações, ampliação, investimentos, necessidade de empréstimos.
- () Reavaliação periódica do orçamento.
- () Comparação das situações simuladas mediante análise de sensibilidade.

Tabela de Pontuação

Depois de atribuída a pontuação das questões sobre os temas faça a soma dos itens e registre, no quadro “Pontuação Inicial”.

Total da Pontuação Inicial

| PONTUAÇÃO INICIAL | PONTUAÇÃO FINAL |
|-------------------|-----------------|
| | |

ATIVIDADE 6 – NAVEGAR É PRECISO

Objetivo

Destacar o comprometimento, o planejamento e as atitudes que serão necessárias no programa Gestão Financeira.

Tempo

45minutos.

Recursos necessários

- Folha de *flip-chart* (1 folha por 4,5 participantes);
- Fita-crepe;
- Tesouras;
- Cola;
- Pincel atômico.

Procedimentos

Confecção do barco

Previamente, prenda as faces menores das folhas com fita-crepe, formando um tapete estreito de papel; na proporção de 4,5 participantes por folha. Para 22/24 participantes, usar cinco folhas; 25/27, usar 5,5 folhas.

Coloque o tapete no chão da sala, direcionado para um ponto, afastado de dois a três metros da sua extremidade, que será o porto (objetivo). Marque a chegada com fita adesiva.

Preliminares

- Explique a importância de iniciarem juntos esse percurso de aprendizagem. Falar sobre atitudes que facilitam a travessia: o comprometimento, a união do grupo;
- Fale sobre a importância do planejamento antes de iniciar qualquer atividade;
- Pergunte se há alguma pessoa com indisposição física que não consiga participar deste exercício de grupo;
- Solicite que os participantes tirem seus sapatos e se posicionem em cima do tapete;
- Dê todas as informações de forma clara e objetiva.

Orientações

“Vocês todos estão em um barco. Se quebrar, afunda; só poderá haver pequenos remendos. O desafio de vocês é fazer o barco chegar ao ponto determinado (porto). Ninguém pode descer do barco; se alguém desistir, corta-se meia folha da frente. O rio está cheio de piranhas e jacarés. Vocês terão 15 minutos para planejar essa operação e 20 minutos para chegar ao objetivo (porto)”.

Observações

O grupo fora do barco/tapete começa a planejar. O facilitador permanece por perto, observando o comportamento do grupo, para depois fazer comentários.

Ao encerrar a fase de planejamento (15'), o grupo inicia, sob a observação do facilitador, o deslocamento do barco.

Ao concluir a tarefa, o grupo comemora, ou não, caso o barco rasgue, ou o tempo se esgote sem chegar ao destino em 20 minutos.

Todos devem sair do barco e esse é um momento muito importante.

Fechamento

- Em torno do barco, pode ser com música, as pessoas devem escrever nele os sentimentos;
- Fixe o barco na parede;

- Convide todos para se sentarem em semicírculo nas cadeiras e dê um tempo para as pessoas falarem sobre os seus sentimentos (10’);
- Relacione a travessia do barco com o programa Gestão Financeira que eles estão participando;
- Faça a relação de alguns aspectos da dinâmica com as atitudes que eles apresentaram, como: planejamento, solidariedade, empenho, persistência, tolerância, cooperação etc.
- Observe se, durante a atividade, alguns participantes se distanciaram das decisões, se houve momentos de intolerância ou de solidariedade, se todos desceram no “porto”, se alguém quis “morrer afogado” por negligência ao querer sair antes, se houve cooperação.
- Destaque sempre os aspectos positivos, sem chamar a atenção para os negativos. Caso algum participante aponte um aspecto negativo, peça para ele dizer qual a atitude considera mais indicada para aquela situação.
- Apresente as competências atitudinais do curso, comentando a necessidade de comprometer-se com as ações e atitudes durante o curso, solicite que um a um dos participantes leia uma competência atitudinal.

Competências Atitudinais

- Predispor-se a investir em sua formação técnica e científica, a ter uma atitude de reflexão em todas as ações e desenvolver competências atitudinais necessárias a um gestor de empresas;
- Predispor-se a manter atualizadas as informações financeiras da empresa;
- Acompanhar a informação e utilizar as informações para tomada de decisões;
- Desenvolver pesquisa e levantamento de informações;
- Refletir e questionar sobre seus hábitos na execução de uma atividade;
- Ter responsabilidade pessoal com os gastos pessoais e os da empresa;
- Ter uma atitude positiva para o futuro da empresa;
- Repensar o que faz e como faz para tomar decisões;
- Predispor-se a avaliar sua empresa para antecipar-se e promover suas transformações;

- Ter visão de conjunto;
- Buscar contínuo aperfeiçoamento;
- Estar receptivo a mudanças, pensar novo, agir de forma diferente;
- Desenvolver o hábito de fazer projeções, ter visão de futuro, desenvolver a criatividade, lançar e testar hipóteses;
- Valorizar os saberes advindos da experiência;
- Estimular um aprendizado contínuo compartilhado e disseminado por toda a empresa.

ATIVIDADE 7 – GESTÃO FINANCEIRA – TEMAS PARA DEBATE

Objetivo

Apresentar os pontos importantes que devem ser analisados na Gestão Financeira;
Construir temas para debate na Comunidade de aprendizagem.

Tempo

25 minutos.

Recursos necessários

- *Flip-chart* e folhas de *flip-chart*;
- Pincéis coloridos;
- GPS do encontro inicial.

Procedimentos

- Oriente para que os participantes se dividam em três grupos, é importante que os da mesma empresa fiquem em grupos distintos;
- Com os grupos formados, distribua uma folha de *flip-chart* e dois pincéis atômicos;
- Oriente que cada grupo discuta e escreva em uma folha de *flip chart* temas que gostariam de utilizar para debater sobre gestão financeira com o grupo, ofereça dez minutos para esta etapa;

- Peça que os grupos façam a apresentação dos temas escolhidos;
- Oriente, após as apresentações, que formem um grande grupo ao lado dos painéis e eles terão que definir dentre os temas apresentados três para serem discutidos nos próximos 30 dias;
- Guarde com você e mantenha cópias dessas folhas com os temas que serão utilizados nos outros encontros;
- Comente com o grupo que você irá encaminhar por *e-mail* essas informações construídas por eles;
- Deixe claro que você irá se orientar pelos temas escolhidos pelo grupo para as discussões pela internet e que mesmo tendo temas trabalhados pelos grupos teremos os temas trabalhados individualmente;
- Questione se alguém tem alguma restrição sobre a possibilidade de debate com os outros colegas e peça que caso não queiram compartilhar seus *e-mails* com o grupo, que nos informe na entrevista;
- Reforce que esses *e-mails* devem ser trabalhados para o grupo em discussões, na comunidade que será criada com todos (você quem vai fazê-la) e, assim, darão continuidade a essa discussão pela internet.

ATIVIDADE 8 – PLANO DE ESTUDO

Objetivos

Apresentação do plano de estudo;
Marcar os horários das entrevistas.

Tempo

20 minutos.

Recurso necessário

- Anexo 2: Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Procedimentos

- Solicite que cada participante registre, no projeto de aprendizagem, pág. 2 do PDP (Projeto de Desenvolvimento Pessoal), o objetivo individual quanto a solução. Tire uma cópia para verificar o desenvolvimento do PDP e alinhar com o participante. Na entrevista, entregue o projeto de aprendizagem aos participantes;
- Distribua aos participantes as folhas do Anexo 2: Plano de Desenvolvimento Pessoal;
- Mostre o Plano de Desenvolvimento Pessoal aos participantes e explique como será o seu preenchimento. Diga que, inicialmente, só irão se deter as competências consideradas necessárias, nesse momento, antes da entrevista;
- Informe que cada participante fará o seu plano pessoal durante a entrevista e poderá escolher quais os temas e competências pretende desenvolver;
- Faça a programação das entrevistas;
- Oriente-os que, antes da entrevista, conversem sobre o diagnóstico da empresa com outras pessoas (sócios, gerentes), para verificarem se o diagnóstico está correto ou se é necessário efetuar algumas modificações;
- Acrescente que deverão levar para a entrevista as informações da empresa, planilhas, modelo de relatórios podem levar *notebooks*;
- Faça a agenda das entrevistas conforme os horários programados.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

PROJETO DE APRENDIZAGEM

Descrição do Projeto:

AGENDA DE TRABALHO

Defina como será o seu planejamento semanal de trabalho:

- Dias da Semana: _____
- Horários: _____

PROGRAMAÇÃO SEMANAL

| Dia da semana | Segunda-feira | Terça-feira | Quarta-feira | Quinta-feira | Sexta-feira | Sábado | Domingo |
|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------|---------|
| Dia de curso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |

| Dia da semana | Segunda-feira | Terça-feira | Quarta-feira | Quinta-feira | Sexta-feira | Sábado | Domingo |
|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------|---------|
| Dia de curso | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |
| Dia de curso | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
| Dia do mês | | | | | | | |
| Planejamento | | | | | | | |

MODELO DE REGISTRO DIÁRIO DE ESTUDO

(será encaminhado um modelo digital para preenchimento)

Tarefas executadas nos dias: / / a / / .

Conteúdos estudados

Pesquisas Realizadas

Aprendizagens

Implantações na empresa

Dificuldades

Resultados

1 – RELATÓRIO: CONTROLES FINANCEIROS

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

1. Controles Financeiros

Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros.

Utilizar ferramentas/instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

- () Movimento diário de caixa da empresa.
- () Controle bancário.
- () Contas a pagar.
- () Contas a receber.
- () Controle e acompanhamento das retiradas pró-labore.
- () Fluxo de caixa.
- () Planilha de Resultados.
- () Sistema integrado dos controles financeiros.
- () Plano de Contas.

Estratégias desenvolvidas

Dos temas acima, descreva o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Descreva a Aplicação na Empresa

Dos temas acima, descreva o que foi implantado na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

1 – RELATÓRIO: CONTROLES FINANCEIROS

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

1. Controles Financeiros

Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros.

Utilizar ferramentas/instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

- () Movimento diário de caixa da empresa.
- () Controle bancário.
- () Contas a pagar.
- () Contas a receber.
- () Controle e acompanhamento das retiradas pró-labore.
- () Fluxo de caixa.
- () Planilha de Resultados.
- () Sistema integrado dos controles financeiros.
- () Plano de Contas.

Estratégias desenvolvidas

Dos temas acima, descreva o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

Descreva a Aplicação na Empresa

Dos temas acima, descreva o que foi implantado na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

2 – RELATÓRIO: CAPITAL DE GIRO

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

2. Capital de Giro

Conhecer a necessidade do capital de giro da empresa.

Determinar e gerenciar o capital de giro da empresa.

() Determinação do capital de giro.

() Ciclo de caixa e giro de caixa.

() Gerenciamento de capital de giro.

() Monitoramento da composição de capital próprio ou de terceiros.

() Análise da inadimplência.

() Gestão de operações financeiras (descontos de cheques, duplicatas ou aplicações).

Estratégias desenvolvidas

Dos temas acima, descreva o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Descreva a Aplicação na Empresa

Dos temas acima, descreva o que foi implantado na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

[illegible]

3 – RELATÓRIO: PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

3. Projeções Financeiras

Analisar as informações necessárias para as projeções financeiras.

Realizar projeções financeiras para assegurar decisões estratégicas de curto prazo.

- () Projeção das vendas mensais.
- () Projeção das despesas financeiras mensais.
- () Projeção das despesas com pessoal mensais.
- () Projeção das despesas tributárias mensais.
- () Projeção das despesas com vendas.
- () Projeção dos custos com matéria-prima e/ou mercadorias.
- () Projeção das despesas administrativas.
- () Avaliação dos resultados do fluxo de caixa.
- () Comparação do fluxo projetado com o realizado.
- () Verificação do fluxo de caixa projetado para tomada de decisões.
- () Manutenção da projeção do fluxo de caixa por causa das ocorrências de sua realização.

Estratégias desenvolvidas

Dos temas acima, descreva o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

Descreva a Aplicação na Empresa

Dos temas acima, descreva o que foi implantado na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

4 – RELATÓRIO: CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

4. Custos e Formação de Preços

Analisar custos, despesas e investimentos para a determinação do preço de venda e os impactos mercadológicos.

Apurar custos e despesas e determinar o preço de venda, adequando-se ao mercado.

- () Gestão dos custos e despesas em fixos, variáveis, diretos e indiretos.
- () Elaboração de ficha técnica de custos.
- () CMV ou CSP (Custo das Mercadorias Vendidas ou Custo dos Serviços Prestados).
- () Cálculo e composição de impostos na formação do preço de venda.
- () Cálculo dos salários, das provisões, dos encargos e dos benefícios na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas de ocupação, comunicação, locomoção e gerais na formação do preço de venda.
- () Cálculo da depreciação na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas de vendas (impostos sobre vendas, comissões, propaganda, entregas e inadimplência) na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas pessoais (definição do *pró-labore*) na formação do preço de venda.
- () Cálculo das margens de lucro na formação do preço de venda.
- () Comparação de preços com o mercado (se faz pesquisas e compara os preços).
- () Planilhas de Cálculos de Formação do preço de venda.

5 – RELATÓRIO: MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E PONTO DE EQUILÍBRIO

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

5. Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

Entender o processo de cálculo da margem de contribuição e analisar o ponto de equilíbrio da empresa.

Dimensionar a participação de cada produto/serviço na margem de contribuição total e calcular o ponto de equilíbrio da empresa.

- () DR – Demonstrativo de Resultados.
- () Margem de contribuição unitária de cada produto.
- () Faturamento de cada produto.
- () Comparação entre margem de contribuição e a quantidade vendida.
- () Gestão do CMV ou CPV (estoque inicial + compras - estoque final).
- () Ponto de equilíbrio – econômico e financeiro.
- () Análise do PE considerando o aumento e diminuição dos custos e/ou faturamento.
- () Análise do faturamento mínimo considerando o PE.

6 – RELATÓRIO: INDICADORES DE RESULTADOS

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

6. Indicadores de Resultados

Analisar os indicadores de desempenho financeiro, lucratividade e rentabilidade, sistematicamente, para avaliar o resultado da empresa.

Calcular os indicadores de desempenho da empresa.

- () Gestão e análise do lucro/prejuízo líquido mensal.
- () Gestão da lucratividade.
- () Gestão da rentabilidade.
- () Indicadores de Retorno de Investimento
- () Indicadores de Endividamento.
- () Análise dos índices de Liquidez Corrente, Geral, Seca e Imediata.
- () Análise vertical e horizontal
- () Comparação dos indicadores com parâmetros de mercado e segmento.

Estratégias desenvolvidas

Dos temas acima, descreva o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

Descreva a Aplicação na Empresa

Dos temas acima, descreva o que foi implantado na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

7 – RELATÓRIO: PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Período Planejado: _____

Período Realizado: _____

7 Planejamento Orçamentário

Conhecer os elementos que compõem o orçamento financeiro e comparar simulações para avaliar alternativas de mudanças.

Elaborar o planejamento orçamentário e planejar estratégias para maximização de resultados.

- () Projeção das vendas para os próximos 12 meses.
- () Projeção dos recebimentos e dos pagamentos para os próximos 12 meses.
- () Projeção dos investimentos para os próximos 12 meses.
- () Projeção das despesas e dos custos para os próximos 12 meses.
- () Orçamento de caixa do próximo ano.
- () DR com os resultados do próximo ano.
- () Utilização do orçamento para diminuição de custos, análise de investimentos, avaliação de empréstimos e análise estrutural da empresa.
- () Simulação das diversas situações da empresa a longo prazo, considerando: aumento de faturamento, aumento ou diminuição de custos fixos e/ou variáveis, melhores negociações, ampliação, investimentos, necessidade de empréstimos.
- () Reavaliação periódica do orçamento.
- () Comparação das situações simuladas mediante análise de sensibilidade.

Estratégias desenvolvidas

Dos temas acima, descreva o que foi estudado, quais as conclusões e resultados de suas análises.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Descreva a Aplicação na Empresa

Dos temas acima, descreva o que foi implantado na sua empresa e quais as mudanças do que já utilizava na empresa.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

RELATÓRIO FINAL

Analisar os aspectos fundamentais da Gestão Financeira para melhorar o processo de tomada de decisões.

Desenvolver na empresa uma Gestão Financeira eficiente e eficaz.

Início: _____

Encerramento: _____

Dificuldades Encontradas

Conceitos, tempo, relacionamentos, resistência a mudanças.

Desafios Superados

Conquistas, superações, aprendizagens.

Principais Mudanças na Empresa

O que foi implantado na empresa, indicadores, relatórios, análises.

Resultados Alcançados

Resultados já alcançados a partir das mudanças efetuadas.

Expectativas de Mudanças

Planos futuros, metas, futuras implantações.

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o encontro Iniciação.

Tempo

5 minutos.

Recurso necessário

- 1 folha A4 em branco.

Procedimentos

- Peça para todos formarem um círculo no centro da sala de aula;
- Pegue a folha A4 e mostre a todos como ela se apresenta, sinta a folha, a textura, o barulho que faz ao movimentar-se;
- Depois que mexeu bem a folha fazendo bastante barulho amasse bem a folha deixando a menor bolinha que possa;
- Desamasse a folha deixando aberta e tente fazer com que ela volte a ser como antes;
- Volte a sentir a folha, ver a textura e se faz barulho;
- Questione os participantes se ela voltou a ser como era antes ou houve mudança;

- Faça uma analogia da folha com os participantes, que a folha é como vocês, que todo o processo de aprendizado exige desafios, mudanças e que certamente não serão como antes. Que mesmo tendo um longo caminho pela frente vocês sairão melhores e mais experientes;
- Peça que, em uma palavra, descrevam os sentimentos em relação ao Encontro Iniciação;
- Agradeça a presença de todos e se despeça.

Entrevista – Orientações Facilitador



Objetivos

Conhecer as dificuldades, hábitos, necessidades de cada participante, em conjunto com a equipe da empresa.

Avaliar o diagnóstico individual e orientar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Tempo

2 horas por empresa, deixando um espaço para atendimento individual e um tempo para a empresa, de acordo com a necessidade apresentada.

Recursos necessários

- Diagnóstico Gestão Financeira – Modelo;
- Computador e acesso à internet;
- Sala reservada para atendimento aos participantes (com privacidade e tomadas disponíveis para os computadores dos participantes).

Orientações Gerais:

A entrevista será realizada nos dias subsequentes ao Encontro Iniciação. É o momento em que os participantes se comprometem com o seu desenvolvimento, fazem perguntas para o facilitador e recebem orientação personalizada sobre seu Plano de Desenvolvimento Pessoal, que compreende: Plano de Estudo com os temas e as competências que precisam desenvolver (que no total são sete temas, dos quais o participante escolherá os que deseja trabalhar, avaliará os que já tem implantado e os que não poderão priorizar neste momento), o cronograma de estudos e o planejamento diário e o Relatório Parcial (que acompanha cada um dos temas de estudo), indicação do Diário Digital e o Projeto Pessoal, este arquivo deve ser disponibilizado no primeiro dia de trabalho do participante.

- Cada participante elabora seu Projeto Pessoal, que é o foco do programa, quais as suas prioridades de estudos e o que espera ter desenvolvido ao final de 90 dias. Esse projeto deverá ser o grande objetivo que perdura por toda a extensão dos estudos, devendo produzir resultado significativo para a empresa;

- Diário Digital é um instrumento para registro diário de suas atividades de estudo, como: tarefas executadas no dia; aprendizagem; dificuldades; conquistas; curiosidades; descobertas; resultados, que ele poderá compartilhar com o facilitador sempre que quiser;
- A partir do diagnóstico feito no Encontro Iniciação, serão decididas, com os componentes de cada empresa, quais as competências propostas precisarão ser trabalhadas, pois algumas competências poderão já estar bem desenvolvidas e não precisarão fazer parte da capacitação daquela empresa ou do indivíduo (pode ser que, dos membros da empresa, um tenha a competência desenvolvida e o outro não, por isso devemos respeitar caso tenham prioridades diferentes). A proposta é fazer a capacitação de acordo com a necessidade de cada indivíduo e de cada empresa. Também será possível ter certa flexibilidade na ordenação dos temas;
- O facilitador verifica qual o estilo de estudar do participante, seu ritmo e seu plano de estudo. Explica que ele irá comprovar o desenvolvimento das competências consideradas já atendidas mediante envio de relatório parcial, em que descreve o processo, a metodologia ou instrumentos utilizados;
- Ressalte que a comprovação da aplicação de cada competência de seu plano de estudo na empresa será enviada ao facilitador por meio eletrônico, utilizando para isso o modelo de Relatório dos temas. Este contém uma autoavaliação sobre o desenvolvimento de seus desempenhos, relacionados à competência desenvolvida, com planilhas ou documentos comprobatórios, como:
 - Melhoria do desempenho individual;
 - Ampliação de conhecimentos e das ferramentas de gestão;
 - Implementação das ferramentas e processos.
- A cada 30 dias, o participante será convidado também a avaliar o processo, preenchendo ficha que contém alguns desses itens:
 - A adequabilidade da solução educacional às suas necessidades;
 - Os meios e os recursos utilizados;
 - As várias estratégias utilizadas;
 - O desempenho do facilitador;
 - A interatividade/comunicação.

Procedimentos antes das entrevistas

- Prepare, após o Encontro Iniciação, o arquivo Diagnóstico Gestão Financeira – Modelo, com os dados da turma, e, a partir dos dados coletados no termo de adesão, preencha dados pessoais e das empresas participantes. Tenha este arquivo pronto para que seja utilizado nas entrevistas;
- Renomeie o arquivo substituindo “Modelo” pela cidade onde está sendo realizada a turma e atribua um código, por exemplo: “Diagnóstico Gestão Financeira – Curitiba 01”;
- Digite a pontuação de todos os participantes no mesmo arquivo;
- Leia todos os questionários de perfil que foram apresentados para se familiarizar com as informações dos participantes;
- Deixe separado a cada entrevista o questionário de perfil e o diagnóstico preenchido por eles para que acompanhem você na entrevista;
- Tenha seu *notebook* pronto para as entrevistas.

Procedimentos para entrevista

- Inicie a entrevista recebendo os participantes e procure criar um ambiente agradável e de confiança;
- Confira os dados dos participantes que foram digitados no seu arquivo, complementando-os com todas as formas possíveis de contato. É importante neste momento verificar se você digitou todos os dados corretos para garantir a perfeita comunicação;
- Insira o e-mail do(s) participante(s) no grupo que você formou (Yahoogroups ou Gmail) para discussão dos temas sugeridos no encontro inicial;
- Faça algumas perguntas que favoreçam descontração e ao mesmo tempo possibilitem conhecer algumas características do participante, seus hábitos de estudo, seus interesses e expectativas.

Perguntas sugeridas

- Quais as suas experiências anteriores em cursos na área financeira?
- Conte um pouco sobre a sua empresa e como ela está neste momento;
- Quais seus objetivos profissionais? Quais as prioridades para a sua empresa neste momento?
- Como você gosta de estudar? Como pensa em administrar o tempo para se adequar à solução?
- Quais as competências que necessita desenvolver nessa área?

IMPORTANTE: Essas perguntas devem ser usadas durante a entrevista nos momentos em que forem necessárias, não deverá ser um questionário a ser preenchido, a entrevista deve ser conduzida em tom mais conversado e não em forma de interrogatório.

- Pergunte, inicialmente, sobre o andamento da empresa e sobre as experiências na área financeira dos participantes:
 - Quais as suas experiências anteriores em cursos na área financeira?
 - Conte um pouco sobre a sua empresa e como ela está neste momento.
- Tenha em mãos um bloco de anotações ou um arquivo para registro de todas as informações relevantes que forem trazidas pelo participante;
- Peça ao participante apresentar os arquivos e as informações financeiras sobre a empresa dele;
- Reveja cada item do diagnóstico a partir das informações que foram trazidas, relacionando o que foi apresentado pelo participante com o que está descrito nos itens do diagnóstico;
- Altere a pontuação, caso necessário, conforme vocês forem conferindo o que foi apresentado com a pontuação que foi marcada, sempre com o consentimento do participante;
- Questionar sobre o projeto de aprendizagem que ele escreveu e sobre o seu plano de estudo para os 90 dias da turma, perguntando sobre seu planejamento de tempo:

- Quais seus objetivos profissionais? Quais as prioridades para a sua empresa neste momento?
 - Como você gosta de estudar? Como pensa em administrar o tempo para se adequar à solução?
- Pergunte qual o seu principal objetivo ao se inscrever para participar da solução e quais os temas que considera prioritários para estudo e por quê:
 - Quais as competências que necessita desenvolver nessa área? Dos temas de Gestão Financeira apresentados, quais pretende priorizar?
- Procure auxiliar na elaboração deste planejamento conforme as informações colhidas na entrevista, mas cuidado para não influenciar a realização de cronogramas padrões que pode ser melhor para seu trabalho mas não irão satisfazer as necessidades dos clientes;
- Oriente a elaboração do cronograma, alertando a dificuldade na implantação de cada tema;
- Verifique dentro dos temas quais os itens do diagnóstico que precisam ser implantados e como poderá fazê-lo;
- Oriente os primeiros passos do trabalho do participante para que ele já inicie a organização de seus estudos, passe alguma dica de pesquisa, algum levantamento de informações necessárias, algo que o participante possa já ir trabalhando até que você inicie a comunicação após a entrevista;
- Registre todas as informações possíveis para que possa te auxiliar durante a comunicação com o participante;
- Oriente que começará a enviar o material de estudo a partir do término das entrevistas;
- Encerre a entrevista solicitando que todos tenham um ótimo trabalho e que ele te solicite sempre.

Roteiro de Atendimento a Distância



ACOMPANHAMENTO – ORIENTAÇÕES FACILITADOR

Introdução

Este roteiro tem como objetivo guiar o atendimento e as interações a distância do curso Gestão Financeira – Do Controle à Decisão.

Orientações Gerais

- Envie *e-mail* dando boas vindas ao curso Gestão Financeira e pedindo que retornem informando o recebimento da mensagem;
- Anote os *e-mails* que retornaram como erro e os que não responderam. No Encontro Iniciação, verifique e altere os *e-mails* incorretos e enfatize a importância da verificação dos *e-mails* diariamente;
- Organize no seu gerenciador de *e-mails* pastas para cada empresa e para a turma em geral. Todas as mensagens recebidas da turma redirecione-as para essas pastas. Assim terá um histórico das interações em grupo e particulares;
- Inicie os contatos logo após as entrevistas, enviando mensagem com a estratégia inicial definida na entrevista e mensagem sobre como utilizar o tempo de estudo;
- Promova o debate aos grupos, utilizando os *e-mails* da turma, previamente combinados, considerando os temas que definiram para debate no primeiro encontro. Para facilitar o debate, utilize algum texto, artigo etc., faça questões reflexivas que possam gerar debates entre o grupo;
- Acompanhe diariamente o cronograma de cada participante e verifique o andamento deste em relação às atividades propostas;
- Interaja, pelo menos três vezes na semana, nas ferramentas de interação coletiva disponíveis (fóruns, *chats* etc.), mesmo que não tenha resposta dos participantes, não espere seu contato, mantenha novos contatos;
- Responda os *e-mails* dos participantes num prazo máximo de 24 horas úteis, caso seja algo que precise de uma alteração em uma planilha, ou mesmo uma análise mais criteriosa, retorne o contato imediatamente e dê um novo prazo para o retorno;

- Envie mensagens motivacionais periódicas, pelo menos uma vez por semana, sempre contextualizando com o objetivo do curso e o momento de estudo, elas geram um bom resultado;
- Releia as últimas mensagens trocadas ao responder a mensagem de um participante, assim conseguirá ter uma “conversa” continuada com ele;
- No que se refere à discussão dos temas escolhidos para debate em grupo, atue como mediador, orientando, encaminhando textos para enriquecer o conhecimento.

Como exemplo, veja algumas dicas sobre como trabalhar o tema 1 – Controles Financeiros.

TEMA 1 – CONTROLES FINANCEIROS

Ao trabalhar o tema Controles Financeiros, procure questionar o participante para saber o que a empresa já executa de controles, se ele já tem alguma planilha de controles financeiros, solicite que a envie a você. Verifique o que eles enviaram e, se achar que precisa de ajustes, ou de melhorias que podem facilitar a gestão da empresa e o levantamento de informações, dê algumas dicas. Caso o participante precise implantar novos controles, procure no “banco de estratégias” alguns modelos que podem auxiliar no desenvolvimento da empresa. Não defina padrões, acompanhe o que ele está implantando. Caso ele tenha um sistema informatizado, verifique quais relatórios que o sistema gera para o participante. Peça para o participante verificar quais informações gerenciais ele não está conseguindo com os relatórios disponíveis e oriente em quais podem melhorar. No “banco de estratégias”, você encontra desde estratégias para os que ainda não têm nenhum controle implantado, até mesmo os que já têm alguns mais avançados, consulte o que é mais adequado a cada caso.

Link do banco de estratégias (também disponível na comunidade do curso): docs.google.com/#folders/0B48ucl4OaqGRZWUxNTcwZmUtNGMyYi00ODZhLTk0MDktZjNhMTEyYjFhZWU4.

IMPORTANTE: Cuidado para não estabelecer um modelo padrão de controle ou de qualquer outra ferramenta e querer que todos os participantes implantem a mesma ferramenta, procure se adequar primeiramente com o que eles já têm implantado.

Atenção aos participantes que informam que estão alterando o sistema, isso normalmente leva muito tempo, mais que 90 dias, os participantes acabam passando o curso inteiro sem melhorias concretas. Oriente, neste caso, que façam controles e análises paralelas e procure explorar o conhecimento e análises para que, posteriormente, possam utilizar o sistema novo. Nenhum sistema substitui o conhecimento do empresário sobre o tema.

Outra dica importante, é que não se prenda apenas à implantação da ferramenta, procure explorar análises, avaliações e planejamento, para auxiliar nas decisões que o cliente pode tomar a partir das informações coletadas, é comum vermos participantes que não conseguem extrair informações relevantes das ferramentas que já possuem.

Comunidade Gestão Financeira

Você encontrará mais dicas e boas práticas no documento que será permanentemente alimentado e postado na comunidade, acompanhe!

Acesse diariamente a comunidade do curso e mantenha-se atualizado!
www.comunidade.sebrae.com.br/gestaoofinanceira/

Na comunidade, também você encontra dicas de trabalho, pode compartilhar suas dificuldades e conquistas, tem a oportunidade de participar de um ambiente de descontração com os outros colegas facilitadores.

Temos também um grupo de discussão que é útil na troca de mensagens:
gf-facilitadores@yahoogrupos.com.br

Mantenha seus dados atualizados no arquivo de cadastro onde pode também encontrar o *link* na comunidade.

Caso tenha alguma dificuldade, ela pode ser registrada na comunidade ou pelo e-mail: gfacompanhamento@gmail.com

Esse e-mail é de acesso restrito aos consultores: Patrícia Liz Gutierrez e Luiz Antonio Furtado, que fazem o monitoramento da solução e apoio a coordenação direta do Sebrae.

Encontro Intermediário 30 Dias



APRESENTAÇÃO GERAL

O Encontro Intermediário, tanto o de 30 dias como o de 60 dias, tem como objetivo acompanhar presencialmente o desenvolvimento de estudo dos participantes, dirimir suas dúvidas, motivar a continuidade dos estudos, apresentar orientações sobre a administração do tempo e informar sobre a apresentação dos trabalhos finais.

O Encontro Presencial Intermediário – Avaliação de Rota é realizado a partir da vivência de dinâmicas que oportunizam a integração dos participantes e estimula a motivação para a continuidade dos estudos.

Os participantes terão a oportunidade de narrar as principais dificuldades encontradas no período de estudo já percorrido, bem como reforçar suas conquistas e planejar as etapas futuras.

O propósito do Encontro Intermediário é propiciar condições para que o participante desenvolva competências para:

Dimensão cognitiva

- Conhecer as indicações sobre administração do tempo.

Dimensão atitudinal

- Refletir sobre as ações desenvolvidas durante a primeira etapa da solução Gestão Financeira.

Dimensão Operacional

- Redefinir o planejamento das atividades, de maneira a poder desenvolvê-las no período restante da solução.

Carga Horária do Encontro

4 horas.

Público-alvo

Empresários e gestores participantes da solução educacional Gestão Financeira.

Plano do Encontro Intermediário 30 dias – Avaliação de Rota

| TEMAS | ATIVIDADES | ESTRATÉGIAS | RECURSOS | TEMPO |
|-----------------------|----------------------------------|---|---|-------|
| Abertura | Atividade de Abertura – 1ª etapa | Roda de Abertura | Crachás, pincéis atômicos | 15' |
| Expectativas | Atividade de Abertura – 2ª etapa | Apresentação das Expectativas do 1º Encontro | Painel das expectativas do 1º encontro | 15' |
| Tira dúvidas em geral | Atividade 1 | Painel | <i>Flip-chart</i> , pincéis atômicos, folhas A4 | 60' |
| Gestão do Tempo | Atividade 2 – 1ª etapa | Estudo de Texto | Texto sobre administração do tempo | 60' |
| Intervalo de Café | | | | 15' |
| Gestão do Tempo | Atividade 2 – 2ª etapa | Plano de Metas | Plano de Metas para administração do tempo | 15' |
| Temas e competências | Atividade 3 | Debate necessidades das empresas | <i>Flip-chart</i> , pincéis atômicos, folhas A4 | 30' |
| Cronograma | Atividade 4 | Avaliação do Cronograma realizado | Folhas do Cronograma de cada participante | 15' |
| Encerramento | Atividade de encerramento | Roda de encerramento Avaliação do Encontro e encerramento | Sala de aula | 15' |

ORIENTAÇÕES PRÉ-ENCONTRO INTERMEDIÁRIO 30 DIAS

Enviar e-mail aos participantes

- Confirmando a presença e a data do encontro;
- Reforce que tragam suas pastas com o material que já possuem: pastas, fichário, bloco de anotações, canetas, crachás, calculadora;
- Caso tenham materiais adicionais que queiram levar para o encontro, devem levar também;
- Agendar após o encontro o atendimento personalizado de 1 hora por empresa que deverá ocorrer na sequência do encontro.

Providenciar material necessário para o Encontro Intermediário

| EQUIPAMENTOS | |
|--------------------------|--|
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Kit multimídia (projektor multimídia, computador ou <i>notebook</i> , caixas de som e tela de projeção, se necessário) |
| 1 | Cavelete de <i>flip-chart</i> |
| MATERIAIS DIDÁTICOS | |
| Quantidade | Especificação |
| 8 | Pincéis atômicos (preto, vermelho, azul, verde – 2 de cada cor, por exemplo) |
| 30 (*) | Crachás de identificação |
| 30 | Folhas de papel para <i>flip-chart</i> |
| 6 | Calculadoras |
| 1 | Rolo de fita-crepe |
| 120 | Filipetas coloridas (cores variadas) 10x30 cm |
| MATERIAL DO PARTICIPANTE | |
| Quantidade | Especificação |
| 30 (*) | Jogo de Folhas do Encontro Intermediário 30 dias |
| 30 (*) | Blocos de anotação e material de anotação (caneta, lápis, borracha) |
| OUTROS | |
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Lista de presença |
| 1 | Painel das expectativas do primeiro encontro |
| 1 | Arquivos de músicas |
| 1 | Filme Disney |
| 1 | Cafés (<i>Coffee Breaks</i>) reforçados para os participantes |

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

Realizar a apresentação do Encontro Intermediário 30 dias;
Resgatar as expectativas dos participantes do primeiro encontro;
Promover a integração entre os participantes.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

- Crachás;
- Pincel Atômico;
- *Flip-chart*;
- Fita-crepe;
- Painel das expectativas do primeiro encontro.

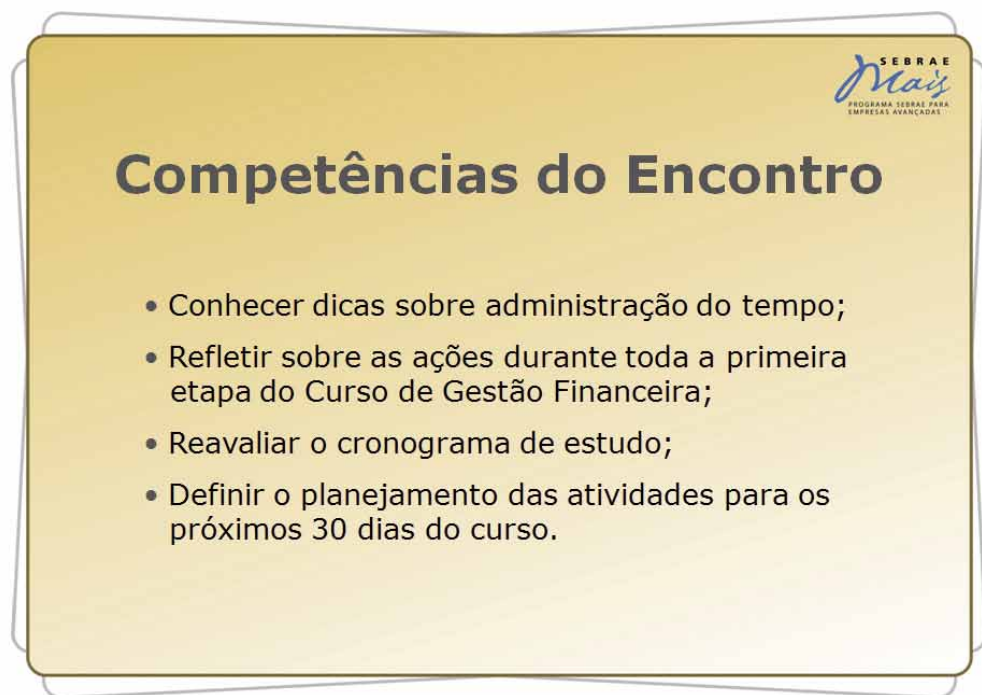
Procedimentos Essenciais

Primeira Etapa: Roda de Abertura – 15 minutos

- Prepare a sala para a chegada dos participantes;
- Deixe projetado o *slide* com o nome do curso;
- Coloque uma música alegre, mas bem suave para animar o ambiente;



- Receba os participantes;
- Faça a abertura do Encontro;
- Peça que os participantes se levantem e formem uma roda;
- Peça que cada um fale uma palavra de desejo de um bom dia, exemplo: Bom-dia, que o dia seja... (iluminado, feliz, produtivo, entusiasmante, animado);
- Explique que irão cumprimentar os colegas, dando boas vindas e desejando-lhes um bom dia e bom trabalho;
- Inicie por você, escolha um participante e este escolhe outro, e assim sucessivamente até que todos tenham cumprimentado a todos. Pode deixar uma música de fundo para animar o ambiente.;



S2E2

- Apresente as competências que serão desenvolvidas no Encontro Intermediário 30 dias, ainda quando estiverem em pé e em roda;
- Esclareça eventuais dúvidas.

Segunda Etapa:

Apresentação das Expectativas do Primeiro Encontro – 15 minutos

- Solicite que venham todos juntos até o painel onde deixou registradas as expectativas do primeiro encontro;
- Apresente as expectativas registradas no *flip-chart* no Encontro Iniciação;
- Peça para reconhecerem quais as expectativas que cada um registrou;
- Reforce que eles já podem ter alcançado parcialmente alguns objetivos, uma vez que já iniciaram os estudos.

Atividade 1 – TIRA-DÚVIDAS

Objetivo

Sanar dúvidas dos participantes dos primeiros 30 dias de curso.

Tempo

60 minutos.

Recursos necessários

- Material dos participantes;
- Data show;
- Cavalete de *flip-chart* com folhas;
- Pincéis atômicos coloridos.

Orientações Gerais:

- Divida os participantes em três subgrupos, de no máximo oito em cada grupo (caso o número da turma seja maior que esse número, aumentar ou diminuir o número de grupos);
- Entregue pincéis e uma folha de *flip-chart* para cada grupo;
- Oriente que eles farão um exercício para descrever as principais dúvidas que tiveram nos primeiros 30 dias de curso;
- Oriente que terão cinco minutos para elaborar as dúvidas e preparar um painel com as dúvidas levantadas no grupo;

- Em alguns momentos, após a apresentação das dúvidas, promova um debate com o grupo, solucionando-as. E em outros momentos você, facilitador, faz as orientações para sanar as dúvidas;
- Verifique se as dúvidas apresentadas foram esclarecidas e se contribuiu para o desenvolvimento dos participantes;
- Após a realização da atividade, processe com os participantes se, a partir destas informações, ficará mais fácil planejar suas atividades;
- Esclareça que as dúvidas pontuais de aplicação serão revistas no atendimento personalizado, que será realizado nos horários agendados a partir do encontro do grupo;
- Encerre a Atividade promovendo um agradecimento pela colaboração de todos.

ATIVIDADE 2 – GESTÃO DO TEMPO

Objetivo

Alertar os participantes da importância de administrar o tempo durante o desenvolvimento da solução e no seu dia a dia.

Tempo

75 minutos.

Recursos necessários

- Filipetas/tarjetas de papel A4 (10 x 25);
- *Flip-chart*;
- Fita-crepe;
- Pincéis atômicos (um por participante).

Procedimentos

Primeira Etapa: Texto sobre Administração do Tempo: 60'

- Questione com os participantes se eles encontraram problemas na administração do tempo;
- Forme de quatro a cinco grupos, utilizando uma técnica, como dar um número para cada participante (1, 2, 3 e 4) ou cores diferentes, para que formem os grupos conforme as cores. Mescle a turma para que os participantes das mesmas empresas não fiquem juntos.
- Oriente que façam a leitura do texto nos grupos e comentem os pontos que chamaram a atenção (uma possibilidade é separar o texto em quatro partes e cada grupo faz a leitura de um pedaço);

- Forneça filipetas/tarjetas coloridas e peça para cada grupo anotar nas filipetas pontos considerados importantes do trecho que leram. Tempo: 10';
- Prepare um painel na frente da sala para afixar as filipetas/tarjetas;
- Oriente que formem, após os trabalhos em pequenos grupos, um grande grupo;
- Convide-os para ficarem em pé, juntos, ao lado do painel, e oriente que eles façam um a um a apresentação de acordo com os tópicos do texto;
- Proporcione um pequeno debate sobre os pontos apresentados, dando alguns exemplos;
- Questione qual a relação com a solução Gestão Financeira que eles estão participando;
- Explique que, no dia a dia, administrar o tempo é uma questão de qualidade de vida;
- Promova um debate durante as apresentações sobre os pontos destacados.

Administração do tempo:

Como se tornar mais produtivo no seu dia a dia

1. Estabeleça os objetivos com clareza.

Estabeleça claramente os objetivos mais importantes que você pretende atingir em dois ou três meses ou nas próximas semanas. Anote essas metas com destaque numa folha de papel e deixe-as sempre bem à vista. Isso fará com que não se esqueça de suas metas.

Lembre-se: barco sem rumo não chega a porto algum.

2. Faça uma lista diária e priorize as atividades.

Isto é tão básico quanto um manual de primeiros socorros. Relacione diariamente, numa folha de papel ou em sua agenda (pode ser *notebook*, também), todas as atividades a serem cumpridas nesse dia e estabeleça prioridades, começando sempre pelas mais importantes. Assim poderá monitorar o andamento dos trabalhos em vez de perder tempo com fatos insignificantes que engolem o seu tempo, deixando-o atordoado sem nada render de efetivo. Um planejamento diário será de muita utilidade para sua definição de prioridades, tanto de atividades a serem executadas como de telefonemas a serem feitos.

3. Delegue.

Passe a responsabilidade aos seus subordinados, começando pelas rotinas e procedimentos operacionais. Depois, se puder, delegue também atividades e trabalhos de maior responsabilidade, desde que a pessoa esteja apta para assumir a tarefa. Caso contrário, treine-a. Delegando, você estará livre para voos mais altos e para agir de forma mais estratégica.

4. Saiba tomar decisões.

Não existe “carteirinha de chefe” que o salve de situações em que uma decisão tomada não traga o resultado esperado. Tente identificar as causas do problema mediante as clássicas perguntas: o quê? quando? por quê? onde? quem? quanto? Isolado o problema e descobertas as causas, tome a decisão.

Se estiver em dúvida no que diz respeito à melhor decisão, pergunte às pessoas que já enfrentaram o problema e como o resolveram. Pesquise também em livros, ou reúna seus subordinados e peça-lhes sugestões. Uma boa ideia é também procurar um especialista no assunto.

5. Saiba dizer não.

Trabalhar muito é uma coisa, mas ser soterrado pelo trabalho é outra bem diferente. Não assuma uma quantidade de trabalho maior do que a que você pode realizar, não correndo o risco de comprometer a qualidade do seu trabalho, o cumprimento dos prazos, a atenção necessária e a satisfação de quem lhe solicitou o serviço.

Diante de solicitações que não se relacionem com a sua experiência ou especialidade, lembre-se de programar um tempo maior para realizar a tarefa, caso julgue que deva assumi-la, para que possa planejar e executar com eficácia o que foi proposto.

6. Seja breve ao telefone.

Durante o trabalho, utilize o telefone de forma profissional, ligações telefônicas constantes atrapalham e atrasam o trabalho. Depois das rápidas gentilezas iniciais, vá direto ao assunto, seja breve e objetivo, sem entretanto perder a simpatia. Concluído o diálogo, agradeça e encerre o contato. A menos que você seja relações públicas, vendedor ou algo semelhante, não há motivo para esticar um telefonema. Imunize-se também contra interrupções telefônicas quando estiver concentrado num trabalho importante ou em reunião. Peça à secretária – ou a alguém – para anotar o número e ligue mais tarde.

7. Faça reuniões produtivas.

Nada mais fácil do que dinamitar uma reunião. É só introduzir assuntos não agendados, discutir ou abordar assuntos irrelevantes e deixar que dois ou três monopolizem a reunião e fiquem discutindo entre si. Reuniões eficazes exigem um coordenador (para disciplinar a discussão e também marcar o tempo), assuntos previamente agendados do conhecimento de todos, participação e envolvimento dos participantes e, ao final, cópia para todos das decisões tomadas na reunião, com os compromissos assumidos para cada um (quem são os responsáveis pelas tarefas ou projetos) e as datas de realização.

8. Evite o perfeccionismo.

“O perfeito é inimigo do ótimo”, diz o ditado. A perfeição é desejável, mas raramente necessária. Isso parece estar acima do nível de compreensão do perfeccionista, o qual acha que tudo – de um simples bocejo à mais avançada astronave – deve ser impecável. Nada pode ter andamento sem antes passar pelo seu neurótico controle de qualidade – relatórios, projetos, digitação, cartão-ponto, limpeza etc. –, e assim decisões importantes e essenciais deixam de ser tomadas, porque o “deus-da-perfeição”, excessivamente comprometido com a importância

das picuinhas desnecessárias, não consegue ver as oportunidades passando ao lado. Se o ótimo já está ótimo, deixe o rio continuar fluindo, e não o impeça. Quase sempre o perfeito custa tempo, dinheiro e esforço que não compensam o trabalho. O perfeito só deve ser buscado quando for realmente imprescindível.

9. Saiba como usar sua energia trabalhando a seu favor.

Todos temos um “relógio biológico” que regula nosso fluxo de energia no decorrer das 24 horas do dia. Nada melhor então do que remar a favor da maré. Preste atenção ao seu ritmo durante o trabalho e aproveite os momentos de maior produtividade para se dedicar às atividades mais importantes sempre que possível. Agora, se você gosta de testar seus limites de atleta olímpico, então na hora do almoço faça sempre refeições substanciais, com muita comida gordurosa e regada a muito vinho ou cerveja e, em seguida, vá a uma reunião importante ou desenvolva um trabalho que exija concentração e veja os resultados. Então se você não for “aquele” atleta, nem quiser testar seus limites, cuide de você para ter um rendimento no seu trabalho.

10. Organize-se.

Os sintomas da desorganização são: deixar constantemente tarefas inacabadas, fazer várias coisas ao mesmo tempo, incapacidade de concentração, adiamentos constantes, não programar suas atividades.

Existem tarefas que exigem dias, semanas ou meses de trabalho, e muitas vezes não temos condições de alocar períodos de tempo sem que haja várias interrupções. Use então a “técnica da mortadela”. Quem se propuser a comer uma mortadela de dois quilos de uma só vez é sério candidato a uma inesquecível indigestão. Mas, se ela for fatiada e consumida aos poucos, depois de alguns dias, não existirá mais nenhum pedaço.

O mesmo se dá com tarefas trabalhosas e difíceis. Divida-as em porções menores e depois complete-as passo a passo. Neste caso, é essencial estabelecer prazos e dividir o trabalho em etapas, completando um segmento de cada vez. Assim, você se sentirá gratificado ao perceber que já completou uma parte do projeto e estará motivado para iniciar a próxima etapa.

11. Saiba o que fazer com os papéis (vale também para e-mails).

Se você coleciona papéis em cima da mesa ou entope as gavetas com eles e sente-se incomodado com isso, então utilize estas alternativas:

- A. Jogar fora. Pergunte-se: “qual a pior coisa que poderia acontecer se eu jogasse esse papel no lixo (ou o deletasse)?” Se a resposta for “nada”, então jogue no lixo (ou delete) sem o menor constrangimento. Exemplos de papéis descartáveis: intermináveis folhetos de propaganda, *folders* de seminários e conferências a que não irá assistir, notícias obsoletas, informações que não são de seu interesse.
- B. Transferir. Transfira os papéis (ou e-mails) que não são de sua alçada ou do seu interesse ao chefe, colega ou subordinado etc. E que poderão ser de utilidade a eles.
- C. Agir. Se tiver que tomar uma atitude em relação a algum papel (ou e-mail), tome logo, contanto que não interfira nas suas prioridades, a menos que seja algo mais importante do que elas. Se você mesmo não puder executar as tarefas, então delegue-as a alguém.
- D. Arquivar. Se o papel (ou e-mail) tiver alguma utilidade futura, archive-o. Assim poderá recuperar o documento futuramente quando necessitar dele.

12. Pratique a relação 80/20.

Já no final do século 19, o economista italiano Vilfredo Pareto afirmava:

80% das riquezas do mundo são produzidas por 20% da população; 20% das riquezas restantes são produzidas por 80% das populações. Essa relação vale também para a administração: 80% que de importante você produz num dia vem de 20% de suas atividades; enquanto que 20% da produção de um dia vem de 80% de outros trabalhos.

Descubra quais os 20% do seu trabalho diário (isto é, o que é realmente essencial) que lhe dão 80% de produtividade. Descubra também quais as picuinhas, rotinas e atividades que tomam 80% do seu tempo e que lhe trazem apenas 20% de produtividade. Descarte-as o quanto antes, pois elas o estão fazendo cair na armadilha da improdutividade, camuflada sob a forma de muito trabalho.

Lembre-se que o tempo é um recurso fundamental e que você deve cuidar dele com atenção, planejamento e carinho.

Ernesto Arturberg
(adaptado para fins didáticos)

Segunda Etapa: Plano de Metas para Administração do Tempo: 15'

Procedimentos Essenciais

Peça que retornem às suas cadeiras:

- Oriente que agora que já constataram quais os principais aspectos sobre a Administração do Tempo, cada um fará um plano para otimizar o seu tempo;
- Explique para registrarem, individualmente, o plano para otimizar o seu tempo, preenchendo os quadros do material dos participantes;
- Verifique se alguém deseja comentar o seu plano;
- Encerre a atividade, reforçando que mais uma vez assumiram um compromisso com eles mesmos e com o Sebrae, para desempenhar suas ações no curso Gestão Financeira – do Controle à Decisão.

Plano de Metas

Agora que vocês já viram os principais pontos sobre a Administração do Tempo, faça um plano para otimizá-lo:

Descreva três principais vilões do seu tempo:

Descreva ações para que você possa administrar melhor o seu tempo e melhorar sua qualidade de vida:

Descreva ações para o seu planejamento no curso Gestão Financeira:

ATIVIDADE 3 – TEMAS E COMPETÊNCIAS

Objetivo

Verificar os temas que já estão sendo debatidos na rede e os que necessitam acrescentar.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

- *Flip-chart*;
- Fita-crepe;
- Pincéis atômicos.

Procedimentos

- Registre previamente os temas que foram definidos para debate no encontro iniciação;
- Solicite que todos fiquem em pé ao redor do painel onde registrou os temas e peça que analisem quais deles devem:
 - Permanecer como estão;
 - Assuntos já esgotados;
 - Assuntos a serem acrescentados;
- Ofereça ajuda, caso necessário, mas procure não se envolver diretamente na escolha;

- Retome os assuntos já discutidos com uma síntese das discussões apresentadas no grupo;
- Peça que consolidem e priorizem, dos assuntos abordados, três temas que gostariam que fossem discutidos pelo grupo nos próximos 30 dias de trabalho;
- Encerre a atividade informando que iniciaremos os debates a partir do término dos atendimentos presenciais.

ATIVIDADE 4 – CRONOGRAMA

Objetivo

Avaliar o cronograma das empresas, o que já foi estudado, e alinhar o planejamento para as próximas etapas.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- Cronograma individual de cada participante com a evolução até o momento;
- Plano de Desenvolvimento Pessoal de cada Participante (indicação para que cada participante retome seu PDP).

Procedimentos

- Peça que se reúnam em grupos de empresas;
- Oriente-os que verifiquem cada um dos itens planejados, os que foram estudados e aplicados e os que ainda não o fizeram;
- Oriente-os que refaçam seus cronogramas, considerando o tempo que ainda falta para o término da solução;
- Peça que verifiquem, com os outros integrantes, a possibilidade de implantação na empresa dos itens propostos;
- Oriente-os que revejam seus Planos de Desenvolvimento Pessoal e, caso haja necessidade, revejam também algum aspecto que foi abordado e que ainda não é desenvolvido em suas empresas;
- Verifique se querem compartilhar com o grupo os procedimentos que irão adotar para alcançar os objetivos.

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivos

Sensibilizar o grupo para a importância de suas escolhas pessoais;

Avaliar o Encontro.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- Vídeo Disney (disponível em nosso banco de estratégias).
- *Kit Multimídia*.

Procedimentos

- Registre os horários dos atendimentos que ocorrerão a partir da tarde do mesmo dia;
- Convide os participantes para ficarem em pé;
- Passe o vídeo Disney;
- Peça que formem um círculo e falem sobre as decisões e sonhos e questione:
 - Quais as decisões que já tomaram a partir do curso: Gestão Financeira – do Controle à Decisão?
- Aproveite para relacionar o filme com o planejamento que fizeram, a importância de se organizarem, de escolherem o melhor para suas empresas;

- Peça que cada participante expresse em uma palavra a avaliação do encontro;
- Reforce que será um até breve e que espera se comunicar com todos pela internet para a continuação dos trabalhos e aguarda cada um para o atendimento que ocorrerá nas próximas horas;
- Faça o encerramento do encontro.

Atendimento Presencial – Orientações



Objetivos

Esclarecer as dúvidas dos participantes;

Auxiliar no processo de desenvolvimento dos estudos e da implantação na empresa.

Tempo

1 hora por empresa.

Recurso necessário

- Computador e acesso à internet.

Orientações Gerais:

- O Atendimento Personalizado Presencial será realizado após o Encontro Intermediário 30 dias e o Encontro de 60 dias. É o momento em que os participantes tiram as dúvidas que não foram sanadas durante o período do acompanhamento pela internet;
- Estimule que eles apresentem as ferramentas que aplicaram, quais as análises efetuadas, bem como outras questões que forem solicitadas por eles;
- O facilitador auxiliará nas dificuldades encontradas na utilização das ferramentas de interação. Pode ser feita uma simulação com o participante sobre a forma como eles podem interagir, como pode se dar a troca de *e-mail*, envio e entrega de arquivos, preenchimento dos relatórios etc. Além disso, os participantes podem expor pessoalmente suas dificuldades;
- Reforce o projeto de Aprendizagem, analise o cronograma, o que já foi realizado e o que ainda deve ser feito. Caso haja mudanças no cronograma, preencha ali com os participantes e envie posteriormente para eles;
- Coloque-se mais uma vez à disposição, caso os participantes da empresa precisem de ajuda para solucionar problemas, dirimir dúvidas;
- Reforce a necessidade de enviar a você os relatórios parciais à medida que forem concluindo o estudo de cada tema, para que comprovem a sua efetivação;

Ao final, registre o resumo do atendimento com os principais tópicos abordados e envie aos participantes da empresa. Esse mesmo procedimento será realizado no atendimento após o Encontro de 60 dias.

Encontro Intermediário 60 dias



APRESENTAÇÃO GERAL

O Encontro Intermediário 60 Dias tem como objetivo acompanhar, presencialmente, o desenvolvimento de estudo dos participantes, dirimir suas dúvidas, motivar a continuidade dos estudos e informar sobre a apresentação dos trabalhos finais.

O Encontro Presencial Intermediário 60 dias – Avaliação de Rota é realizado a partir da vivência de dinâmicas que oportunizam a integração dos participantes e estimulam a motivação para a continuidade dos estudos.

Os participantes terão a oportunidade de narrar as principais dificuldades encontradas no período de estudo já percorrido, bem como reforçar suas conquistas e planejar os próximos 30 dias.

O propósito do Encontro Intermediário 60 dias é propiciar condições para que o participante desenvolva competências para:

Dimensão cognitiva

- Conhecer indicações sobre o planejamento para os próximos 30 dias.

Dimensão atitudinal

- Refletir sobre as ações desenvolvidas durante os 60 dias das etapas anteriores da Solução Gestão Financeira.

Dimensão Operacional

- Redefinir o planejamento das atividades, de maneira a poder desenvolvê-las no período restante da solução.

Carga Horária do Encontro

Quatro horas.

Público-alvo

Empresários e gestores participantes da Solução Educacional Gestão Financeira.

Plano do Encontro Intermediário 60 dias – Avaliação de Rota

| TEMAS | ATIVIDADES | ESTRATÉGIAS | RECURSOS | TEMPO |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|---|-------|
| Abertura | Atividade de Abertura – 1ª etapa | Roda de Abertura | Crachás, pincéis atômicos | 15' |
| Dificuldades e Superações | Atividade 1 – 1ª etapa | Filme Evolução | Projetor multimídia, Filme evolução | 15' |
| | Atividade 1 – 2ª etapa | Dificuldades e Superações | Filipetas coloridas, Pinceis, <i>flip-chart</i> . | 90' |
| Intervalo de Café | | | | 15' |
| Linha do Tempo | Atividade 2 | Exercício em Grupo | Filipetas, pincéis coloridos e <i>flip-chart</i> | 30' |
| Debate dos temas necessidades das empresas | Atividade 3 | Debate | <i>Flip-chart</i> , pincéis coloridos | 30' |
| Cronograma | Atividade 4 | Avaliação do Cronograma realizado | Folhas do Cronograma de cada participante | 15' |
| Relatório Final | Atividade 5 | Apresentação Dialogada | Kit Multimídia, <i>Slide</i> S3E3 | 15' |
| Encerramento | Atividade de Encerramento | Avaliação do Encontro e encerramento | Vídeo Escolhas | 15' |

ORIENTAÇÕES PRÉ-ENCONTRO INTERMEDIÁRIO 60 DIAS.

Enviar *e-mail* aos participantes:

- Confirmando a presença e a data do Encontro;
- Reforçando o aviso para que tragam suas pastas com o material que já possuem: fichário, bloco de anotações, canetas, crachás, calculadora;
- Informando que, caso tenham materiais adicionais que queiram levar para o encontro, que o façam;
- Agendando, após o Encontro, o atendimento personalizado de uma hora por empresa – que deverá ocorrer na sequência do encontro.

Providenciar material necessário para o Encontro Intermediário 60 dias.

| EQUIPAMENTOS | |
|--------------------------|--|
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Kit multimídia (projektor multimídia, computador ou <i>notebook</i> , caixas de som e tela de projeção, se necessário) |
| 1 | Cavelete de <i>flip-chart</i> |
| MATERIAIS DIDÁTICOS | |
| Quantidade | Especificação |
| 8 | Pincéis atômicos (preto, vermelho, azul, verde – 2 de cada cor, por exemplo) |
| 30 (*) | Crachás de identificação |
| 30 | Folhas de papel para <i>flip-chart</i> |
| 6 | Calculadoras |
| 1 | Rolo de fita-crepe |
| 120 | Filipetas coloridas (cores variadas) 10x30 cm |
| MATERIAL DO PARTICIPANTE | |
| Quantidade | Especificação |
| 30 (*) | Jogo de Folhas do Encontro Intermediário 60 dias |
| 30 (*) | Blocos de anotação e material de anotação (caneta, lápis, borracha) |
| OUTROS | |
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Lista de presença |
| 1 | Painel das expectativas do primeiro encontro |
| 1 | Arquivos de músicas |
| 1 | Filme Evolução |
| 1 | Filme Escolhas |
| 1 | Cafés (<i>coffee breaks</i>) reforçados para os participantes |

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

Realizar a apresentação do Encontro Intermediário 60 dias;

Promover a integração entre os participantes.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- Crachás;
- Pincel Atômico;
- *Flip-chart*; e
- Fita crepe.

Procedimentos Essenciais

- Prepare a sala para a chegada dos participantes;
- Deixe projetado o *slide* com o nome do curso;
- Coloque uma música alegre, mas bem suave para animar o ambiente;



- Receba os participantes;
- Faça a abertura do Encontro;
- Peça que os participantes se levantem e formem uma roda;
- Explique que irão cumprimentar os colegas, dando boas vindas e desejando-lhes um bom dia e bom trabalho, por exemplo: André, desejo a você um bom dia e que o dia seja... (iluminado, feliz, produtivo, entusiasmante, animado);
- Agora nós vamos nos cumprimentar, até que cada um tenha o feito a todos;
- Pode deixar uma música de fundo para animar o ambiente;

Competências do Encontro

- Conhecer dicas sobre o planejamento para os próximos 30 dias.
- Refletir sobre as ações desenvolvidas durante os 60 dias das etapas anteriores da solução Gestão Financeira.
- Redefinir o planejamento das atividades de maneira a poder desenvolvê-las no período restante da solução.

S2E3

- Apresente as competências que serão desenvolvidas no Encontro Intermediário 60 dias, ainda quando estiverem em pé e em roda;
- Esclareça eventuais dúvidas.

ATIVIDADE 1 – DIFICULDADES E SUPERAÇÕES

Objetivo

Refletir sobre as principais dificuldades apresentadas pelos participantes e o que fizeram para superá-las.

Tempo

105 minutos.

Recursos necessários

- *Kit* multimídia;
- *Flip-Chart*;
- Filipetas;
- Pincéis atômicos coloridos.

Orientações Gerais

Primeira Etapa: Filme Evolução – 15 minutos.

- Informe que irão assistir a um filme sobre a evolução do mundo. Esse pequeno vídeo vai mostrar algumas mudanças que ocorreram ao longo do tempo na humanidade;
- Apresente o filme: Evolução (o filme está disponível no Banco de Estratégias);

Link do banco de estratégias (também disponível na comunidade do curso): docs.google.com/#folders/0B48ucl4OaqGRZWUxNTcwZmUtNGMyYi00ODZhLTk0MDktZjNhMTEyYjFhZWU4.

- Questione os participantes sobre o que eles perceberam do filme;
- Explore a compreensão da mensagem (evolução do homem: atitudes, equipamentos, alimentos, ambiente etc.);
- Aproveite os comentários dos participantes para falar da velocidade das mudanças e como elas devem ser acompanhadas para não ficarmos ultrapassados;
- Relacione com a evolução no programa e em suas empresas;
- Informe que agora falaremos de evolução, apresentando quais foram as dificuldades e superações que tiveram nos 60 dias de curso.

Segunda Etapa: Apresentação das Dificuldades e Superações – 90 minutos.

- Peça que os participantes se reúnam em grupos de empresas;
- Distribua as filipetas (três para cada empresa) e peça para que registrem as dificuldades, dúvidas, angústias e as superações, uma para cada filipeta;
- Abra espaço no grande grupo para que cada empresa, uma a uma, venha à frente e fale das suas dificuldades ou das questões que ainda precisam ser resolvidas. Aproveite para dirimir dúvidas e, se forem superações, parabeneze e reforce a importância da mudança de atitude;
- Se perceber que são dúvidas comuns, aproveite esse momento para esclarecer alguns conceitos para toda a turma;
- Verifique se, durante a apresentação de cada empresa, algum colega teve a intenção de perguntar para melhor entendimento do que eles estão apresentando. Ao término das apresentações, verifique se alguém quer comentar algo;
- Fale que hoje será um dia para trabalharem as ações que desenvolverão no restante da solução;
- Fique atento ao fazer o fechamento dos grupos para não expor problemas e dificuldades que você percebeu e eles não se manifestaram;
- Reforce a importância dos resultados alcançados e oriente que as dificuldades surgidas poderão ser solucionadas nos próximos 30 dias e também no atendimento de uma hora que acontecerá na sequência do encontro;
- Encerre a Atividade promovendo um agradecimento pela colaboração de todos.

ATIVIDADE 2 – LINHA DO TEMPO

Objetivo

Construir uma linha do tempo de cada empresa e verificar o que já foi desenvolvido em suas empresas.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

- Folhas de *Flip-chart*;
- Pincéis atômicos;
- Filipetas coloridas.

Procedimentos

- Distribua duas a três filipetas por participante;
- Cole duas folhas de *flip-chart* montando um grande quadro horizontal;
- Faça a linha do tempo, demarcando o início do curso, 30 e 60 dias;
- Oriente que iremos registrar na linha do tempo as conquistas até este encontro;
- Solicite que cada participante coloque pelo menos dois pontos relevantes que desenvolveram em suas empresas nos 60 dias;
- Faça a montagem da linha do tempo, em que todos juntos possam desenvolver um grande painel;
- Oriente que todos, em conjunto, verifiquem se ações que os outros desenvolveram também foram conquistadas por eles;

- Solicite que um a um ao colar as filipetas no painel vão comentando seus pontos de destaque;
- Peça que verifiquem se todos os pontos estão descritos ou se alguém quer acrescentar;
- Reforce que, nos próximos 30 dias, poderão desenvolver os pontos que ainda faltam, pois assim poderão alcançar melhores resultados;

ATIVIDADE 3 – TEMAS E COMPETÊNCIAS

Objetivos

Verificar os temas que já estão sendo debatidos na rede e os que necessitam acrescentar.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

- *Flip-chart*;
- Fita-crepe;
- Pincéis atômicos.

Procedimentos

- Registre, previamente, os temas que foram definidos para debate no Encontro Intermediário 30 dias;
- Solicite que todos fiquem em pé ao redor do painel onde os temas foram registrados e peça que analisem, entre os temas sugeridos, quais:
 - Devem permanecer como estão;
 - São assuntos já esgotados;
 - São assuntos a serem acrescentados.
- Ofereça ajuda, caso necessário, mas procure não se envolver diretamente na escolha;
- Retome os assuntos já discutidos com uma síntese das discussões apresentadas no grupo;
- Peça que consolidem e priorizem, entre os assuntos abordados, três temas que gostariam que fossem discutidos pelo grupo nos próximos 30 dias de trabalho;
- Encerre a atividade informando que os debates serão iniciados a partir do término dos atendimentos presenciais.

ATIVIDADE 4 – CRONOGRAMA

Objetivo

Avaliar o cronograma das empresas, o que já foi estudado, e alinhar o planejamento para as próximas etapas.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- Cronograma individual de cada participante com a evolução até o momento;
- Plano de Desenvolvimento Pessoal de cada Participante (indicação para que cada participante retome seu PDP).

Procedimentos

- Peça que os integrantes de cada empresa se reúnam;
- Oriente-os que verifiquem cada um dos itens planejados, os que foram estudados e aplicados e os que ainda não o fizeram;
- Oriente-os que refaçam seus cronogramas, considerando o tempo que ainda falta para o término da solução;
- Peça que verifiquem com os outros integrantes a possibilidade de implantação na empresa dos itens propostos;
- Oriente-os que revejam seus Planos de Desenvolvimento Pessoal e se há necessidade de rever algum aspecto que foi abordado, mas que ainda não é desenvolvido em suas empresas;
- Verifique se querem compartilhar com o grupo os procedimentos que irão adotar para alcançar os objetivos.

ATIVIDADE 5 – RELATÓRIO FINAL

Objetivo

Apresentar o modelo do relatório final que irão demonstrar no último encontro.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- *Kit* Multimídia;
- *Slide* S3E3.

Procedimentos

- Apresente o *slide* S3E4;



S3E4

- Explique o modelo do relatório que será apresentado no último encontro do curso;
- Informe que eles deverão preparar uma apresentação dos resultados obtidos na Gestão Financeira da empresa, com os conhecimentos construídos a partir da Solução Gestão Financeira;
- Diga que cada empresa deverá preparar uma apresentação sobre tudo o que foi aprendido e aplicado na empresa. Cada empresa terá até dez minutos para apresentar o seu relatório final;
- Reforce que, nesta apresentação, deverão falar sobre:
 - **Dificuldades encontradas:** relatar as dificuldades encontradas (tempo, relacionamento com o grupo da empresa, resistência a mudanças etc.);
 - **Desafios superados:** relatar como conseguiram superar os desafios durante o período de estudos na solução;
 - **Principais mudanças na empresa:** fazer constar no relatório quais foram as mudanças que realizaram nas empresas, os relatórios que foram implantados, os modelos que desenvolveram etc.;

- **Resultados alcançados:** relatar os principais resultados que já obtiveram a partir das mudanças que foram implantadas;
- **Expectativas de mudanças:** quais as expectativas de mudanças para a empresa, a partir do que será implantado nos próximos meses;
- Avise aos participantes que eles deverão preparar a apresentação em um arquivo que será enviado e que você – facilitador – poderá auxiliá-lo na elaboração;
- Informe que este será um momento muito importante e que eles devem valorizar, porque poderão apresentar as conquistas relativas ao desenvolvimento do seu projeto pessoal;
- Esclareça as principais dúvidas e informe que estará disponível para auxiliá-los.

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivos

Sensibilizar o grupo para a importância de suas escolhas pessoais;

Avaliar o Encontro.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários

- Vídeo Escolhas;
- Projetor multimídia, computador e caixa de som.

Procedimentos

- Convide os participantes para ficarem em pé;
- Passe o vídeo Escolhas, disponível no nosso banco de estratégias;

Link do banco de estratégias (também disponível na comunidade do curso):
docs.google.com/#folders/0B48ucl4OaqGRZWUxNTcwZmUtNGMyYi00ODZhLTk0MDktZjNhMTEyYjFhZWU4

- Peça que formem um círculo e falem sobre as suas escolhas relacionadas Solução Gestão Financeira – do Controle à Decisão;
- Aproveite para relacionar as escolhas com o encontro, a importância de se organizarem, de escolherem o melhor para suas empresas;

- Chame-os para o painel onde estão as expectativas do primeiro encontro;
- Verifique se estão mais próximos da conquista de suas expectativas;
- Chame-os de volta para o círculo;
- Peça que cada participante expresse em uma palavra a avaliação do encontro;
- Reforce que será um “até breve” e que espera se comunicar com todos pela internet para a continuação dos trabalhos e também no atendimento de 1 hora que ocorrerá nos momentos sequenciais;
- Faça o encerramento do encontro.

IMPORTANTE: As orientações relativas ao atendimento presencial de 1 hora por empresa são as mesmas do atendimento de 30 dias.

Encontro de Encerramento – Orientações



APRESENTAÇÃO GERAL

O ENCONTRO DE ENCERRAMENTO visa comprovar as aprendizagens e competências desenvolvidas na Solução Gestão Financeira, a partir de autoavaliação e da apresentação de relatórios que sinalizem a aplicação dos conhecimentos em suas empresa, se as mudanças puderam ser observadas. Os participantes terão a oportunidade de narrarem as conquistas e defazerem um planejamento das ações futuras na empresa.

O Encontro Presencial Encerramento representa o Ponto de Chegada. É realizado com a vivência de dinâmicas, que oportunizam o estabelecimento de uma rede de relações entre os participantes e estimulam a motivação para a continuidade da prática de Gestão Financeira eficaz.

O propósito do Encontro de Encerramento é criar condições para que o participante desenvolva competências para:

Dimensão cognitiva

- Compreender o processo de tomada de decisões, mediante análise dos temas aplicados na empresa.

Dimensão atitudinal

- Refletir sobre as ações realizadas durante a Solução Gestão Financeira e predispor-se a dar continuidade ao processo de aprendizagem.

Dimensão Operacional

- Realizar o comparativo do diagnóstico financeiro individual e da empresa, antese após a aprendizagem.

Carga Horária do Encontro

4 horas.

Plano do Encontro de Encerramento – Ponto de Chegada

| TEMAS | ATIVIDADES | ESTRATÉGIAS | RECURSOS | TEMPO |
|-----------------------------|---|--|--|-------|
| Abertura | Atividade de Abertura – 1ª etapa | Roda de Abertura | Crachás, pincéis atômicos | 15 |
| Abertura | Atividade de Abertura – 2ª etapa Integração | Frase sobre Gestão Financeira | <i>Flap-chart</i> , pincéis atômicos e filipetas coloridas | 15' |
| Diagnóstico | Atividade 1 | Preenchimento individual do Diagnóstico e comparação com o preenchido no primeiro encontro | Folhas do INICIAÇÃO – Diagnóstico Gestão Financeira preenchida Encerramento – Diagnóstico Gestão Financeira | 45' |
| Apresentação dos Relatórios | Atividade 2 | Apresentação | Kit Multimídia e slides preparados pelos participantes | 75' |
| Intervalo de Café | | | | 15' |
| Jornal Visão do Futuro | Atividade 3 | Dinâmica em Grupo | Encerramento – Jornal Visão do Futuro | 45' |
| Encerramento | Atividade de Encerramento | Avaliação do Encontro e encerramento | | 30' |

ORIENTAÇÕES PRÉ-ENCONTRO ENCERRAMENTO.

Enviar e-mail aos participantes:

- Confirmando a presença e a data do encontro;
- Reforçando que tragam suas pastas com o material que já possuem: fichário, bloco de anotações, canetas, crachás, calculadora;
- Lembrando-os para enviarem os arquivos com o relatório final das empresas.

Providenciar material necessário para o Encontro Encerramento.

| EQUIPAMENTOS | |
|--------------------------|--|
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Kit multimídia (projektor multimídia, computador ou <i>notebook</i> , caixas de som e tela de projeção, se necessário) |
| 1 | Cavelete de <i>flip-chart</i> |
| MATERIAIS DIDÁTICOS | |
| Quantidade | Especificação |
| 20 | Pincéis atômicos (preto, vermelho, azul, verde – cinco de cada cor, por exemplo) |
| 30 (*) | Crachás de identificação |
| 50 | Filipetas coloridas |
| 30 | Folhas de papel para <i>flip-chart</i> |
| 01 | Rolo de fita-crepe |
| 08 | Revistas variadas |
| 08 | Tesouras |
| 08 | Tubos de Cola |
| 01 | Rolo de barbante |
| MATERIAL DO PARTICIPANTE | |
| Quantidade | Especificação |
| 30 (*) | Jogo de Folhas do Encontro Encerramento |
| 30 (*) | Folhas do Anexo 1 Diagnóstico Gestão Financeira – Encerramento |
| 30 (*) | Blocos de anotação e material de anotação (caneta, lápis, borracha) |
| OUTROS | |
| Quantidade | Especificação |
| 1 | Lista de presença |
| 1 | Arquivos de músicas |
| 1 | Cafés (<i>coffee breaks</i>) reforçados para os participantes |

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

Realizar a apresentação do Encontro Encerramento;
Promover a integração entre os participantes.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

- Crachás;
- Pincel Atômico;
- *Flip-chart*; e
- Fita crepe.

Procedimentos Essenciais

Primeira Etapa: Apresentação: 15'

- Prepare a sala para a chegada dos participantes;
- Deixe projetado o *slide* com o nome do curso;
- Coloque uma música alegre, mas bem suave para animar o ambiente;



- Receba os participantes;
- Faça a abertura do Encontro;
- Peça que os participantes se levantem, formem um círculo e dêem as mãos – mão esquerda com a palma voltada para cima, você recebe energia, e a mão direita com a palma voltada para baixo, você transmite energia;
- Diga como é bom estar ali novamente, depois desta trajetória de 90 dias de convivência;
- Solicite a todos que apertem as mãos, passando a energia positiva, olhando nos olhos dos colegas, da direita e da esquerda;
- E, para finalizar, ainda no círculo, peça para abraçarem a cintura do colega, fechando o círculo, dando um abraço coletivo desejando bom-dia a todos;

Competências do Encontro

- Refletir sobre as ações realizadas durante a solução Gestão Financeira e predispor-se a dar continuidade ao processo de aprendizagem.
- Realizar o comparativo do diagnóstico financeiro individual e da empresa, antes e após a aprendizagem.
- Apresentar o relatório final de aprendizagem.

S2E4

- Apresente as competências que serão desenvolvidas no Encontro Encerramento, ainda quando estiverem em pé e em roda;
- Esclareça eventuais dúvidas.

Segunda Etapa: Integração – Gestão Financeira: 15'

- Distribua aos participantes filipetas coloridas (uma para cada participante) e diga para cada um escrever com pincel atômico, nela, uma palavra que represente sua visão sobre a Gestão Financeira Eficiente e Eficaz;
- Forme grupos com oito participantes, caso a turma tenha um número reduzido de participantes, diminua os grupos;
- Atribua um número (1, 2 e 3) a cada participante e peça para formarem grupos com pessoas que tenham recebido números semelhantes;
- Formados os grupos, peça que criem uma frase que represente a Gestão Financeira eficiente e eficaz, utilizando as palavras sugeridas pelos participantes. Podem acrescentar preposições, alguma palavra complementar, mas o sentido será dado pelas palavras dos componentes do grupo;

- Peça que cada grupo apresente a sua frase;
- A próxima etapa consiste em unir o grupo todo para, a partir das frases apresentadas, construir uma única frase que os represente na Gestão Financeira Eficiente e Eficaz;
- Informe que eles estão muito próximos dessa visão, pois tiveram a oportunidade de desenvolver novos procedimentos em suas empresas e de ampliar seus conhecimentos sobre Gestão Financeira;
- Peça que registrem a frase do grupo no *flip-chart*;
- Solicite comentários dos participantes sobre a construção da frase sobre Gestão Financeira e inicie os trabalhos do Encontro Encerramento.

ATIVIDADE 1 – ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL

Objetivo

Preencher o diagnóstico individual, comparando-o com o preenchido no primeiro encontro.

Tempo

45 minutos.

Recursos necessários

- Folhas ENCONTRO INICIAÇÃO – ANEXO 1 – DIAGNÓSTICO GESTÃO FINANCEIRA de cada participante preenchida no primeiro encontro;
- Folhas ENCONTRO ENCERRAMENTO – ANEXO 1 – DIAGNÓSTICO GESTÃO FINANCEIRA.

Procedimentos

Primeira Etapa: Elaboração do Diagnóstico Individual

- Fale sobre o diagnóstico das competências individuais preenchido no Encontro Inicial;
- Explique que irão preencher, novamente, o questionário do diagnóstico para que possam comparar com o anterior e verificar se houve mudança significativa;
- Oriente-os para preenchê-lo com base nos seus conhecimentos e práticas desenvolvidos na empresa;
- Informe que, nesta atividade, só registrarão, ao final, o total de sua pontuação e compararão com a média de pontuação do encontro inicial;

- Conceda um prazo de 20' para o preenchimento deste relatório;
- Distribua aos participantes as folhas ANEXO 1 – Diagnóstico – Gestão Financeira;
- Explique os critérios de pontuação do diagnóstico:
 - 1. Não possui, não conhece, não entende o conceito, ainda não tem domínio do conteúdo;
 - 2. Conhece o conceito e não o aplica; domina o conceito, mas ainda não implantou na empresa;
 - 3. Aplica na empresa, não faz análises, mas já tem o assunto de domínio na empresa. Está em implantação, mas não concluído;
 - 4. Aplica, faz análises, já tem domínio do conteúdo e não precisa rever este conceito.

ANEXO 1 – DIAGNÓSTICO GESTÃO FINANCEIRA – ENCERRAMENTO

Individualmente, responda as questões, atribuindo uma pontuação conforme critérios abaixo:

1. Não possui, não conhece, não entende o conceito, não tem domínio do conteúdo.
2. Conhece o conceito e não o aplica; domina o conceito, mas ainda não o implantou na empresa.
3. Aplica na empresa, não faz análises, mas já tem o assunto de domínio na empresa.
4. Aplica, faz análises, já tem domínio do conteúdo e não precisa rever este conceito.

1. Controles financeiros

Conhecer ferramentas/instrumentos/processos para controles financeiros.

Utilizar ferramentas/instrumentos/processos que possibilitem a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital da empresa.

- () Movimento diário de caixa da empresa.
- () Controle bancário.
- () Contas a pagar.
- () Contas a receber.
- () Controle e acompanhamento das retiradas pró-labore.
- () Fluxo de caixa.
- () Planilha de Resultados.
- () Sistema integrado dos controles financeiros.
- () Plano de contas.

2. Capital de giro

Conhecer a necessidade do capital de giro da empresa.

Determinar e gerenciar o capital de giro da empresa.

- () Determinação do capital de giro.
- () Ciclo de caixa e giro de caixa.
- () Gerenciamento de capital de giro.
- () Monitoramento da composição de capital próprio ou de terceiros.
- () Análise da inadimplência.
- () Gestão de operações financeiras (descontos de cheques, duplicatas ou aplicações).

3. Projeções financeiras

Analisar as informações necessárias para as projeções financeiras.

Realizar projeções financeiras para assegurar decisões estratégicas de curto prazo.

- () Projeção das vendas mensais.
- () Projeção das despesas financeiras mensais.
- () Projeção das despesas com pessoal mensais.
- () Projeção das despesas tributárias mensais.
- () Projeção das despesas com vendas.
- () Projeção dos custos com matéria-prima e/ou mercadorias.
- () Projeção das despesas administrativas.
- () Avaliação dos resultados do fluxo de caixa.
- () Comparação do fluxo projetado com o realizado.
- () Verificação do fluxo de caixa projetado para tomada de decisões.
- () Manutenção da projeção do fluxo de caixa por causa das ocorrências de sua realização.

4. Custos e formação de preços

Analisar custos, despesas e investimentos para a determinação do preço de venda e os impactos mercadológicos.

Apurar custos e despesas e determinar o preço de venda, adequando-se ao mercado.

- () Gestão dos custos e despesas fixos, variáveis, diretos e indiretos.
- () Elaboração de ficha técnica de custos.
- () CMV ou CSP (Custo das Mercadorias Vendidas ou Custo dos Serviços Prestados).
- () Cálculo e composição de impostos na formação do preço de venda.
- () Cálculo dos salários, das provisões, dos encargos e dos benefícios na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas de ocupação, comunicação, locomoção e gerais na formação do preço de venda.
- () Cálculo da depreciação na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas de vendas (impostos sobre vendas, comissões, propaganda, entregas e inadimplência) na formação do preço de venda.
- () Cálculo das despesas pessoais (definição do pró-labore) na formação do preço de venda.
- () Cálculo das margens de lucro na formação do preço de venda.
- () Comparação de preços com o mercado (se faz pesquisas e compara os preços).
- () Planilhas de Cálculos de Formação do preço de venda.

5. Margem de contribuição (MC) e Ponto de Equilíbrio (PE).

Entender o processo de cálculo da margem de contribuição e analisar o ponto de equilíbrio da empresa.

Dimensionar a participação de cada produto/serviço na margem de contribuição total e calcular o ponto de equilíbrio da empresa.

- () DR – Demonstrativo de Resultados.
- () Margem de contribuição unitária de cada produto.
- () Faturamento de cada produto.
- () Comparação entre margem de contribuição e a quantidade vendida.
- () Gestão do CMV ou CPV (estoque inicial + compras - estoque final).
- () Ponto de equilíbrio – econômico e financeiro.
- () Análise do PE considerando o aumento e diminuição dos custos e/ou faturamento.
- () Análise do faturamento mínimo considerando o PE.

6. Indicadores de Resultados

Analisar os indicadores de desempenho financeiro, lucratividade e rentabilidade, sistematicamente, para avaliar o resultado da empresa.

Calcular os indicadores de desempenho da empresa.

- () Gestão e análise do lucro/prejuízo líquido mensal.
- () Gestão da lucratividade.
- () Gestão da rentabilidade.
- () Indicadores de Retorno de Investimento.
- () Indicadores de Endividamento.
- () Análise dos índices de liquidez Corrente, Geral, Seca e Imediata.
- () Análise Vertical e Horizontal.
- () Comparação dos indicadores com parâmetros de mercado e setor de atuação.

7. Planejamento orçamentário

Conhecer os elementos que compõem o orçamento financeiro e comparar simulações para avaliar alternativas de mudanças.

Elaborar o planejamento orçamentário e planejar estratégias para maximização de resultados.

- () Projeção das vendas para os próximos 12 meses.
- () Projeção dos recebimentos e dos pagamentos para os próximos 12 meses.
- () Projeção dos investimentos para os próximos 12 meses.
- () Projeção das despesas e dos custos para os próximos 12 meses.
- () Orçamento de caixa do próximo ano.
- () DR com os resultados do próximo ano.
- () Utilização do orçamento para diminuição de custos, análise de investimentos, avaliação de empréstimos e análise estrutural da empresa.
- () Simulação das diversas situações da empresa a longo prazo, considerando: aumento de faturamento, aumento ou diminuição de custos fixos e/ou variáveis, melhores negociações, ampliação, investimentos, necessidade de empréstimos.
- () Reavaliação periódica do orçamento.
- () Comparação das situações simuladas mediante análise de sensibilidade.

Tabela de Pontuação

Depois de atribuída a pontuação das questões sobre os temas faça a soma dos itens e registre no quadro "Pontuação Final".

Total da Pontuação Final

| PONTUAÇÃO INICIAL | PONTUAÇÃO FINAL |
|-------------------|-----------------|
| | |

ATIVIDADE 2 – APRESENTAÇÃO DOS RELATÓRIOS

Objetivo

Apresentar os resultados dos estudos na Solução Gestão Financeira e da aplicação nas empresas.

Tempo

75 minutos.

Recursos necessários

- *Slides S3E4;*
- *Kit Multimídia.*

Procedimentos

- Oriente a apresentação dos relatórios finais a partir da exposição que eles enviaram;
- Reforce que terão 10 minutos para apresentar os tópicos do relatório;

Competências do Encontro

- Refletir sobre as ações realizadas durante a solução Gestão Financeira e predispor-se a dar continuidade ao processo de aprendizagem.
- Realizar o comparativo do diagnóstico financeiro individual e da empresa, antes e após a aprendizagem.
- Apresentar o relatório final de aprendizagem.

S2E4

- Peça aos participantes que se apresentem por grupos de empresas;
- Informe que cada empresa terá de 5 a 10 minutos para apresentação;
- Após cada apresentação, verifique se algum participante quer dar sua opinião ou fazer questionamentos;
- Promova palmas aos grupos que se apresentaram;
- Ao final do encontro, recolha o material apresentado e registre em um relatório as informações dos participantes.

Atividade 3 – VISÃO DO FUTURO

Objetivo

Incentivar os participantes a darem continuidade a sua aprendizagem e à manutenção das mudanças efetuadas na empresa. Definirem metas para o futuro.

Tempo

45 minutos.

Recursos necessários

- Folhas de *flip-chart*;
- Revistas;
- Tesouras;
- Cola bastão;
- Pincéis atômicos;
- Canetas hidrocor;
- Folhas A4.

Procedimentos

- Faça a introdução da atividade informando que irão trabalhar na construção de uma visão de futuro, em relação à Gestão Financeira de suas empresas;
- Informe que agora eles serão os escritores de um jornal publicado em uma data do ano 20xx (5 anos após o data atual);

- Oriente-os que, individualmente, representem o que visualizam para o seu futuro, mediante desenho, ilustração, poema, frase, reportagem ou outra forma que imaginarem;
- Para registrarem suas ideias, podem utilizar os recursos disponíveis (revistas, informativos etc). Dê a eles 15 minutos para elaborarem suas manchetes;
- As ideias ou manchetes individuais irão compor um jornal editado por todo o grupo;
- O jornal, com as manchetes de todo o grupo, deverá ser afixado na parede e os participantes deverão eleger representantes para apresentá-lo de forma bem criativa.

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivos

Avaliar a Solução Gestão Financeira;

Encerrar o programa.

Tempo

30 minutos.

Recurso necessário

Fichas de avaliação.

Procedimentos

- Reforce o compromisso dos participantes com suas metas pessoais;
- Entregue as Fichas de Avaliação de Reação e peça que a preencham;
- Fixe no chão, no centro da sala, uma tira de fita-crepe no comprimento aproximado do nº de participantes e, a uma distância de 1 metro, em frente a esta, fixe nova tira de fita crepe no mesmo comprimento da 1ª;
- Convide os participantes a ficarem em pé;
- Solicite que todos os participantes fiquem atrás da fita-crepe à direita do facilitador;
- Coloque uma música suave;
- Peça que reflitam sobre o primeiro dia, lá no início do curso, qual era o conhecimento em relação à Gestão Financeira;
- Solicite voluntários para expressarem as reflexões;

- Após, peça que mudem de lado e fiquem atrás da fita-crepe, à esquerda do facilitador;
- Peça que reflitam como estão saindo desta solução e quais suas expectativas futuras;
- Solicite voluntários para compartilharem suas reflexões;
- Peça que cada participante expresse em uma palavra a avaliação da solução (90 dias);
- Reforce a importância deles continuarem com a rede de contatos formada nesta solução;
- Faça um breve comentário do módulo II – Gestão Financeira – da Decisão ao Resultado, incentivando que invistam na formação continuada, reforçando que neste módulo eles poderão rever um dos temas, ou mesmo estudar um dos temas que não foi estudado;
- Faça a entrega dos certificados (pode ser usada alguma técnica para entrega dos certificados como a troca dos certificados entre os participantes);

Sugestão: O facilitador distribui os certificados virados, com os nomes para baixo. Deve cuidar para que o participante não receba seu próprio certificado. Os participantes não devem virar até que o facilitador autorize. Após, o facilitador solicita um voluntário para entregar o certificado, este lê o nome do colega, entrega e dá um abraço caloroso, desejando sucesso, quem recebeu procede da mesma forma, até todos terem recebido.

- Faça o encerramento do encontro e da solução, agradecendo a todos a participação.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800