Promoção das Microfinanças através da Liderança das Associações

CONSTRUINDO ASSOCIAÇÕES FORTES

# Guia de Planejamento de Associações de Microfinanças

2011

seep
Powering connections

Citi Foundation
citi

Copyright © 2011 The SEEP Network

Seções desta publicação podem ser copiadas ou adaptadas para atender a necessidades locais sem autorização da The SEEP Network, desde que as partes copiadas sejam distribuídas gratuitamente ou a preço de custo, sem lucros. Nessas seções deve constar o crédito a The SEEP Network e "Guia de Planejamento de Associações de Microfinanças".

A publicação deste documento foi possível devido ao generoso apoio da Citi Foundation. O conteúdo é responsabilidade da The SEEP Network e não reflete necessariamente as opiniões da Citi Foundation. Para qualquer reprodução comercial, é necessário obter a autorização de:

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Impresso nos Estados Unidos da América.
Para acessar esta publicação online, visite www.seepnetwork.org

# Guia de Planejamento de Associações de Microfinanças

The SEEP Network

Autores colaboradores: Sharon D'Onofrio, Deena Burjorjee

Original em inglês

Traduzido por Prios International

Citi Foundation

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433

# AGRADECIMENTOS

Este guia foi produzido pela The SEEP Network como uma atividade do Citi Network Strengthening Program, financiado pela Citi Foundation.

A missão do Citi Network Strengthening Program, o maior programa mundial de doações a ser implantado em apoio à estratégia de microfinanças da Citi Foundation, é aumentar a capacidade e a escala do setor de microfinanças pelo fortalecimento da capacidade operacional, técnica e financeira de doze associações nacionais e regionais de microfinanças.

Agradecimentos especiais são devidos a Kelly Hattel, Patrick McAllister e Jennifer Ferreri, cujo conhecimento e comentários orientaram o desenvolvimento desta ferramenta.

# SUMÁRIO


**1. Introdução ao Planejamento de Associações de Microfinanças 1**

1.1 Princípios de planejamento de associações 1

1.2 O modelo de planejamento de associações 2

1.3 O processo de planejamento estratégico 3

1.3.1 Análise situacional 3

1.3.2 Estabelecimento da perspectiva de longo prazo 5

1.3.3 Identificação das prioridades estratégicas 5

1.4 O processo de planejamento de negócios 6

1.4.1 Definição de produtos e serviços 7

1.4.2 Plano organizacional 8

1.4.3 Plano financeiro 9

**2. Monitoração e avaliação 11**

2.1 Medidas de desempenho estratégico 11

2.2 Medidas de desempenho operacional 12

2.3 Medidas de desempenho financeiro 13

2.4 Esquema de monitoração do desempenho 14

**3. Administração do processo de planejamento 15**

3.1 Engajamento das partes interessadas 15

3.2 Processo e cronogramas 16

**4. Conclusão 16**


## Figuras


Figura 1. Modelo de planejamento de associações da SEEP 2

Figura 1a. Processo de planejamento estratégico 3

Figura 1b. Processo de planejamento de negócios 6

Figura 2. Exemplo de organograma 8

Figura 3. Exemplo de esquema de monitoração do desempenho 14

Figura 4. Exemplo de calendário de planejamento 16


## Tabelas


Tabela 1. Áreas-chave de capacidade com os padrões de excelência associados 4

Tabela 2. Exemplo de definição de produtos e serviços para uma associação 7

Tabela 3. Exemplo de plano de pessoal simples para um departamento de capacitação 9

Tabela 4. Receitas e despesas projetadas, 2010-2012 10

Tabela 5. Projeções de receitas e despesas para construção de capacidade, 2010-2012 11

Tabela 6. Indicadores do sucesso de associações de microfinanças 12

Tabela 7. Exemplo de quadro de medidas de desempenho operacional 1

Tabela 8. Índices financeiros padrão para associações 13

**Anexos**

Anexo 1. Exemplo de plano estratégico 17
Anexo 2. Exemplo de sumário de um plano de negócios (para uso externo) 18

# Introdução ao Planejamento de Associações de Microfinanças

As associações de microfinanças desempenham um papel importante na promoção da inclusão financeira. Por serem organizações compostas de membros, elas oferecem a oportunidade de fazer uso da liderança de instituições locais que podem traduzir as necessidades do setor em esforços de desenvolvimento concretos. Estes podem incluir defesa de políticas públicas, capacitação, assistência técnica, pesquisa do setor e promoção de padrões profissionais, entre outras iniciativas. No entanto, a eficácia de uma associação em qualquer uma dessas áreas está diretamente relacionada a capacidades organizacionais fundamentais, das quais uma das mais importantes é o planejamento.

Toda associação pode se beneficiar de um processo de planejamento bem administrado, qualquer que seja o seu estágio de desenvolvimento. Tal processo permite que as organizações transformem uma visão e missão amplas em metas e objetivos específicos e assegura um bom posicionamento no mercado pelo oferecimento de produtos e serviços que atendam necessidades existentes e impulsionem o desenvolvimento do setor. Também ajuda as associações a priorizar recursos escassos e conciliar necessidades divergentes de seus membros. O planejamento efetivo pode garantir que os produtos e serviços da associação estejam alinhados com seus objetivos organizacionais e que sejam estabelecidos alvos adequados para a monitoração bem sucedida do desempenho. Por fim, planos claros e abrangentes contribuem de forma substancial para as estratégias de comunicação internas e externas da associação. Mensagens coerentes com as metas organizacionais e a orientação estratégica podem ajudar a solidificar a identidade da associação e a aumentar o envolvimento dos membros e o comprometimento dos funcionários.

Este guia de planejamento de associações foi desenvolvido para ajudar associações de microfinanças a compreender melhor como o planejamento é fundamental para o sucesso organizacional e oferecer uma orientação passo a passo para o processo de planejamento. Este guia deve ser usado em conjunto com a Jogo de Ferramentas para Profissionais de Associações de Microfinanças da The SEEP Network para orientação mais detalhada sobre algumas áreas importantes.

## 1.1 Princípios de planejamento de associações

Em última instância, um bom plano é aquele que pode ser efetivamente executado. No planejamento de associações, essa característica está com frequência associada aos seguintes princípios:

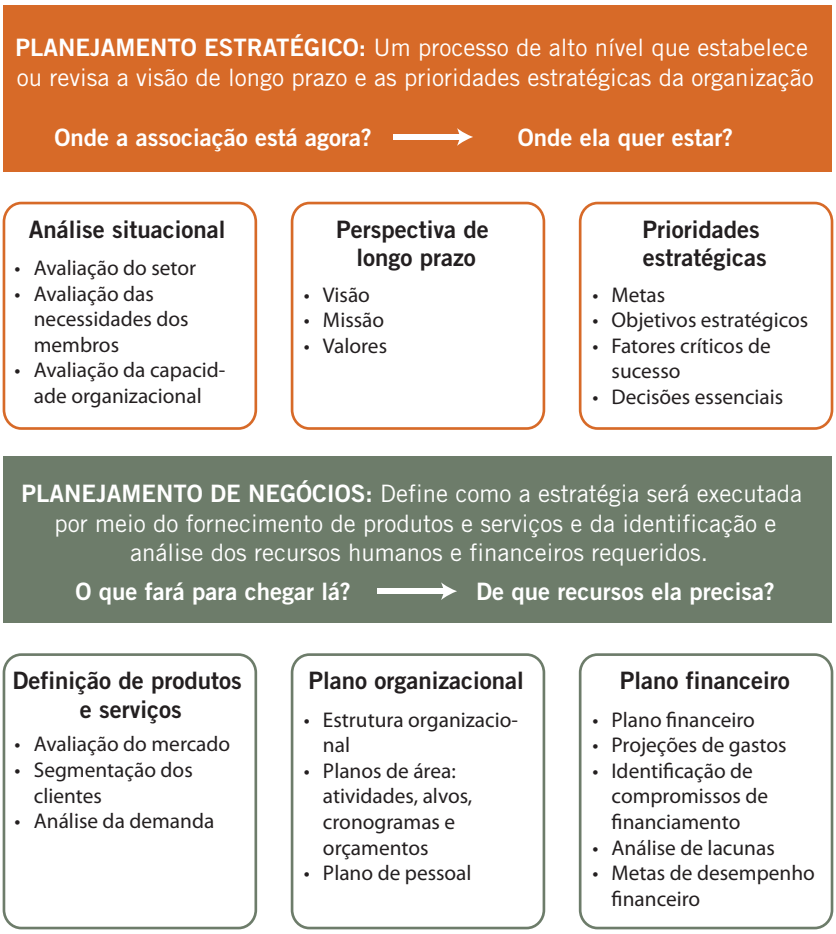
- ***Alinhamento:*** O planejamento deve ser visto como uma oportunidade de alinhar a organização. Uma abordagem abrangente envolve um planejamento estratégico e de negócios que assegure coerência lógica por meio de metas, objetivos e atividades que ofereçam apoio a ambas as áreas. Por exemplo, todos os indivíduos, departamentos e programas devem apoiar as metas estratégicas de longo prazo. Da mesma forma, as metas organizacionais precisam ser expressas de maneira tangível nos produtos e serviços da associação. Uma desconexão em qualquer um desses níveis pode diminuir seriamente o potencial da organização.
- ***Responsividade ao mercado:*** Como representantes do setor de microfinanças, as associações devem desenvolver uma aguçada habilidade de detectar tendências, identificar oportunidades e adaptar-se a um ambiente em constante mudança. Associações bem sucedidas evoluem com o mercado. Planos de qualidade refletem uma resposta prática a essas necessidades e exigências.
- ***Sustentabilidade:*** Como organizações não lucrativas, as associações com frequência subestimam a importância do planejamento de sustentabilidade. No entanto, com a redução dos financiamentos por doadores e a ênfase em modelos sustentáveis de fornecimento de serviços, as associações precisam desenvolver um modelo de negócios que assegure seu futuro por meios financeiros próprios. As formas tradicionais de gestão de orçamento e programas são insuficientes. As associações precisam integrar análise de desempenho financeiro e planejamento financeiro de longo prazo a seus processos básicos.

- ***Medição:*** O planejamento para o sucesso também significa saber como medi-lo. Planos de qualidade incorporam medidas relevantes nos níveis de planejamento estratégico e de negócios. Essas medidas permitem que as associações avaliem a eficácia de suas estratégias, façam ajustes quando necessário e criem uma forte ética de prestação de contas dentro da organização.

## 1.2 O modelo de planejamento de associações

O modelo de planejamento de associações da SEEP integra os princípios de *alinhamento, responsividade ao mercado, sustentabilidade* e *medição*. Demonstra a relação de reforço mútuo e lógico entre os planejamentos estratégico e de negócios e proporciona um arcabouço sequencial para análise e tomada de decisões (Figura 1). O modelo é centrado em quatro questões essenciais: onde a associação está agora; onde ela quer estar; o que ela fará para chegar lá; e de que recursos ela precisa? Ele passa de uma análise abrangente de fatores do ambiente interno e externo para a definição de metas e objetivos estratégicos, produtos e serviços, exigências organizacionais e, por fim, a especificação de alvos financeiros.

### Figura 1. Modelo de planejamento de associações da SEEP



## 1.3 O processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo de alto nível que estabelece ou revisa a visão e a missão da associação, seus valores, objetivos principais e áreas de foco. Documenta os principais pontos fortes, deficiências, oportunidades e ameaças, além de áreas para tomadas de decisão no longo e curto prazo. Esse processo ajuda a responder duas das questões essenciais: onde a organização está atualmente; e onde ela quer estar no futuro? Os resultados deste processo formam a base para todas as fases de planejamento subsequentes.

O plano estratégico é um documento com tempo limitado, geralmente cobrindo de três a cinco anos, e deve ser regularmente atualizado para refletir o crescimento e o desenvolvimento da instituição e mudanças importantes no ambiente operacional. O planejamento estratégico envolve os três passos a seguir: 1) fazer uma análise situacional, 2) estabelecer a perspectiva de longo prazo, e 3) identificar prioridades estratégicas (Figura 1a).

### Figura 1a. Processo de planejamento estratégico

### 1.3.1 Análise situacional

Uma associação que entra em um processo de planejamento estratégico precisa primeiro fazer uma análise situacional para avaliar a situação do setor (avaliação do setor), as necessidades de seus membros (avaliação das necessidades dos membros) e como a associação está posicionada para suprir as lacunas do mercado (avaliação da capacidade organizacional).

Uma *avaliação do setor*, que detalha tendências, desafios e oportunidades importantes no âmbito regional ou local, responderá à pergunta: onde o setor está agora? Também será útil para a definição das prioridades estratégicas para o avanço da associação. Esse tipo de pesquisa é particularmente importante para associações novas ou com pouco tempo de atividade. A análise deve ser tanto descritiva (o que está acontecendo no mercado) como analítica (o que isso significa para a associação e seus membros) e proporcionar um panorama do setor que seja útil para um amplo público, incluindo atores do setor, doadores, órgãos governamentais relevantes e organizações de apoio. É preciso considerar uma série de fatores externos (por ex., econômicos, financeiros, políticos e sociais) que possam influenciar o direcionamento e as metas da associação. As associações podem consultar o "Como Fazer uma Análise do Estado do Setor: Um Guia para Associações de Microfinanças" da The SEEP Network para um guia passo a passo desse processo.

O segundo componente de uma análise situacional é uma abrangente *avaliação das necessidades dos membros*. Essa avaliação deve medir a satisfação dos membros com as atividades, produtos e serviços da associação e avaliar aspectos importantes da participação dos membros. Uma associação pode solicitar opiniões dos membros sobre o desenvolvimento

de novos produtos e serviços e sugestões para adaptar as ofertas de serviços já existentes de modo a responder a novos desafios e oportunidades. Os resultados dessa avaliação proporcionam a base para a definição de prioridades de serviços e recursos no futuro. Existem muitos meios para fazer avaliações dos membros, como grupos de foco, entrevistas presenciais, entrevistas por telefone e pesquisas online. O Ferramenta de Feedback dos Afiliados da SEEP é uma ferramenta online projetada especificamente para esse fim, que pode ser usada por associações membros da SEEP para acompanhar e analisar esses dados. Qualquer que seja o método usado pela associação, compreender as necessidades dos membros é essencial para um planejamento efetivo.

O último componente é examinar a capacidade organizacional atual da associação por meio de uma *avaliação da capacidade organizacional*. Uma avaliação externa dos pontos fortes e fracos da associação ajudará a liderança a determinar quais das prioridades-chave da associação podem ser realisticamente abordadas durante a fase de planejamento estratégico e o processo de planejamento de negócios. Também ajudará a identificar lacunas na capacidade organizacional necessária para cumprir as prioridades do planejamento estratégico e de negócios. A SEEP identificou seis áreas-chave de capacidade que são importantes para qualquer avaliação interna de uma associação e reconhecem suas características e natureza específicas de uma instituição formada por membros. A Tabela 1 resume essas áreas e apresenta os padrões de excelência que refletem uma situação de operação ideal e que devem ser levados em conta pelo avaliador externo. As associações também podem contatar a The SEEP Network diretamente se estiverem interessadas em usar o Ferramenta para Avaliação de Capacidades das Associações de Microfinanças: NCAT 5.0.

## Tabela 1. Áreas-chave de capacidade com os padrões de excelência associados

| Área-chave de capacidade | Padrões de excelência | Descrição |
|---|---|---|
| **GOVERNANÇA** | *Membros* | Os membros da associação são representativos do mercado e são definidos e assumem compromissos de acordo com padrões comuns de desempenho e prática. |
| | *Participação democrática* | A associação tem um processo de tomada de decisões participativo, apoiado por sistemas transparentes e orientados para o consenso. |
| | *Diretoria* | A diretoria presta contas aos membros e oferece liderança efetiva no cumprimento da missão da associação. |
| **OPERAÇÕES** | *Planejamento* | A associação utiliza um sistema abrangente e participativo de planejamento para definir suas prioridades e organizar atividades no curto e no longo prazo. |
| | *Sistemas* | Existem sistemas em funcionamento para assegurar um fluxo eficiente de informações, conformidade e transparência. |
| | *Monitoração e avaliação* | A associação monitora e avalia seu desempenho regularmente e utiliza as informações coletadas para fazer melhorias e assegurar a prestação de contas. |
| **VIABILIDADE FINANCEIRA** | *Planejamento financeiro* | O planejamento financeiro é parte integrante dos planos organizacionais de curto e longo prazo e medidas apropriadas de desempenho financeiro são usadas para definir metas e monitorar o desempenho. |
| | *Desempenho financeiro* | As medidas de desempenho financeiro—associadas à receita obtida, ao desenvolvimento de reservas operacionais e à eficiência operacional—são fortes e mostram tendências positivas. |
| | *Administração financeira* | Os processos de administração financeira são transparentes e proporcionam o nível desejado de controle para garantir que os recursos sejam usados com eficiência e para o fim a que se destinam. |

| | | |
|---|---|---|
| **RECURSOS HUMANOS** | *Liderança* | Os líderes da associação demonstram consistentemente sucesso em cumprir a missão da organização e são influentes para moldar o futuro do setor. |
| | *Gestão de pessoal* | As políticas e processos de gestão de pessoal são claramente documentados e comunicados e atendem adequadamente as necessidades da associação em seu estágio atual de desenvolvimento. |
| | *Desenvolvimento profissional* | A associação prioriza o desenvolvimento profissional de seus funcionários. |
| | *Cultura organizacional* | A associação tem uma cultura organizacional dinâmica e aberta. |
| **RELAÇÕES EXTERNAS** | *Contatos* | A associação obtém com sucesso orientações e informações em seus contatos próximos com uma variedade de atores do setor de microfinanças a fim de alcançar seus objetivos organizacionais. |
| | *Comunicações externas* | A associação tem uma estratégia de comunicação clara direcionada de maneira eficaz a uma ampla variedade de atores em microfinanças. |
| | *Credibilidade* | A associação é reconhecida como um representante importante e capaz do setor de microfinanças e trabalha efetivamente em prol de seus membros. |
| **PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS** | *Responsividade ao mercado* | A associação é orientada para o mercado e responsiva às mudanças de condições. |
| | *Mix de serviços* | Os serviços básicos da associação são bem projetados e refletem sua vantagem comparativa. |
| | *Foco nos membros* | A associação é voltada às necessidades e exigências de seus membros. |

### 1.3.2 Estabelecimento da perspectiva de longo prazo

Depois que a análise situacional estiver completa, o passo seguinte no processo de planejamento estratégico é articular a perspectiva de longo prazo da organização. Para esse fim, a missão, visão e valores nucleares da associação responderão à pergunta: para onde queremos ir agora? Embora muitas associações estabelecidas já tenham essa perspectiva de longo prazo, é extremamente útil revisá-la em cada período de planejamento. Revisões podem ser necessárias para refletir como uma organização em amadurecimento entende o mercado, as mudanças nas necessidades dos membros e/ou uma maior ênfase em determinados objetivos de desenvolvimento. Elementos essenciais a ser incluídos são a *visão*, a *missão* e os *valores* da organização.

A *visão* da associação descreve o que a organização será no futuro. Uma visão não é uma declaração de "quem você é" ou "o que você faz", mas uma ideia comum do que a associação vai se tornar. A visão começa a definir o direcionamento da associação. A *missão* organizacional, por outro lado, é uma declaração concisa que define o propósito e o âmbito de atuação gerais. Ela explica a razão da existência da associação. Por fim, os *valores* da organização são convicções compartilhadas com que ela se compromete. Em última instância e idealmente, os valores de uma associação devem orientar o comportamento de cada indivíduo dentro da organização.

### 1.3.3 Identificação das prioridades estratégicas

Com uma perspectiva de longo prazo definida, a associação pode começar a desenvolver suas prioridades estratégicas. Essas prioridades devem definir uma articulação clara dos meios pelos quais a associação pretende fazer a ponte entre a situação atual e sua perspectiva de longo prazo; em outras palavras, elas estabelecem como a organização alcançará sua missão. Devem incluir *metas, objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso* e *decisões essenciais*.

*Metas* são os alvos de longo prazo, como crescimento, sustentabilidade ou liderança no mercado, que guiam e caracterizam o trabalho da associação. Uma meta costuma ser duradoura e sem período de validade e pode ser desenvolvida de forma a reconhecer grupos constitutivos importantes, como membros, clientes de microfinanças ou atores de destaque

no setor. *Objetivos estratégicos* são as declarações específicas do que a associação quer conseguir durante o período do plano. O cumprimento de um objetivo estratégico é considerado fundamental para alcançar a meta de prazo mais longo a que ele está associado.

*Fatores críticos de sucesso* são questões consideradas importantes para a organização com relação a seu desempenho presente e futuro. Os fatores de sucesso podem ajudar a dar foco ao planejamento, forçando os indivíduos a articular o que talvez saibam intuitivamente, mas não definiram explicitamente. O desenvolvimento de um consenso em torno de fatores críticos de sucesso é importante, uma vez que a administração dessas questões será fundamental para o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos da associação.

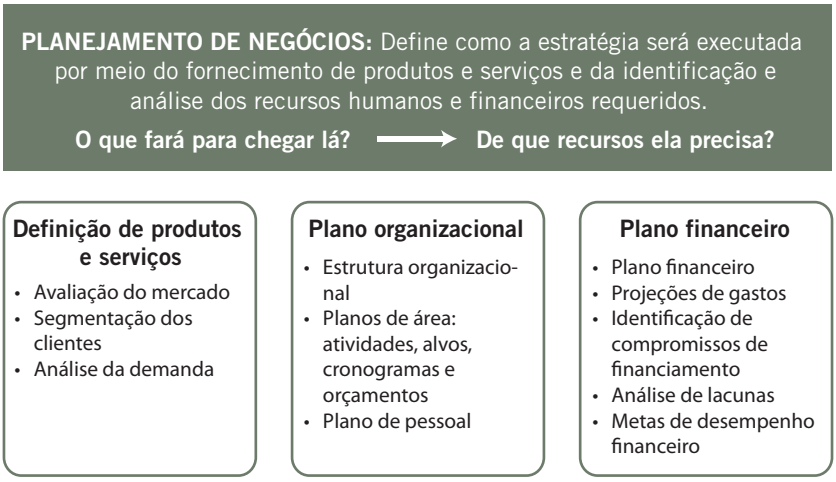
Por fim, *decisões essenciais* são declarações que descrevem como a associação lidará com fatores críticos de sucesso específicos para assegurar que eles sejam solucionados e não atrasem a implantação do plano. Em geral, cada fator de sucesso terá pelo menos uma decisão-chave associada, talvez mais. Estas são, tipicamente, decisões de alto nível que têm impacto nas políticas e práticas organizacionais, como critérios para a admissão de membros, mudanças na estrutura jurídica da organização ou relações com atores importantes no setor.

## 1.4 O processo de planejamento de negócios

Usando o plano estratégico como uma base, o passo seguinte no processo de planejamento é desenvolver um plano de negócios. Um plano de negócios define como a estratégia será executada por meio do oferecimento de produtos e serviços e da identificação e análise dos recursos humanos e financeiros necessários. As associações costumam desenvolver planos de negócios por razões internas e externas. Internamente, o plano de negócios ajuda os gerentes a monitorarem e avaliarem o desempenho em vários níveis, incluindo o oferecimento de produtos e serviços, o desempenho de departamentos individuais e a contribuição dessas atividades para o desempenho financeiro da associação. Externamente, o plano de negócios é usado para aproximar-se de doadores e outros atores que possam contribuir materialmente para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Como o plano de negócios é um documento dinâmico, ele só tem valor se for realmente usado para orientar as atividades da associação. A monitoração dos resultados e a revisão periódica do plano de negócios ajudarão a mantê-lo atualizado e relevante.

As fases associadas ao processo de planejamento de negócios são 1) definições de produtos e serviços, 2) o plano organizacional e 3) o plano financeiro.

### Figura 1b. Processo de planejamento de negócios



### 1.4.1 Definição de produtos e serviços

Os produtos de associações de microfinanças geralmente se encaixam em quatro componentes de serviços básicos: construção de capacidade, disseminação e troca de informações, pesquisa do setor e transparência e defesa de políticas públicas. Os produtos específicos diferirão de uma associação para outra dependendo do mercado, da capacidade organizacional e da disponibilidade de fornecedores de serviços alternativos. No entanto, devem sempre alinhar-se aos objetivos estratégicos da associação e refletir as necessidades identificadas por meio das avaliações do setor, estudos de mercado e opiniões dos membros e/ou relatórios de monitoração de desempenho dos membros. Ver Análise de Custeio e Desempenho de Produtos: Um Kit de Ferramentas para Analisar os Serviços Prestados pela Associação (2010) da SEEP para mais orientações sobre identificação de produtos.

Embora boa parte dessas pesquisas deva ter sido conduzida durante o planejamento estratégico, as associações podem ter de complementar suas pesquisas anteriores com uma *avaliação de mercado* mais completa. Isso não só será útil para o processo de planejamento de negócios, como também poderá agregar valor para os membros. Pela *segmentação dos clientes* de acordo com os diferentes grupos de usuários, as associações podem determinar melhor o mix exato de produtos e serviços que será mais adequado para atender à demanda do mercado e realizar uma *análise da demanda* mais completa entre seus membros e principais partes interessadas. (A Tabela 2 é um exemplo de definição de produtos e serviços baseada nesse procedimento.)

## Tabela 2. Exemplo de definição de produtos e serviços para uma associação

| Necessidade do mercado | Linha de serviço | Segmento do mercado | Produtos | Fonte de receita |
|---|---|---|---|---|
| Lacunas na capacidade institucional de IMFs e infraestrutura de capacitação deficiente | Capacitação | Membros, IMFs não membros, reguladores, firmas de auditoria, etc. | • Capacitação de analistas de crédito, gerência média, executivos sênior de IMFs<br>• Capacitação de instrutores<br>• Cursos especializados para reguladores e outros atores do setor | Aulas, honorários, taxas dos membros |
| Informações limitadas sobre tendências do mercado, desafios do setor e oportunidades de crescimento e desenvolvimento | Disseminação e troca de informações | Membros, não membros, doadores, autoridades do governo, investidores | • Conferências nacionais e regionais<br>• Visitas de intercâmbio | Taxas dos membros, doações, honorários, patrocínios |
| Falta de padronização do setor, uso irregular de boas práticas, dados de mercado limitados | Transparência e pesquisa | Membros, doadores | • Pesquisas do setor<br>• Benchmarking<br>• Previsões do mercado<br>• Documentos técnicos<br>• Relatórios de desempenho social<br>• Pesquisa de proteção ao consumidor | Taxas dos membros, doações, honorários |
| Ambiente regulatório restritivo, falta de conscientização do governo sobre o papel das microfinanças | Defesa de políticas públicas | Membros, órgãos do governo, doadores | • Representação<br>• Pesquisa<br>• Monitoração | Taxas dos membros, doações |

As principais considerações ao avaliar o mercado incluem a identificação destes elementos:

- Quem são os usuários finais dos serviços da associação, incluindo membros, não membros e outros atores do setor?
- Que necessidades eles têm em termos de produtos e serviços, incluindo a capacidade ou disposição de pagar por serviços, sensibilidade a preços, etc.?

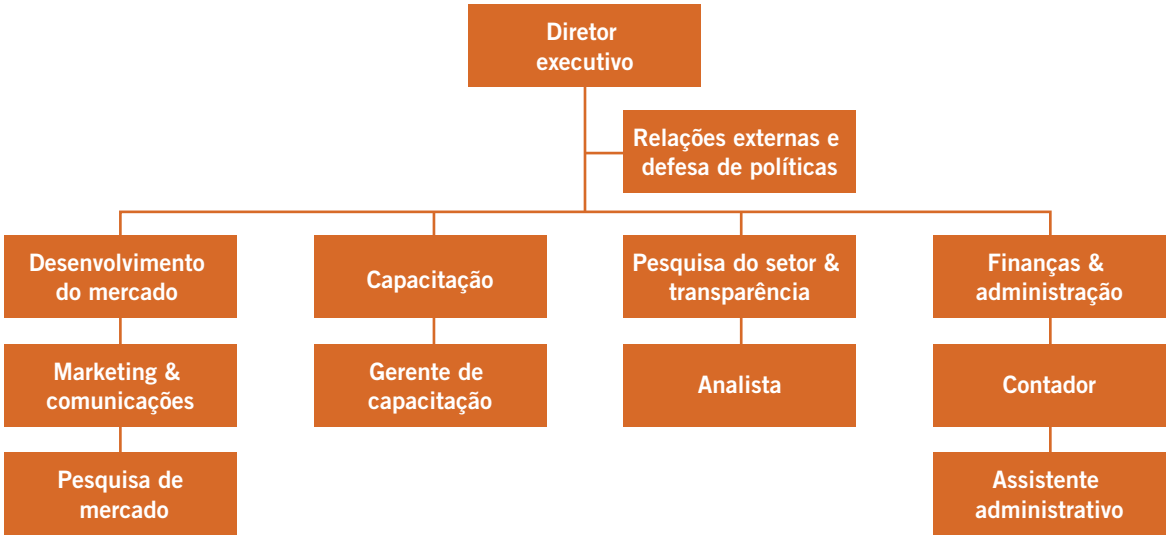
- Que tipo de volume pode ser esperado em termos da demanda por diferentes produtos e serviços?
- Quem mais pode estar oferecendo os mesmos produtos e serviços, ou similares, no mercado?
- Qual é a vantagem competitiva da associação ao oferecer esses serviços? Em que a associação é forte e o que ela pode oferecer com boa relação custo-benefício e a preços competitivos?

### 1.4.2 Plano organizacional

O segundo passo no processo de planejamento de negócios é o desenvolvimento de um plano organizacional que foque a *estrutura organizacional, planos de área* e *planos de pessoal* necessários para que a associação implante suas prioridades estratégicas (Figura 2). As principais ferramentas para esta análise são organogramas, descrições de cargos, manuais de recursos humanos e avaliações de pessoal.

A *estrutura organizacional* da associação define as linhas de responsabilidade, de autoridade e os canais de comunicação dentro da associação. A gerência deve focar sua análise na adequação da estrutura atual para alcançar suas metas e cumprir sua missão e eliminar, criar ou ajustar as posições dos funcionários e da gerência quando necessário. Uma estrutura organizacional baseada primariamente em linhas de serviço básicas, em vez de funções de gestão de projetos, quase sempre oferecerá um apoio mais estável às atividades da associação no longo prazo.

## Figura 2. Exemplo de organograma




Com base nas linhas de serviços identificadas durante a fase de análise de mercado, o pessoal relevante (ou seja, os gerentes do programa) deve desenvolver seus próprios *planos de área* individuais. Esses planos devem oferecer uma descrição das principais atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços e das melhorias necessárias nos processos internos. Metas de desempenho, projeções financeiras e metas de desenvolvimento ou captação de fundos devem ser integradas aos planos de área. (Ver a subseção 1.4.3 sobre planejamento financeiro para uma discussão detalhada dos passos e instrumentos envolvidos.)

Depois que os planos de área individuais tiverem sido desenvolvidos, será possível elaborar um *plano de pessoal* organizacional para lidar com lacunas específicas em recursos humanos e desenvolvimento profissional. O plano deve ser baseado em uma avaliação das capacidades do pessoal, levando em conta o número de empregados e as habilidades releevantes necessárias para executar com sucesso o plano de negócios. Isso com frequência exigirá revisões das descrições de cargos para refletir mais precisamente as necessidades da organização no novo período de planejamento. Para um plano de negócios focado internamente, um plano de pessoal que corresponda a metas e objetivos organizacionais pode ser útil

para descrever "quem faz o que". O número de empregados e suas habilidades podem ser projetados (funcionários assalariados em período integral ou em meio período ou funcionários ou consultores sob contrato), incluindo a capacitação e/ou desenvolvimento profissional necessários. Um plano de negócios para uso externo pode incorporar uma descrição bem mais sucinta.

A Tabela 3 apresenta um resumo do tipo de análise requerida. Inclui uma lista das principais posições (tanto novas como já existentes), uma descrição de responsabilidades, habilidades necessárias, capacitação e/ou desenvolvimento profissional relacionados e estimativas orçamentárias.

## Tabela 3. Exemplo de plano de pessoal simples para um departamento de capacitação

| Cargo | Responsabilidades | Habilidades necessárias | Capacitação ou desenvolvimento profissional | Orça-mento |
|---|---|---|---|---|
| Gerente de capacitação | Identifica necessidades dos membros, projeta e implanta cursos, supervisiona o controle de qualidade, contrata e supervisiona pessoal de capacitação e consultores e administra as relações com prestadores de serviços externos | Conhecimento de gestão de programas e uso de técnicas de levantamento, experiência com desenvolvimento de currículos e marketing | Avaliações de necessidades de capacitação, aumento da exposição a operações de microfinanças | $1.750 |
| TChefe de capacitação (Novo) | Gerencia o planejamento logístico, administração e contratos para os cursos; conduz avaliação dos cursos; e lida com promoção e marketing | Planejamento de eventos e gestão de programas | A ser determinado | $400 |

### 1.4.3 Plano financeiro

O último passo no processo de planejamento de negócios é o desenvolvimento de um plano financeiro. O plano financeiro deve incluir projeções do crescimento previsto da associação e os recursos necessários para alcançar suas metas, além de alvos de desempenho financeiro que a associação define para si mesma. Como essas são atividades que mudam de tempos em tempos, dependendo da disponibilidade de recursos e das condições do mercado, os números devem ser vistos como estimativas. No entanto, ainda assim é extremamente importante que todas as projeções sejam expressas claramente, como o número de novos membros por ano, aumento percentual anual no fornecimento de cada linha de serviços, aumento percentual anual dos gastos e doações atualmente comprometidas. Isso ajudará a assegurar que o plano seja realista e flexível o bastante para que sejam feitos ajustes quando e se as projeções se mostrarem incorretas. Se as projeções mudarem significativamente, deverão ser revistas.

O Ferramenta de Análise de Custeio e Desempenho de Produtos da The SEEP Network pode ser usado para desenvolver projeções financeiras. Essa ferramenta possibilita que as associações usem suas informações de histórico financeiro (balanço patrimonial e dados de demonstrações de resultado) para gerar relatórios de desempenho financeiro, bem como informações sobre custeio de produtos. As informações podem, então, ser usadas para prever receitas e despesas, identificar compromissos de financiamento, analisar hiatos de financiamento e definir metas de desempenho financeiro.

Quer a associação escolha usar a ferramenta da SEEP ou seu próprio sistema para planejamento financeiro, certas diretrizes devem ser seguidas. Projeções financeiras devem começar com dados históricos dos dois últimos anos e ter a data final correspondente ao número de anos cobertos pelo plano de negócios. As previsões de vendas devem ser feitas por linha de produto individual e para um período de vários anos (Tabela 4). O método mais direto para prever vendas é usar taxas de crescimento percentual anuais, baseadas no desempenho histórico e em novos produtos ou serviços que apareçam nos planos de área.

Em seguida, as associações devem identificar todos os *compromissos de financiamento* existentes (Tabela 4). Estes incluem

tanto doações restritas (isto é, para programas específicos), que são direcionadas a apoiar linhas de produtos e serviços específicos, como doações irrestritas que possam ser usadas pela associação para cobrir custos operacionais. Os mesmos dados históricos devem ser avaliados para *projeções de gastos*. (Veja a Tabela 4 para um exemplo.) Nesse caso, as taxas de crescimento percentuais anuais devem no mínimo acompanhar a taxa de inflação nacional e ser ajustadas para refletir novos produtos e serviços introduzidos durante o período do planejamento de negócios.

As duas tabelas a seguir foram derivadas da Ferramenta de Análise de Custeio e Desempenho de Produtos da SEEP.

## Tabela 4. Receitas e despesas projetadas, 2010–2012

| | 2010 | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RECEITAS | $ | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento |
| RECEITA AUFERIDA | 352,500 | 423,000 | 20% | 507,600 | 20% | - | | - | |
| *Para as Atividades Básicas* | 335,500 | 402,600 | 20% | 483,120 | 20% | - | | - | |
| Membros | 102,500 | 123,000 | 20% | 147,600 | 20% | | | | |
| Receita de juros/investimentos | 13,000 | 15,600 | 20% | 18,720 | 20% | | | | |
| Capacitação | 45,000 | 54,000 | 20% | 64,800 | 20% | | | | |
| Conferências | 150,000 | 180,000 | 20% | 216,000 | 20% | | | | |
| Transparencia | 25,000 | 30,000 | 20% | 36,000 | 20% | | | | |
| *Para atividades Não Básicas* | 17,000 | 20,400 | 20% | 24,480 | 20% | - | | - | |
| Advocacia | 17,000 | 20,400 | 20% | 24,480 | 20% | | | | |
| RECEITAS CONTRIBUÍDAS/DOADAS | 341,450 | 205,000 | -40% | 125,000 | -39% | - | | - | |
| *Subvenções do programa* | 250,000 | 155,000 | -38% | 100,000 | -35% | - | | - | |
| Capacitação | 120,000 | 75,000 | -38% | 50,000 | -33% | | | | |
| Conferências | 100,000 | 50,000 | -50% | 50,000 | 0% | | | | |
| Transparencia | 15,000 | 15,000 | 0% | - | -100% | | | | |
| Advocacia | 15,000 | 15,000 | 0% | - | -100% | | | | |
| *Subvenções de Operações* | 91,450 | 50,000 | -45% | 25,000 | -50% | - | | - | |
| Subvenções de Operações | 91,450 | 50,000 | -45% | 25,000 | -50% | | | | |
| RECEITAS TOTAIS | 693,950 | 628,000 | -10% | 632,600 | 1% | - | | - | |
| | 2010 | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| GASTOS | $ | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento |
| GASTOS OPERACIONAIS | 372,500 | 447,000 | 20% | 536,400 | 20% | - | | - | |
| Para atividades Básicas | 339,500 | 407,400 | 20% | 488,880 | 20% | - | | - | |
| Capacitação | 132,500 | 159,000 | 20% | 190,800 | 20% | | | | |
| Conferências | 160,000 | 192,000 | 20% | 230,400 | 20% | | | | |
| Transparencia | 47,000 | 56,400 | 20% | 67,680 | 20% | | | | |
| Para atividades Não Básicas | 33,000 | 39,600 | 20% | 47,520 | 20% | - | | - | |
| Advocacia | 33,000 | 39,600 | 20% | 47,520 | 20% | | | | |
| GASTOS GENERALES TOTAIS | 217,600 | 250,240 | 15% | 287,778 | 15% | - | | - | |
| Gastos Generales/Administrativos | 217,600 | 250,240 | 15% | 287,778 | 15% | - | | - | |
| Salários e benefícios | 165,000 | 189,750 | 15% | 218,213 | 15% | | | | |
| Aluguel | 25,000 | 28,750 | 15% | 33,063 | 15% | | | | |
| Contas de serviços públicos | 8,500 | 9,775 | 15% | 11,241 | 15% | | | | |
| Comunicações | 6,600 | 7,590 | 15% | 8,729 | 15% | | | | |
| Suprimentos e gastos do Office | 7,500 | 8,625 | 15% | 9,919 | 15% | | | | |
| Viagens | 5,000 | 5,750 | 15% | 6,613 | 15% | | | | |
| DESPESAS TOTAIS | 590,100 | 697,240 | 18% | 824,178 | 18% | - | | - | |
| RECEITAS LÍQUIDAS/ (HIATO DE FINANCIAMENTO) | 103,850 | (69,240) | -167% | (191,578) | -177% | - | | - | |

* Os números podem não corresponder devido a arredondamentos

Depois que as taxas de crescimento para os dados de receitas e despesas tiverem sido definidas cobrindo o período do planejamento de negócios, a associação terá um quadro claro dos recursos adicionais necessários—o *hiato de financiamento*—para financiar seu plano de negócios. Com base nessa informação (Tabela 5), a associação deve examinar a estrutura de suas necessidades de financiamento e criar estratégias de captação de recursos para cada um dos planos de área. Embora as associações devam tentar cobrir cada vez mais seus custos básicos com receita própria, muitas continuarão a precisar de financiamento externo para apoiar iniciativas diretas de programas. Portanto, os planos de área devem incluir atividades para promover o trabalho da associação a fim de gerar mais apoio financeiro entre seu público, como:

- identificação de doadores com interesse estratégico em uma ou mais das áreas de serviço principais da rede;
- redação de cartas-consulta específicas para oportunidades de financiamento identificadas que incluam uma descrição do projeto, dados financeiros (custos, outros fundos disponíveis e montante solicitado, etc.) e os resultados e impacto esperados; e
- trabalho conjunto com a alta gerência para desenvolver propostas de projetos que apoiem as principais linhas de serviços e buscar doadores com base em sua área de interesse declarada.

## Table 5. Projeções de receitas e despesas para construção de capacidade, 2010-2012

| | 2010 | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $ | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento | $ | % Crescimento |
| **Receitas e Despesas Indiretos por Produto** | | | | | | | | | |
| **Capacitação** | | | | | | | | | |
| Receitas Auferidas | 45,000 | 54,000 | 20% | 64,800 | 20% | - | | - | |
| Subvenções do programa | 120,000 | 75,000 | -38% | 50,000 | -33% | - | | - | |
| Gastos do Programa | 132,500 | 159,000 | 20% | 190,800 | 20% | - | | - | |
| **RECEITAS LIQUIDAS/ (HIATO DE FINANCIAMENTO)** | **32,500** | **(30,000)** | **-192%** | **(76,000)** | **-153%** | - | | - | |
| **Conferências** | | | | | | | | | |
| Receitas Auferidas | 150,000 | 180,000 | 20% | 216,000 | 20% | - | | - | |
| Subvenções do programa | 100,000 | 50,000 | -50% | 50,000 | 0% | - | | - | |
| Gastos do Programa | 160,000 | 192,000 | 20% | 230,400 | 20% | - | | - | |
| **RECEITAS LIQUIDAS/ (HIATO DE FINANCIAMENTO)** | **90,000** | **38,000** | **-58%** | **35,600** | **-6%** | - | | - | |
| **Transparencia** | | | | | | | | | |
| Receitas Auferidas | 25,000 | 30,000 | 20% | 36,000 | 20% | - | | - | |
| Subvenções do programa | 15,000 | 15,000 | 0% | - | -100% | - | | - | |
| Gastos do Programa | 47,000 | 56,400 | 20% | 67,680 | 20% | - | | - | |
| **RECEITAS LIQUIDAS/ (HIATO DE FINANCIAMENTO)** | **(7,000)** | **(11,400)** | **-63%** | **(31,680)** | **-178%** | - | | - | |
| **Advocacia** | | | | | | | | | |
| Receitas Auferidas | 17,000 | 20,400 | 20% | 24,480 | 20% | - | | - | |
| Subvenções do programa | 15,000 | 15,000 | 0% | - | -100% | - | | - | |
| Gastos do Programa | 33,000 | 39,600 | 20% | 47,520 | 20% | - | | - | |
| **RECEITAS LIQUIDAS/ (HIATO DE FINANCIAMENTO)** | **(1,000)** | **(4,200)** | **-320%** | **(23,040)** | **-449%** | - | | - | |
| **Receitas e Gastos Indirectos (Instituição)** | | | | | | | | | |
| Receitas Auferidas Indiretas | 115,500 | 138,600 | 20% | 166,320 | 20% | - | | - | |
| Subvenções de Operações | 91,450 | 50,000 | -45% | 25,000 | -50% | - | | - | |
| Gastos Indiretos/Administrativos | 217,600 | 250,240 | 15% | 287,776 | 15% | - | | - | |
| **RECEITAS LIQUIDAS/ (HIATO DE FINANCIAMENTO)** | **(10,650)** | **(61,640)** | **-479%** | **(96,456)** | **-56%** | - | | - | |
| **HIATO DE FINANCIAMENTO** | **103,850** | **(69,240)** | **-167%** | **(191,576)** | **-177%** | - | | - | |

* Os números podem não corresponder devido a arredondamentos

Entradas de dados nas células brancas
As células com fórmulas são realçadas em cinza claro

# Monitoração e avaliação

A identificação de medidas relevantes do sucesso é essencial em cada estágio do processo de planejamento, desde a medição da eficácia de estratégias de longo prazo e da capacidade da associação de cumprir sua missão até a monitoração do progresso de planos de trabalho individuais e do cumprimento de tarefas específicas dentro de um departamento. Essas medidas formam a base dos processos de monitoração e avaliação necessários para assegurar a boa prestação de contas.

## 2.1 Medidas de desempenho estratégico

Em um nível estratégico, as associações devem incorporar um sistema de medição para suas metas de longo prazo e objetivos estratégicos que atenda a estes critérios:[1]

- Proporcione um meio de determinar se uma estratégia está funcionando.
- Permita a medição dos resultados obtidos e não só do trabalho que está sendo realizado.
- Proporcione uma linguagem comum para comunicação.
- Seja explícito: defina unidades de medida, frequência de coleta de dados e metas esperadas.
- Garanta que as medidas sejam relevantes para a meta ou objetivos a que estiverem associadas.
- Confira se os dados (medições) são verificáveis para garantir a precisão da coleta de dados.

Os planos estratégicos obviamente serão diferentes para cada associação de microfinanças. Os diferentes ambientes operacionais, características dos membros e capacidades organizacionais determinarão a necessidade de abordagens específicas. Apesar dessas distinções, a maioria dos planos relaciona-se a como a associação pretende promover um setor financeiro inclusivo e vibrante para as populações mais pobres do país ou região em que ela opera. A The SEEP Net-

1. Adaptado do website Balanced Scorecard Institute, "BSC Resources: Performance Measurement," http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/tabid/59/Default.aspx.

work definiu um conjunto comum de indicadores para associações de microfinanças (Tabela 6) para medir a eficácia com que elas estão cumprindo esse objetivo de desenvolvimento mais amplo por meio da melhora dos resultados de seus membros, promoção da qualidade do setor em geral e garantia de seu próprio desempenho sustentável.

### Tabela 6. Indicadores do sucesso de associações de microfinanças

| Desempenho da associação | Resultados dos membros | Qualidade do setor |
|---|---|---|
| Resultados de satisfação dos membros | No. de membros que recebem depósitos | Divulgação da taxa de juros |
| Proporção dos membros (%) | Membros que recebem depósitos (%) | Proteção ao consumidor |
| Cobertura dos membros | Depósitos brutos | Transparência financeira |
| Índice de recuperação de custos básicos | Carteira bruta de empréstimos ($) | |
| Índice de custos administrativos | % de membros com PAR > 30 dias <5% | |
| | Ativos totais ($) | |
| | % de membros com ROA positivo | |
| | Patrimônio líquido total ($) | |
| | No. de prestatários ativos | |
| | No. de depositantes ativos | |
| | No. de segurados ativos | |
| | % de mulheres | |
| | Penetração rural | |

Notas: PAR = carteira em risco (portfolio at risk); ROA = retorno sobre ativos (return on assets).

Essas medidas de sucesso são projetadas para focar a atenção no impacto de longo prazo do trabalho da associação e podem ser integradas aos esquemas de monitoração do desempenho do plano estratégico da associação. Veja "Construção de Setores Financeiros Vibrantes e Inclusivos: Indicadores de Sucesso para Associações de Microfinanças" da SEEP para uma discussão completa da evolução dos padrões do setor nesse domínio.

## 2.2 Medidas de desempenho operacional

A nível operacional, associações devem estabelecer indicadores de desempenho (tabela 7) para medir os resultados da implementação dos planos de cada área. Estes indicadores devem:

- ser ligados aos objetivos operacionais;
- ser indicadores observáveis de progresso em direção a um alvo definido;
- ajudar a medida mudança, direta ou indiretamente, e
- ser associado a períodos de tempo específicos.

## Tabela 7. Exemplo de quadro de medidas de desempenho operacional

| Construção de capacidade | Disseminação e troca de informações | Transparência e pesquisa | Defesa de políticas |
|---|---|---|---|
| No. de cursos de capacitação a IMFs realizados | Conferências anuais realizadas | No. de membros que fornecem informações a mecanismos de benchmarking | No. de eventos públicos organizados sobre assuntos importantes para o setor |
| No. de cursos de capacitação para instrutores realizados | No. de conferências nacionais/ regionais organizadas | No. de documentos técnicos escritos | Disseminação de pesquisas relacionadas a políticas públicas |
| No. de cursos especializados dados a outras partes interessadas, como doadores, reguladores, etc. | No. de visitas de intercâmbio organizadas | Informações disponíveis sobre o setor, por exemplo, estudos sobre o setor | |
| Pontuações de avaliação dos cursos | Nível de comparecimento | Diagnósticos de proteção ao consumidor realizados | |

## 2.3 Medidas de desempenho financeiro

Em muitos aspectos, o desempenho financeiro está na base da capacidade de uma associação de alcançar seus objetivos. As medidas do desempenho financeiro, portanto, devem ser parte integrante do processo de monitoração e avaliação. A SEEP desenvolveu um conjunto padrão de índices de desempenho financeiro (Tabela 8) para avaliar o desempenho da associação em três áreas-chave: eficiência operacional, recuperação de custos e sustentabilidade financeira geral. A associação deve estabelecer metas com base no desempenho histórico e na evolução dos marcos de referência do setor. O quadro abaixo resume essas medidas, explica seu significado e define metas de referência para fins de planejamento. Consulte o "Medindo o Desempenho Financeiro: Guia do Profissional para Associações de Microfinanças," da SEEP para uma discussão mais detalhada desses índices, incluindo exemplos de gráficos que podem ser produzidos com o uso da Ferramenta de Análise de Custeio e Desempenho de Produtos.

## Tabela 8. Índices financeiros padrão para associações

| Índices | Descrição | Indicador | Significado | Meta |
|---|---|---|---|---|
| ***Índice de custos administrativos*** | Custos administrativos/custos operacionais totais | % | Mede a eficiência com que a organização administra seus recursos | 15–20% |
| ***Índice de recuperação de custos*** | Receita auferida ajustada/Custos básicos | % | Mede a capacidade da associação de cobrir seus custos básicos com receita própria | Tendência positiva em direção a 100% |
| ***Índice de receita auferida*** | Receita auferida bruta/Receita total | % | Mede a contribuição da receita própria para a receita total da associação | 40% com tendência a aumento |
| ***Índice de reserva operacional*** | [Média de ativos irrestritos líquidos/ Custos básicos] x 12 | No. de meses | Mede a adequação das reservas operacionais para cobrir os custos básicos da associação | 12 meses |

Os alvos financeiros, *ou metas de desempenho financeiro*, dependerão muito das condições de mercado existentes e do nível de maturidade da associação e de seus membros. *No entanto, todas as associações devem ter, como meta de longo prazo, alcançar as marcas de desempenho básico do setor*. Para associações mais maduras que já venham oferecendo seus produtos com uma tarifa por serviço há algum tempo, uma meta de 100% de sustentabilidade financeira (plena recuperação dos custos básicos com a receita auferida ajustada) até o final do período de seu plano de negócios pode ser completamente realista e alcançável. No entanto, para associações recentes em mercados menos maduros, onde o conceito de recuperação de custos talvez ainda não tenha fincado raízes, metas de crescimento anual mais conservadoras (por ex., 20% ao ano) podem ser adequadas. Similarmente, associações que já existam há muitos anos e tenham uma base de finan-

ciamento sólida talvez achem fácil alcançar as metas de reserva mínima. Enquanto isso, associações emergentes talvez não disponham de reservas muito robustas, porque precisarão usar mais de seus saldos de caixa para cobrir despesas de programas a fim de atender mais adequadamente os seus membros. Essas associações emergentes também podem ter que depender da captação de recursos externos para cobrir gastos do programa no curto prazo.

Qualquer que seja o estágio de desenvolvimento da associação e/ou do mercado que ela atende, as metas devem ser realistas e devem ser acompanhadas de uma estratégia clara para alcançá-las nos documentos de planejamento de negócios da associação.

## 2.4 Esquema de monitoração do desempenho

O projeto e uso de um esquema de monitoração de desempenho pode melhorar muito a capacidade da associação de acompanhar e medir seu sucesso. Com base na definição de medidas e metas relevantes, o esquema proporciona uma apresentação clara e ordenada da hierarquia do plano da organização. Ele pode desempenhar um papel importante em assegurar a comunicação efetiva entre os funcionários, gerentes e qualquer pessoa direta ou indiretamente responsável pelo desempenho da associação.

Esquemas de monitoração do desempenho podem assumir muitas formas, de arquivos Excel relativamente simples a sistemas de gestão de desempenho mais complexos. Qualquer que seja o modelo usado, as associações devem procurar criar um esquema que possa ser amplamente usado e facilmente compreendido (Figura 3).

### Figura 3. Exemplo de esquema de monitoração do desempenho

| DESEMPENHO ESTRATÉGICO | | | |
|---|---|---|---|
| **META 1** | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo estratégico #1 | | | |
| Objetivo estratégico #2 | | | |
| **META 2** | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo estratégico #1 | | | |
| Objetivo estratégico #2 | | | |
| Objetivo estratégico #3 | | | |
| **META 3** | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo estratégico #1 | | | |
| Objetivo estratégico #2 | | | |

| DESEMPENHO OPERACIONAL | | | |
|---|---|---|---|
| **ÁREA DE SERVIÇO** | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo operacional #1 | | | |
| Objetivo operacional #2 | | | |
| **ÁREA DE SERVIÇO** | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo operacional #1 | | | |
| Objetivo operacional #2 | | | |
| Objetivo operacional #3 | | | |
| **ÁREA DE SERVIÇO** | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo operacional #1 | | | |
| Objetivo operacional #2 | | | |

| DESEMPENHO FINANCEIRO | | | |
|---|---|---|---|
| | MEDIDA | ALVO | % ALCANÇADA |
| Objetivo financeiro #1 | | | |
| Objetivo financeiro #2 | | | |

# Administração do processo de planejamento

Os planejamentos estratégico e de negócios não devem ser vistos como eventos isolados que acontecem uma vez a cada determinado número de anos, mas como processos organizacionais contínuos que são parte integrante da operação efetiva da associação. Para permanecerem válidos e relevantes, os planos devem ser atualizados regularmente para testar a validade dos pressupostos que os apoiam, e as associações devem fazer todas as mudanças que forem necessárias com base em eventos externos, como mudanças nas tendências do mercado ou nos atores do setor.

Os processos de planejamento estratégico e de negócios podem ser eficazmente planejados e conduzidos internamente, ou podem fazer uso de assistência externa especializada. Limitações de capacidade ou o desejo de contar com ajuda profissional fazem algumas associações buscarem assistência técnica externa para conduzir atividades de planejamento estratégico ou para desenvolver um plano de trabalho. Associações mais maduras que disponham de recursos suficientes provavelmente estarão em posição de conduzir avaliações completas e abrangentes usando seus próprios funcionários ou contratando consultores externos. Associações menores nos primeiros estágios de desenvolvimento talvez precisem adaptar as avaliações de acordo com seus meios e necessidades. Um agente externo neutro pode ser útil quando for necessário contatar um amplo conjunto de partes envolvidas da associação para obter opiniões imparciais sobre questões estratégicas. Se for tomada a decisão de procurar um facilitador externo, isso pode requerer análises prévias para identificar ou encontrar recursos para cobrir o custo. Em última instância, a escolha dependerá do nível de planejamento que será feito e dos recursos humanos e financeiros disponíveis.

## 3.1 Engajamento das partes interessadas

Associações distinguem-se de outros tipos de organizações por sua grande e diversificada base de membros e sua relação com eles. Encontrar um meio de promover a participação significativa desses membros é um desafio, mas também uma oportunidade extraordinária. Funcionários, diretoria e membros, bem como os atores do setor, podem todos oferecer contribuições e direcionamento valiosos nos processos de planejamento. Embora a diretoria seja quem dá a aprovação final para os planos, a maximização da colaboração de uma ampla variedade de partes interessadas, que são afetadas pelo plano ou estão envolvidas em sua implantação, aumentará a sensação de engajamento de todos e garantirá que várias opiniões estejam representadas.

Uma oportunidade pode ser organizar uma reunião das partes interessadas. Durante essa reunião, os resultados dos estágios iniciais do planejamento podem ser examinados junto com os principais interessados. Por exemplo, os resultados e principais informações sobre a avaliação das necessidades dos membros e do setor podem ser distribuídos com antecedência para os participantes se prepararem. A reunião deve enfatizar que o sucesso do setor de microfinanças, e da associação que lhe dá apoio, é um esforço de grupo. Isso assegurará que, quando um apoio futuro for necessário (por ex., para tratar de uma determinada questão regulatória), as partes interessadas estejam familiarizadas com os temas e sintam-se conectadas à associação.

Além disso, pode-se criar uma força-tarefa de planejamento estratégico para administrar e orientar todo o processo de planejamento estratégico e de negócios desde os estágios iniciais até a aprovação final pela diretoria. Essa força-tarefa é composta idealmente de uma combinação de funcionários e diretores da associação e é responsável por desenvolver o âmbito e o cronograma do plano, monitorar seu progresso e apresentar relatórios regulares à diretoria e à administração. Alternativamente, o diretor executivo, um funcionário designado ou um agente externo pode ser encarregado das pesquisas e do esboço do plano de negócios, em estreita cooperação com os funcionários e a diretoria da associação.

## 3.2 Processo e cronogramas

Depois que a associação determinar quem vai administrar e dirigir o processo de planejamento, ela precisa desenvolver um plano de trabalho e um cronograma para manter o processo sob controle. (Ver a Figura 4 para um exemplo de calendário com as datas dos prazos para as etapas do plano.) O cronograma do processo de planejamento variará dependendo dos recursos da associação e do âmbito do processo. Para associações interessadas em um processo completo de planejamento estratégico e de negócios que inclua ampla participação dos membros e das partes interessadas, esse processo pode levar de seis a oito meses. No entanto, para associações mais novas ou com restrições de tempo, é possível completar os planos estratégico e de negócios em um período muito mais curto.

O plano resultante será apresentado à diretoria para aprovação final e, então, divulgado a todos os funcionários, membros e às partes interessadas importantes que tiverem participado do processo de planejamento.

### Figura 4. Exemplo de calendário de planejamento

| | **Planejamento estratégico** | | | | | **Planejamento de negócios** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Atividades de planejamento** | maio | junho | julho | ago | set | out | nov | dez |
| Diretoria autoriza uma força-tarefa de planejamento estratégico | | | | | | | | |
| Desenvolver plano de trabalho e cronograma | | | | | | | | |
| Fazer pesquisa de avaliação do setor | | | | | | | | |
| Fazer avaliação das necessidades dos membros | | | | | | | | |
| Avaliação da capacidade organizacional | | | | | | | | |
| Workshop de planejamento estratégico | | | | | | | | |
| Reunião das partes interessadas | | | | | | | | |
| Força-tarefa de planejamento estratégico finaliza plano estratégico | | | | | | | | |
| Diretoria examina e aprova plano estratégico | | | | | | | | |
| Pesquisa de mercado para definição de produtos e serviços | | | | | | | | |
| Desenvolvimento do plano organizacional | | | | | | | | |
| Desenvolvimento do plano financeiro | | | | | | | | |
| Diretoria examina e aprova o plano de negócios | | | | | | | | |

# Conclusão

Um planejamento bem feito é a chave para o sucesso organizacional. Poucas organizações têm sucesso sem um plano claro para orientar seus esforços. Os princípios de *alinhamento, responsividade ao mercado, sustentabilidade* e *medição* formam a base do modelo de planejamento de associações apresentado aqui. Esse modelo foi derivado das experiências de uma série de associações bem sucedidas, que conseguiram alcançar tanto excelência organizacional como um impacto significativo nos mercados que atendem.

# Anexos

## Anexo 1. Exemplo de plano estratégico

### PLANO ESTRATÉGICO DA SEEP 2009-2012

#### VISÃO

Uma renda sustentável para cada família

#### MISSÃO

Conectar practicantes do setor de desenvolvimento de microempresas em uma comunidade de aprendizagem global

#### VALORES

- Voltada para os membros
- Baseada nos practicantes
- Inovadora
- Sustentável
- Transparente
- Inclusiva

#### GRUPOS INTERESSADOS

- Atores– microfinanças, desenvolvimento empresarial, associações, membros e não membros
- Organizações de apoio técnico – institutos de capacitação, firmas de consultoria, agências de classificação de risco
- Partes interessadas internas – funcionários, diretoria, consultores
- Investidores – doadores, investidores
- Microempresas – clientes, famílias

#### OPORTUNIDADES

- Chance de preencher lacunas de liderança em desenvolvimento de microempresas (MED)
- Contração/recessão econômica cria interesse por novas práticas financeiras
- Chance de educar o público sobre MF/MED na publicidade recente
- Modelo de trabalho voltado a investidores
- Mudança na administração/mudança na USAID
- Criação de plataforma para membros de organizações voluntárias atingirem mercados
- Potencial de criar produtos para gerar receita

#### AMEAÇAS

- Crise financeira
- Concorrência pela liderança no setor
- Potencial para concorrência com membros e outras partes interessadas (em atividades similares – grupos de trabalho, iniciativas globais)
- Falta de receita gerada pela SEEP
- Campos fragmentados (especialmente desenvolvimento empresarial - ED)
- Pressão externa de investidores
- Redução da prioridade de MF/MED como investimento para os doadores

#### PONTOS FORTES

- Conferência Anual
- Nome reconhecido no setor
- Liderança forte
- Conhecida como voz/local neutro para feedback dos atores
- Situação financeira sólida
- Boa localização em Washington
- Metodologia forte, bem reconhecida
- Longevidade

#### DEFICIÊNCIAS

- Estratégias de disseminação, comunicação e marketing
- Modelo de negócios pouco claro
- Memória institucional
- Qualidade inconsistente
- Continua essencialmente dependente de um único doador para custos básicos
- Foco estratégico insuficiente e incapacidade de reagir com rapidez

#### METAS

1. A SEEP promove a eficácia do setor e a liderança dos atores
2. A SEEP busca a participação de partes interessadas estratégicas do setor
3. A rede global SEEP é um modelo de excelência institucional

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.1 Os atores compartilham experiências e lições aprendidas na SEEP

1.2 O aprendizado obtido por meio da SEEP expande o conhecimento do setor

1.3 O setor de microempresas aumenta sua capacidade com os conhecimentos disseminados pela SEEP

1.4 A SEEP está posicionada para representar a voz dos atores do setor

2.1 As associações/redes de microfinanças tornam-se representantes efetivos para a promoção do setor

2.2 A SEEP expande e ajuda o movimento global de desenvolvimento empresarial

3.1 A SEEP cumpre os padrões mais elevados de qualidade nas operações

3.2 O pessoal da SEEP tem acesso a sistemas e ferramentas que melhoram as comunicações, a eficiência e a satisfação no trabalho

3.3 A SEEP aumenta o alcance e o valor agregado dos serviços aos membros

#### DECISÕES ESSENCIAIS

- Reorganizar o trabalho da SEEP em Comunidades de Prática, para maior coesão (controle de qualidade) e coordenação (inclusive com outras iniciativas de aprendizagem no setor)
- Revisar critérios para admissão de membros
- Globalizar a SEEP por meio de redes/associações
- Ter os atores de ED como público-alvo prioritário
- Aumentar taxas dos membros
- Desenvolver produtos e serviços que gerem receita

## Anexo 2. Exemplo de sumário de um plano de negócios (para uso externo)

1. **Informações de contato**
2. **Sumário executivo**
3. **Descrição da associação**
   - 3.1 Histórico
   - 3.2 Equipe administrativa
   - 3.3 Estrutura de governança
   - 3.4 Membros
   - 3.5 Programas
   - 3.6 Realizações
   - 3.7 Missão, declaração de visão e princípios operacionais
4. **Mercado de microfinanças**
   - 4.1 Análise do setor e projeção de tendências
   - 4.2 Necessidades do mercado
   - 4.3 Análise das necessidades dos clientes
   - 4.4 Avaliação da concorrência
5. **Metas e objetivos**
6. **Descrição dos serviços**
   - 6.1 Tipos de produtos
   - 6.2 Características e benefícios dos serviços
   - 6.3 Vantagens competitivas
   - 6.4 Clientes e grupos de clientes alvos
7. **Plano de pessoal e necessidades de capacitação**
8. **Estratégia operacional**
   - 8.1 Previsões de vendas
   - 8.2 Estratégias de crescimento
   - 8.3 Receita projetada
9. **Plano de sustentabilidade financeira**
   - 9.1 Estratégia de preços
   - 9.2 Estratégia de captação de recursos
   - 9.3 Metas de desempenho
10. **Plano financeiro**
    - 10.1 Demonstração de resultado
    - 10.2 Balanço patrimonial
    - 10.3 Demonstrações financeiras projetadas
    - 10.4 Principais indicadores de desempenho financeiro

## Sobre a SEEP

A The SEEP Network (www.seepnetwork.org), fundada em 1985 e sediada em Washington, DC, é uma associação de 120 organizações internacionais que apoia programas de desenvolvimento de micro e pequenas empresas em 171 países no mundo todo. A SEEP trabalha para alcançar a visão de uma renda sustentável para todas as famílias, por meio da reunião de agentes atuantes em microempresas em uma comunidade de aprendizagem global. A SEEP desempenha a função especial de conectar esses agentes para que eles possam acessar, co-criar e intercambiar as ferramentas e a experiência necessárias para fortalecer suas respectivas organizações e programas e, dessa maneira, o seu impacto.

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org