



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Gabriel Murarolli Paixão

AIESEC

Estudo e avaliação do impacto de estratégias financeiras nos resultados operacionais de uma organização sem fins lucrativos

Limeira
2021



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Gabriel Murarolli Paixão

AIESEC

Estudo e avaliação do impacto de estratégias financeiras nos resultados operacionais de uma organização sem fins lucrativos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Eduardo Gaio

Limeira
2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

P167a Paixão, Gabriel Murarolli, 1998-
AIESEC - estudo e avaliação do impacto de estratégias financeiras nos resultados operacionais de uma organização sem fins lucrativos / Gabriel Murarolli Paixão. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Luiz Eduardo Gaio.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Finanças. 2. Estratégia. 3. Investimento. 4. Sustentabilidade. I. Gaio, Luiz Eduardo, 1983-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: AIESEC- study and evaluation of the impact of financial strategies on the operational results of a non-profit organization

Palavras-chave em inglês:

Finance

Strategy

Investment

Sustainability

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 04-01-2021

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a relação entre as estratégias, os investimentos e o impacto da atuação da área de finanças nos resultados operacionais da AIESEC em Limeira. Para esta análise é considerado o período de *Black Friday*, o qual a organização obteve maior número de vendas de intercâmbios, evidenciando as soluções propostas que contribuíssem para o atingimento do objetivo da organização e posteriores resultados gerados, assim como a coleta de dados referente aos investimentos financeiros, sendo este utilizado no cálculo do retorno sobre o investimento. A partir disso, é possível identificar a evolução de melhorias nos processos e mensurar o impacto dos investimentos e estratégias financeiras nos resultados operacionais. Visto que a AIESEC em Limeira é uma organização sem fins lucrativos, os resultados obtidos permitem verificar se a organização é financeiramente sustentável nas operações em todos os níveis.

Palavras-chave: Finanças. Estratégia. Resultados operacionais. Investimento. Sustentabilidade. AIESEC.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the link between strategies, investments and the impact of the financial area's performance on AIESEC in Limeira's operational results. For this analysis, the Black Friday period is considered, which the organization obtained the highest number in sales exchange, evidencing the proposed solutions that would contribute to the achievement of the organization's objective and subsequent results generated, as well as the collection of data regarding investments to calculate the Return on Investment. In this way, it's possible to identify the evolution and improvements in processes and measure the impact of investments and financial strategies on operating results. Since AIESEC in Limeira is a non-profit organization, the results obtained allow us to verify if the organization is financially sustainable in operations at all levels.

Keywords: Finance. Strategy. Operational results. Investment. Sustainability. AIESEC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - AIESEC Way: declaração do propósito da organização	13
Figura 2 - Cronograma da campanha de Black Friday na AIESEC no Brasil	30
Figura 3 - Distribuição dos descontos de acordo com a porcentagem de crescimento	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Intercâmbios da AIESEC no Brasil em 2017, 2018 e 2019 ...	19
Tabela 2 - Variação do caixa da AIESEC em Limeira	20
Tabela 3 - Comparação dos resultados operacionais da AIESEC em Limeira entre 2017 e 2018 até outubro	20
Tabela 4 - Planejamento e atingimento de intercâmbios vendidos da AIESEC em Limeira até outubro	21
Tabela 5 - Análise SWOT da AIESEC em Limeira	32
Tabela 6 - Ações estratégicas da AIESEC em Limeira para Novembro.....	36
Tabela 7 – Resultados Operacionais de Novembro	40
Tabela 8 – Etapas do Processo de Vendas	40
Tabela 9 – Taxas de Conversão	41
Tabela 10 – Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 60% em OGV	43
Tabela 11 - Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 60% em OGE	43
Tabela 12 - Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 100% em IGV	44
Tabela 13 - Cálculo do ROI do investimento de R\$ 1.500,00 em Facebook Ads.....	44
Tabela 14 - Cálculo do ROI do investimento de R\$ 1.200,00 em divulgação física ..	44
Tabela 15 – Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 67% em OGV	46
Tabela 16 – Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 67% em OGE	46
Tabela 17 – Planejamento e atingimento de intercâmbios vendidos da gestão 18/19 da AIESEC em Limeira	49
Tabela 18 - Comparação dos resultados operacionais entre as gestões 17/18 e 18/19 da AIESEC em Limeira	50
Tabela 19 – Planejamento e atingimento das metas financeiras da gestão 18/19 da AIESEC em Limeira	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação saldo final e número de intercâmbios por mês	51
Gráfico 2 – Panorama geral da gestão financeira 18/19	52

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AI - do inglês *AIESEC International* (AIESEC Internacional)

AIESEC - do francês *Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales* (Associação Internacional dos Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais)

APD - do inglês *Approved* (Aprovado)

B2C - do inglês *Business to Customer* (Negócios para o Consumidor)

CL - Comitê Local

EB – do inglês *executive board* (Corpo Executivo)

F&L - do inglês *Finance & Legal* (Finanças e Legalidade)

GE - do inglês *Global Entrepreneur* (Empreendedor Global)

GT - do inglês *Global Talent* (Talento Global)

GV - do inglês *Global Volunteer* (Voluntário Global)

IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IGV - do inglês *Incoming Global Volunteer* (Voluntário Global de Recebimento)

LCP - do inglês *Local Committee President* (Presidência do Comitê Local)

MC - do inglês *Member Committee* (Comitê Membro)

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OGE - do inglês *Outgoing Global Entrepreneur* (Empreendedor Global de Envio)

OGV - do inglês *Outgoing Global Volunteer* (Voluntário Global de Envio)

ONU - Organização Das Nações Unidas

PM – do inglês *People Management* (Gestão de Pessoas)

ROI – do inglês *Return On Investment* (Retorno Sobre Investimento)

TL – do inglês *team leader* (Líder de Time)

UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

VP - Vice Presidente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 AIESEC	12
1.2 Descrição da AIESEC em Limeira	15
<i>1.2.1 Finanças e Legalidade</i>	<i>16</i>
2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	19
3. REVISÃO DA LITERATURA	23
4. METODOLOGIA	30
4.1 AIESEC no Brasil	30
4.2 AIESEC em Limeira	32
5. SOLUÇÃO PROPOSTA	35
5.1 Estratégias, ações e resultados para atingir o desconto em Outubro	35
5.2 Estratégias e ações para a <i>Black Friday</i>	35
6. RESULTADOS	40
6.1 Gestão de pessoas	42
6.2 Gestão de recursos	42
6.3 <i>Accountability</i>	45
6.4 Imagem pública	45
6.5 Parcerias	45
6.6 Sistema legal	46
6.7 Nível de sustentabilidade das operações	47
7. PANORAMA GERAL	49
8. CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	58

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto onde as organizações sem fins lucrativos exercem um papel fundamental na realização de mudanças sociais fornecendo bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, as receitas são destinadas exclusivamente ao próprio patrimônio, onde não existe a finalidade de acumulação de capital e sim como implementação de ações para contribuir com os objetivos estabelecidos pelas organizações.

Dessa maneira, a contribuição gerada por essas organizações devem persistir até o momento em que não há mais a necessidade da existências das mesmas, logo, o conceito de sustentabilidade se faz necessários para a perpetuação do impacto gerado pelas organizações sem fins lucrativos na construção social e desenvolvimento humano. A sustentabilidade depende da tomada de decisões e da alocação de recursos de maneira eficiente e eficaz, podendo ser considerada um compromisso com o futuro.

A fim de explorar a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos, este presente estudo será desenvolvido com o objetivo de analisar o impacto de estratégias e investimentos financeiros nos resultados operacionais, assim como evidenciar a relevância e os principais gargalos da gestão financeira.

A organização estudada será AIESEC em Limeira, sendo este estudo realizado através da obtenção de dados e informações referentes ao contexto da organização no período em que ela atinge o maior número de resultados operacionais, os quais contribuem para a geração de um maior impacto social.

1.1 AIESEC

Além de ser a maior organização voluntária mundial gerida por jovens universitários e recém-graduados reconhecida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a AIESEC também é o maior movimento de liderança jovem do mundo (AIESEC BRASIL, 2020)

Foi fundada em 1948 em 7 países da Europa por Jean Choplin (França), Bengt Sjöstrand (Suécia) e Dr. Albert Kaltenthaler (Alemanha), em um contexto de pós segunda guerra mundial com o intuito de prevenir conflitos similares através de

experiências multiculturais que promovessem o entendimento das diferenças e o desenvolvimento da liderança nos jovens, sendo eles considerados como fator-chave para um futuro melhor; atualmente a AIESEC está presente em 126 países, possui mais de 40.000 membros e já engajou e desenvolveu mais de 1.000.000 de jovens que passaram por uma experiência da AIESEC, seja participando da organização ou realizando um intercâmbio (AIESEC GLOBAL, 2020).

A Figura 1 mostra o AIESEC Way, o qual proporciona uma explicação simples e eficaz do que a organização acredita e o que a move. Extraímos que a organização tem como objetivo atingir a paz e o preenchimento das potencialidades humanas, permitindo que os jovens desenvolvam liderança através do aprendizado de experiências práticas em ambientes desafiadores.

Além disso, seus valores são: buscar excelência; demonstrar integridade; desfrutar da participação; agir sustentavelmente; ativar a liderança; e viver a diversidade. Por fim, a AIESEC é uma organização jovem global, independente, não-política, sem fins lucrativos, a qual não discrimina com base na etnia, gênero, orientação sexual, religião ou origem nacional/social (HUB AIESEC BRASIL, 2020).

Figura 1 – AIESEC Way: declaração do propósito da organização



Fonte: HUB AIESEC BRASIL. AIESEC Basics, 2020.

As características de liderança que a organização desenvolve nos jovens (autoconhecimento; cidadão global; orientado a solução; e capacidade para empoderar os outros), mostradas na Figura 1, se dá pelos diferentes tipos de intercâmbios oferecidos, os quais serão apresentados abaixo, pela possibilidade de fazer parte da organização e também hospedar um intercambista.

O Voluntário Global (GV) é uma experiência voluntária em organizações do terceiro setor escolas ou fundações. Os projetos possuem duração de 6 a 8 semanas e os mesmos estão vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU) (AIESEC BRASIL, 2020). De acordo com o Ministério das Relações Exteriores (2020), as ODS's são definidas como os:

“17 Objetivos e 169 metas, envolvendo temáticas diversificadas, como erradicação da pobreza, segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura e industrialização, governança, e meios de implementação” (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS, 2020, p. 1).

Já o intercâmbio do tipo Empreendedor Global (GE) oferece uma experiência de imersão em startup, o qual possui área de atuação em marketing, administração, tecnologia da informação, design e desenvolvimento de negócios. Os projetos possuem duração de 6 a 12 semanas (AIESEC BRASIL, 2020).

O último tipo de intercâmbio oferecido pela organização é o Talento Global (GT), sendo este o único intercâmbio em que o participante recebe bolsa-auxílio, visto que é uma experiência internacional em empresas que promove um ambiente global de aprendizado com desafios profissionais, tendo duração de 3 a 12 meses. O participante pode atuar na área de idiomas, tecnologia da informação ou administração (AIESEC BRASIL, 2020).

Visto que a AIESEC é uma organização internacional, é necessário entender a forma de atuação da mesma antes de ser explorado o contexto da AIESEC em Limeira, organização a qual é objetivo de estudo deste trabalho. A sede global da organização, denominada AIESEC International (AI), é a responsável pela administração da organização de forma geral; a AI está localizada em Montreal, no

Canadá. Seguindo a ordem de hierarquia, logo abaixo vem os escritórios nacionais, denominados de Member Committee (MC); esses são os responsáveis pela administração dos comitês locais (CL) e também pelo desenvolvimento de estratégias que são passados para os mesmos. Portanto, a AIESEC atua de forma efetiva e operacionalmente através dos escritórios locais que colocam em prática as estratégias e orientações vindas do MC e da AI. Atualmente a AIESEC no Brasil possui 49 CLs, sendo a AIESEC em Limeira um deles (HUB AIESEC BRASIL, 2020).

1.2 Descrição da AIESEC em Limeira

A AIESEC em Limeira foi fundada em 2012 por alunos da graduação da Faculdade de Ciências Aplicadas a partir da vontade de desenvolver liderança e desde a sua fundação, a organização já proporcionou mais de 900 experiências de intercâmbio (CORE AIESEC, 2020). A organização possui atuação nas cidades de Limeira e região, onde os principais stakeholders são pessoas entre 18 e 30 anos, universitários, ONGs e startups. No ano de estudo deste trabalho, 2018, a organização trabalhava com três diferentes operações.

Os intercâmbios do tipo *Incoming Global Volunteer* (IGV) são oferecidos para estrangeiros realizarem projetos sociais em organizações do terceiro setor na cidade de Limeira, os quais estão relacionados com as ODS's: boa saúde e bem-estar; educação de qualidade; combate às alterações climáticas; e parcerias em prol das metas.

O *Outgoing Global Volunteer* (OGV) difere do IGV em apenas um aspecto: este intercâmbio é oferecido para jovens realizarem projetos sociais em organizações do terceiro setor no exterior; ou seja, enviamos jovens de Limeira e região para impactarem alguma cidade do mundo. Entre os principais destinos estão Argentina, Colômbia, México, Egito e Romênia. Essa é a operação foco da organização e a que gera mais receita.

A última operação e mais nova da AIESEC em Limeira é o *Outgoing Global Entrepreneur* (OGE), o qual é diferente do OGV em relação a atuação do projeto. Nesse caso, os projetos são realizados em startups ao invés de organizações do terceiro setor, como visto anteriormente. Os principais destinos são Egito, México e Ucrânia.

Além das áreas de operações que estão relacionadas as vendas de intercâmbio, a organização possui áreas de *back office*, responsáveis diretas pela administração da mesma. O *back office* é dividido em Gestão de Pessoas (PM), área responsável pela gestão dos recursos humanos; Finanças e Legalidade (F&L); *Business-to-consumer* (B2C), área responsável pelo planejamento e execução de estratégias de marketing para consumidores de OGV e OGE; e o presidente do comitê local (LCP). Cada área da AIESEC em Limeira, incluindo as operações, conta com um diretor (VP) e o conjunto de diretores juntamente com o LCP forma o *Executive Board* (EB), responsável pela aplicação das estratégias vindas do MC e também pela adaptação das mesmas de acordo com a realidade do CL. É importante perceber que as áreas de *back office* trabalham em função das operações, consideradas áreas de *front office*, onde as estratégias são criadas a fim de alavancar os resultados operacionais.

Além dos diretores, as áreas são divididas em times, os quais são liderados por um *Team Leader* (TL), e cada time possui uma quantidade de membros. Dessa maneira, o EB é responsável por criar estratégias, os TLs são responsáveis por passar as estratégias para os membros e esses são os que executam. Atualmente a organização conta com 30 membros ativos, os quais são estudantes de graduação da Faculdade de Ciências Aplicadas e Faculdade de Tecnologia da UNICAMP, segundo o presidente atual Nathan Arnaldo Bido.

1.2.1 Finanças e Legalidade

Como citado anteriormente, a AIESEC é uma organização sem fins lucrativos, a qual é caracterizada por provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade através do desenvolvimento do potencial humano e uma gestão eficiente, sendo uma organização que não possui lucros, logo os recursos financeiros captados para a operacionalização das atividades são meios que tem como objetivo contribuir para a causa que a organização acredita (DRUCKER, 1997). É nesse contexto que é justificável a existência da área de finanças e legalidade dentro da AIESEC em Limeira.

A área de F&L tem como principal responsabilidade fazer com que a organização seja 100% legal e financeiramente sustentável nas operações em todos os níveis através da aplicação de estratégias, tendo como principais atividades

planejar investimentos, análise do fluxo de receitas do CL, relatórios e análise dos investimentos. É composta por um diretor e um *manager* e a área está em contato direto com todas as áreas de *front office* e *back office*, sempre buscando elaborar a melhor estratégia para alavancar os resultados operacionais e assim gerar impacto positivo na sociedade através da sustentabilidade com intercâmbios e boas experiências de membresia.

A sustentabilidade pode ser entendida como um compromisso com o futuro, onde as gerações presentes suprem as necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir as próprias necessidades (SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2009). No contexto das organizações sociais, a sustentabilidade surge no sentido de justificar a importância de dar continuidade aos compromissos e ações das instituições sociais e ambientais para a construção social e desenvolvimento humano (MARQUES, 2014).

A AIESEC em Limeira deve buscar a melhor combinação de capital humano, capital financeiro e capital social para o cumprimento das funções econômicas. Especificamente no âmbito da sustentabilidade financeira, ela pode ser caracterizada dentro da organização em produtos que não geram perdas, possuir reserva financeira, ter entrada de receitas vindas dos intercâmbios e utilizar os recursos financeiros da melhor maneira, ou seja, manter um produto e os respectivos benefícios ao longo do tempo.

Resumidamente, a área existe para garantir a transparência e eficiência na alocação dos recursos financeiros; práticas de governança corporativa, sendo responsável pelo regimento interno e legalização da organização perante a AIESEC no Brasil e externos; e criar uma cultura e educação financeiro dentro do CL. Segundo o código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é caracterizada como:

“o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” (IBGC, 2015, p.20)

As boas práticas de governança corporativa são caracterizadas pelos princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade

corporativa (IBGC, 2015). Esses princípios se relacionam com a área de finanças na medida em que ela é responsável por coletar, registrar, classificar, interpretar e comunicar informações financeiras para que seja possível entender a posição financeira e o desempenho da AIESEC em Limeira, assim como fornecer uma verificação objetiva de que a contabilidade oferece uma visão justa e honesta da organização e que o processo financeiro e jurídico atende aos padrões e satisfação das operações através da auditoria interna e externa.

Dessa maneira, a organização consegue planejar, tomar decisões e aplicar estratégias que contribuem com a qualidade da gestão, a sustentabilidade e o impacto social da organização, considerando em todos esses processos os diferentes tipos de capitais envolvidos no curto, médio e longo prazos.

2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O contexto da organização que será apresentado neste trabalho é referente a gestão de 2018 a fim de mostrar o impacto das soluções propostas referentes aos desafios enfrentados pela AIESEC em Limeira, tendo como foco principal o mês de Novembro. Esse mês é o mais importantes para a gestão porque é o responsáveis pelo maior número de resultados operacionais da organização devido a *Black Friday*, um período em que os preços dos intercâmbios apresentam uma alta porcentagem de desconto. Portanto, são os resultados de Novembro que irão gerar um maior impacto social a longo prazo, já que os intercâmbios não são realizados no momento em que são vendidos. A tabela 1 mostra o número de intercâmbios vendidos mês a mês da AIESEC no Brasil referente aos últimos 3 anos, onde o mês de Novembro representou, em média, aproximadamente 26% dos resultados totais.

Tabela 1 - Número de Intercâmbios da AIESEC no Brasil em 2017, 2018 e 2019

Mês	2017	2018	2019
Janeiro	230	260	288
Fevereiro	303	388	541
Março	1006	936	1079
Abril	940	1097	987
Maio	1418	1745	1257
Junho	1155	793	484
Julho	640	491	456
Agosto	776	646	507
Setembro	1260	1179	1014
Outubro	1423	1094	1171
Novembro	2961	4003	2740
Dezembro	525	374	347
TOTAL	12637	13006	10871

Fonte: Elaboração Própria. CORE AIESEC, 2020.

Porém, no contexto de 2018, a AIESEC em Limeira enfrenta dificuldades para entregar bons resultados no mês de pico de intercâmbios. O primeiro deles é referente ao decréscimo de caixa em relação ao ano de 2017, onde os dados que foram obtidos através da planilha de controle da diretoria local da organização podem ser vistos na tabela 2. Esse decréscimo comprometeu a reserva (decrécimo de 78% se comparado o período de outubro de 2017 com outubro de 2018) e a sustentabilidade financeira, visto que se deu ao fato de ocorrer reembolsos por quebra de contrato (27 reembolsos realizados entre o período de janeiro de 2017 até outubro de 2018,

totalizando um valor de R\$ 16.254,66) inadimplência e venda de intercâmbio com seguro saúde, onde o preço deste combo acabava por não cobrir o investimento feito somado com os custos diretos do mesmo. Outro fator preocupante era a política de recebimentos da organização que tinha como principal meio boletos bancários com prazo mínimo de 30 dias e parcelado em 3 vezes, ou seja, a organização recebia o valor total da venda de 1 intercâmbio apenas 3 meses após a venda. Portanto, todos esses fatores contribuíram para uma má gestão no fluxo de caixa na medida em que a gestão financeira tinha dificuldades para ter uma visão realista e futura da situação financeira, criando uma ilusão de dinheiro disponível para investimentos e estratégias.

Tabela 2 - Variação do caixa da AIESEC em Limeira

Mês	2017		2018		Variação Percentual
Fevereiro	R\$	37,177.03	R\$	12,069.75	-68%
Março	R\$	41,945.09	R\$	14,337.25	-66%
Abril	R\$	35,697.10	R\$	8,724.70	-76%
Maio	R\$	38,342.64	R\$	21,963.86	-43%
Junho	R\$	30,403.48	R\$	16,332.76	-46%
Julho	R\$	26,775.11	R\$	7,267.82	-73%
Agosto	R\$	28,745.23	R\$	9,489.17	-67%
Setembro	R\$	28,279.73	R\$	5,912.87	-79%
Outubro	R\$	35,724.02	R\$	10,710.33	-70%

Fonte: Elaboração Própria.

Além disso, a AIESEC em Limeira em 2018 também estava decrescendo em resultados operacionais em relação ao ano de 2017 e não conseguia atingir os resultados planejados de 2018, como é mostrado respectivamente na tabela 3 e 4. A organização apresentou um bom desempenho durante o primeiro semestre, mas apresentou queda nos resultados a partir do segundo semestre, o que também pode ser visto na coluna referente ao ano de 2018 da tabela 1.

Tabela 3 - Comparação dos resultados operacionais da AIESEC em Limeira entre 2017 e 2018 até outubro

Mês	2017	2018	Variação
Fevereiro	1	10	+9
Março	22	16	-6
Abril	23	24	+1
Maio	53	60	+7
Junho	20	12	-8
Julho	14	6	-8
Agosto	22	7	-15

Setembro	30	19	-11
Outubro	43	24	-19
Total	228	178	-50

Fonte: Elaboração Própria. CORE AIESEC, 2020.

A partir das tabelas apresentadas, é possível inferir que existe uma relação entre os resultados operacionais e o dinheiro em caixa da organização, visto que a principal forma de entrada de recursos é através da venda de intercâmbios e os custos diretos relacionados as vendas é referente ao repasse que a organização necessita realizar para a diretoria nacional da AIESEC, o qual representa em média 38% do valor da venda do intercâmbio, sendo que o valor da venda e o valor do repasse podem variar de acordo com estratégias a nível local e estratégias a nível nacional respectivamente, como por exemplo no caso da *Black Friday*, uma maneira de incentivar o número de resultados operacionais ao reduzir valor do repasse e permitir que os comitês locais apliquem estratégias de acordo com as próprias realidades para alavancar os resultados operacionais.

Tabela 4 - Planejamento e atingimento de intercâmbios vendidos da AIESEC em Limeira até outubro

Mês	Planejado	Realizado	Atingimento
Fevereiro	4	10	250%
Março	26	16	62%
Abril	25	24	96%
Maio	69	60	87%
Junho	25	12	48%
Julho	8	6	75%
Agosto	53	7	13%
Setembro	67	19	28%
Outubro	69	24	35%
Total	346	178	51%

Fonte: Elaboração Própria. CORE AIESEC, 2020.

Tendo em vista os problemas apresentados, o projeto de implementar a campanha de *Black Friday* dentro da AIESEC em Limeira conta com recursos limitados em um cenário que apresenta decréscimo operacional, sendo imprescindível a aplicação de estratégias que garantam a sustentabilidade da organização em todos os níveis de operação e uma boa taxa de retorno sobre o investimento.

No processo de planejamento da campanha todas as áreas da organização estão envolvidas e neste trabalho o mesmo será abordado a partir de uma perspectiva financeira, levando em consideração a aplicação das estratégias nacionais de acordo com a realidade da organização. Dessa maneira, serão apresentadas possíveis soluções para os desafios atuais a fim de atingir o objetivo de vender 203 intercâmbios, sendo 160 de OGV, 8 de OGE e 35 de IGV, segundo o planejamento operacional referente ao mês de Novembro, o qual representa 35% dos resultados operacionais planejados durante toda a gestão de 2018.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica foi fundamentada a partir de pesquisas em portais de artigos científicos, como Scielo e Google Acadêmico. Para o levantamento de pesquisas científicas com a finalidade de compreender e analisar a problemática expressa no presente trabalho, foram utilizadas as palavras-chave de pesquisa: AIESEC, organização sem fins lucrativos, investimentos, finanças, planejamento estratégico e sustentabilidade. Portanto, será possível entender como estes temas se relacionam entre si e de que maneira a atuação da área de finanças da AIESEC em Limeira pode contribuir estrategicamente para o atingimento dos resultados.

Resumidamente, as organizações sem fins lucrativos, classificação da AIESEC em Limeira, são entidades de iniciativa privada que tem como objetivo melhorar a qualidade de vida em sociedade e solucionar problemas sociais em prol do bem comum, onde o trabalho voluntário é umas das principais formas de recursos humanos e não existe a distribuição de lucros, dividendos, excedentes operacionais ou qualquer outro recurso administrado pela entidade, para seus sócios, associados, dirigentes, conselheiros, doadores, ou empregados (CARVALHO, 2012 apud MARQUES, 2014, p. 9; RESENDE et al, 2006 apud SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2009, p. 20).

Para que as organizações sem fins lucrativos sobrevivam, é necessário que elas adotem formas de gestão voltadas para resultados, com planejamento estratégico, foco nas pessoas, no negócio e na busca pela sustentabilidade (DRUCKER, 1997).

Para Silva (2008 apud SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2009, p. 27), ser sustentável está relacionado com a responsabilidade e a busca da satisfação dos stakeholders envolvidos, onde as ações da organização possam ser perenes e levem a sociedade humana a uma melhoria na qualidade de vida. De acordo com Marques (2014), a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos pode ser entendida através da eficiência e eficácia das atividades e pelo sucesso dos objetivos, fatores estes que justificam a obtenção de recursos de maneira suficiente e continuada, com o objetivo de utilizá-los com competência para perpetuar a organização e maximizar os resultados. A eficiência é administrar da melhor maneira possível a relação entre os recursos disponíveis e as tarefas a serem efetivadas, enquanto a eficácia está ligada

ao objetivo proposto, ou seja, cumprir a meta e atingir o resultado independente de como foi feita a administração de recursos (CAZZOLATO, 2009).

A fim de entender melhor o conceito de sustentabilidade, Santos, Félix e Carvalho (2009) enfatizam que a sustentabilidade pode ser considerada como um caminho em busca de melhores soluções para os problemas humanos na medida em que todas as decisões possuem um impacto. Cabe a organização prever esses impactos a fim de neutralizá-los ou minimizá-los, se comprometendo com o futuro. Complementando este conceito, Marques (2014) diz que a sustentabilidade possui um papel muito importante para o desenvolvimento de uma nova ordem mundial, uma vez que as organizações sem fins lucrativos conseguem atrair e englobar investimentos provenientes dos setores público e privado.

É importante entender quais têm sido os fatores facilitadores e dificultadores para o atingimento dos objetivos organizacionais das organizações sem fins lucrativos em relação a disponibilidade e decisões de obtenção de recursos financeiros, recursos humanos, recursos materiais e parceria, a fim de concluir se isto está sendo suficiente ou não (AZEVEDO, 2012, p.373 apud MARQUES, 2014, p. 27).

Em consonância com estes estudos, Santos, Félix e Carvalho (2009, p.33) explica que “as atividades de planejamento de recursos humanos consistem em um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos da organização e de quais as decisões sobre os recursos humanos podem melhorar a relação entre os resultados que vêm sendo obtidos e aqueles que, efetivamente, se deseja alcançar”. Dessa maneira, o sucesso das organizações sem fins lucrativos possui ligação com o desempenho, o comprometimento, as ações, as decisões e as ideias dos aplicadas aos recursos humanos, os quais auxiliam na realização dos objetivos e na garantia da sustentabilidade econômica

Nesse sentido, Marques (2014) conclui que a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos implica a necessidade de profissionalização, desenvolver projetos geradores de receita, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados, e desenvolver uma estrutura de gestão organizacional altamente eficiente. Em consonância Santos, Félix e Carvalho (2009) afirmam que as organizações devem repensar de maneira contínua as estratégias, objetivos e prioridades, sendo a gestão a ferramental ideal para executar esse processo de maneira eficiente e efetiva.

De acordo com Falconer (1999), o maior problema enfrentado pelas organizações sem fins lucrativos é um problema de competência na gestão, as quais operam em um ambiente desfavorável que gera um ciclo vicioso, envolvendo a falta de recursos humanos capacitados, gerenciamento inadequado, falta de dinheiro e insuficiência de resultados.

Segundo Tenório (2002 apud CAZZOLATO, 2009, p. 76), a gestão possui quatro funções específicas: o planejamento onde são determinados os objetivos organizacionais e como serão alcançados; a organização, para que ocorra a distribuição de responsabilidades e tarefas entre pessoas e recursos; a direção, que está relacionada com a motivação e estimulação da equipe para cumprir as atividades; e controle, função que diz respeito a comparação do resultado alcançado com o que foi proposto no planejamento com o objetivo de evidenciar erros e possibilidade de melhorias.

Logo, o conceito de sustentabilidade pode ser estudado através da dimensão estratégica e da dimensão sistêmica. A primeira envolve uma perspectiva interna da organização, abrangendo por exemplo áreas de Administração Estratégica, Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos; é nesse enfoque que ocorre a definição da visão, da missão e dos valores da organização, do diagnóstico ambiental, dos instrumentos prescritivos e quantitativos e dos itens de avaliação e de controles através do planejamento estratégico (SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2009).

Brnkerhoh e Goldsmith (2012 apud MARQUES, 2014, p. 29) acrescentam que existe uma ligação entre a dimensão de planejamento estratégico e a noção de sustentabilidade organizacional, onde é importante analisar e integrar o ambiente externo e interno da organização a fim de conhecer as capacidades internas e externas da organização, assim como considerar os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças do ambiente, possibilitando um diagnóstico das capacidades organizacionais e do ambiente em que ela está envolvida.

De acordo com Maximiano (2004 apud AZEVEDO et al, 2007, p. 3), o planejamento compreende fatores como tempo, incerteza e processos de tomada de decisão, levando em consideração a interpretação dos objetivos e quais são os meios mais eficazes para alcançá-los de acordo com a situação da organização. Dessa maneira, é possível identificar três níveis de planejamento organizacionais, sendo eles

o estratégico, funcional e operacional. O planejamento estratégico é o descrito acima. Já o planejamento funcional tem como objetivo a definição de objetivos e cursos de ação para que seja possível a implementação do planejamento estratégico. E o planejamento operacional diz respeito aos recursos e atividades para alcançar os objetivos.

Para Cazzaloto (2009), os problemas estruturais e de gestão causados pela falta de um planejamento estratégico e operacional e gerenciamento das finanças dificultam a captação de recursos, planejamento e programação de ações para gerar grande impacto na sociedade. Complementando essa visão, Stoner e Freeman (1999 apud AZEVEDO et al, 2007, p. 11) afirmam que a falta de informações necessárias para a tomada de decisões contribui para a deficiência da implementação da estratégia, onde é visto dentro da AIESEC em Limeira que muitas decisões são tomadas sem embasamento teórico e quantidade de dados suficientes.

Portanto, as ferramentas de gestão com base em uma estratégia ou planejamento, juntamente com a avaliação de indicadores econômicos e não econômicos, contribuem na avaliação e reestruturação dos recursos que tem disponíveis e da capacidade de autonomia, inovação e sustentabilidade (MARQUES, 2014).

O conceito de gerenciamento de projetos também está ligado ao planejamento, uma vez que possuem características multidisciplinares que combinam recursos organizacionais limitados selecionados e alocados para o desenvolvimento e aperfeiçoamento na capacidade de performance na realização de estratégias organizacionais (CLELAND, 1997, apud NETO, 2013, p.17).

É possível observar que no início de um projeto os níveis de custos e de pessoal são pequenos e possuem a tendência de aumentar no decorrer do projeto na medida em que chega o nível máximo da fase de execução, e depois cai ao se aproximar do período de finalização. O inverso acontece com a influência das partes interessadas, os riscos e incertezas devido ao alto custo da mudança no escopo do projeto após ser iniciado. E por fim, a possibilidade de sucesso no orçamento e cumprimento do prazo é baixa no início do projeto, as quais aumentam conforme se aproximam do período de finalização (PMI, 2008, apud NETO, 2013, p. 23).

A segunda dimensão envolve uma perspectiva externa da organização, relacionando por exemplo a capacidade de *accountability*, imagem pública, parcerias e sistema legal. Portanto, é possível realizar uma análise mais objetiva do pensamento estratégico dos gestores e da importância atribuída pelos mesmos em relação a essas práticas de gestão que são fatores determinantes para a realização e sobrevivência a longo prazo de intervenções que apelam a mudança social (MARQUES, 2014).

Santos, Félix e Carvalho (2009) dizem que a capacidade de *accountability* é uma ferramenta essencial para a transparência e resultados das atividades de uma organização ao nível dos recursos financeiros, materiais e humanos. Para que isso seja alcançável, a organização deve assumir responsabilidade sobre os objetivos adequados à missão da organização, ter transparência no processo de decisão e demonstrar como os recursos são utilizados.

No que diz respeito a imagem pública, a USAID (2002 apud MARQUES, 2014, p.41) explica que ela exerce uma grande influência nas outras áreas da organização quando é positiva, visto que contribui para a realização dos objetivos, na venda de produtos e serviços e na captação de recursos e parcerias, etapa relacionada com a ação dos principais *stakeholders*

Já a gestão de parcerias está relacionada com a inovação da organização uma vez que possibilita o aproveitar oportunidades. Segundo Lewis (1992 apud SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2005, p.36), as alianças estratégicas são importantes na medida em que permitem que as organização desenvolvam ações coordenadas que atendam objetivos mútuos.

Para Falconer (1999, p. 20):

“O compartilhamento de informação e a atuação conjunta são os caminhos para a potencialização da capacidade de atores públicos, empresariais e não governamentais para abordarem questões públicas e alcançarem resultados de impacto.”

Por fim, o sistema legal quando respeitado pelas organizações facilita a sua constituição enquanto entidade, bem como dá a conhecer restrições e responsabilidades que auxiliam na forma como devem ser geridas (CARVALHO, 2006, apud MARQUES, 2014, p. 42). A sustentabilidade das organizações depende de um contexto legal e o sistema legal serve para garantir a facilidade no registo e na

regulamentação dos direitos e deveres legais dos associados, entre outros aspetos da legislação (USAID, 2002, apud MARQUES, 2014, p.42).

Para que tudo isso seja alcançável é necessário utilizar medidas de resultado para medir a eficácia das estratégias de ação, explorando o ambiente e usando indicadores críticos para guiarem as ações. Muitas vezes os planejamentos podem levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso ao mostrar algo muito exato que dificulta a visualização de oportunidades que não se encontram nos planejamentos (ALDAY, 2000). Os indicadores permitem a obtenção de informações referente a um objeto ao acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, correção de problemas e melhorias de qualidade. Portanto, a avaliação de desempenho se torna um instrumento importante para a gestão sustentável das organizações ao auxiliar na tomada de decisões e melhorar o desempenho; é importante contemplar indicadores financeiros e não financeiros, visto que os indicadores financeiros são causados pelo nível de performance em outras áreas (CLARKE, 2000, apud RODRIGUE; SCHUCH; PANTALEÃO, 2003, p.3).

Nessa etapa, a estrutura da organização essencial ao desenvolvimento de planos de ações deverá estar associada a elaboração de processos e de resultados e aos controles financeiros do planejamento orçamentários, a fim de verificar como está o desempenho da organização frente aos objetivos, desafios, metas e estratégias traçadas (SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2009).

Explorando a atuação da área de finanças, destacamos que o controle financeiro eficiente permite a tomada de decisões com segurança, oferecendo uma visão geral da situação operacional e organizacional. Este pode ser feito de diversas maneiras, e um deles é através do fluxo de caixa, o qual mostra uma visão dos recursos disponíveis para suprir necessidades atuais e futuras e trabalhar em conjunto com o controle de contas a receber e contas a pagar (MAGNUS, 2007).

Nessa perspectiva Rasoto *et al* (2012, p. 68), acrescenta que:

“A demonstração de fluxo de caixa permite ao administrador financeiro planejar as finanças empresariais de forma que o caixa se torne equilibrado. Isto é, sem excesso e nem falta de caixa e mas apenas com o necessário para cumprir os compromissos da organização “.

Outra ferramenta, o orçamento é definido por Bomfim (2007, p. 21) como um “instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa”, o qual é elaborado de acordo com objetivos, metas e políticas de ação a curto e longo prazos. Segundo Zdanowicz (2003 apud BOMFIM, 2007, p.21), o orçamento contempla as previsões de receitas, custos, despesas e investimentos necessários a fim de atingir as atividades econômicas projetadas, fornecendo informações para a tomada de decisões ao avaliar e controlar na medida em que compara os valores realizados com os projetados para o período.

Para concluir, Santos, Ferreira e Faria (2009) observam que as dificuldades financeiras que as organizações enfrentam podem ser resumidas na combinação de ganhar pouco ou de gastar muito juntamente com fatores operacionais e de decisões estratégicas como por exemplo problemas de fluxo de caixa, que são evidenciados pela diferença entre os prazos de pagamento e recebimento, reduções de vendas com consequente retenção de recursos e inadimplências.

4. METODOLOGIA

4.1 AIESEC no Brasil

Para explicar a metodologia da campanha de *Black Friday* na AIESEC em Limeira, primeiramente é necessário explorar a estratégia criada pela diretoria nacional, onde cada comitê local aplicará da melhor maneira de acordo com a própria realidade.

No ano de 2018, a campanha nacional e de incentivo foi baseada em um grande sistema de desconto interno, que significa um menor valor de repasse por intercâmbio vendido pelo CL para a diretoria nacional. A fim de tornar viável repassar o desconto ao consumidor, existem dois cronogramas, como é mostrado na Figura 2, para que os CLs conquistem esse desconto.

Figura 2 - Cronograma da campanha de Black Friday na AIESEC no Brasil



Fonte: fornecido pela diretoria nacional.

Portanto, o cronograma está dividido entre os prazos para a campanha e para conseguir o desconto, onde os dois estão interligados. A AIESEC em Limeira deve se planejar com antecedência e pensar em estratégias internas para atingir o resultado de desconto, possibilitando a entrega de resultados significativos em Novembro ao aproveitar a estratégia nacional. É importante que as ações e estratégias estejam voltadas para os processos internos relacionados a atração de possíveis consumidores, denominados de *leads*; relacionamento com CLs de outros países,

principalmente cooperações; e consideração dos leads, fase a qual os mesmos estão interessados em realizar um intercâmbio e estão no processo de decisão.

O sistema de desconto vai ser baseado no crescimento de intercâmbios vendidos do período de 16/10/2018 a 16/11/2018 em relação ao período de 16/10/2017 a 16/11/2017 e cada operação terá descontos separados. A Figura 3 mostra a distribuição da faixa de desconto, a qual varia de 1 intercâmbio a mais até 60%, sendo este o desconto máximo e a trava do desconto. É importante lembrar que esse sistema de descontos é válido para os intercâmbios do tipo *outgoing*; a seguir será explicada a campanha para os intercâmbios do tipo *incoming*.

Figura 3 - Distribuição dos descontos de acordo com a porcentagem de crescimento



Fonte: fornecido pela diretoria nacional.

Já para os intercâmbios do tipo *incoming*, a campanha tem como objetivo equilibrar a oferta e demanda dos comitês da América Latina. Dessa maneira, a estratégia utilizada pela diretoria nacional é o investimento no repasse, o qual será de valor zero para os intercâmbios vendidos para os CLs da Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Itália, México, Peru e Turquia. Porém este investimento é limitado e estará disponível apenas para 461 intercâmbios entre os países parceiros. Essa é uma oportunidade para gerar novas cooperações, consolidar cooperações já existentes e crescer as operações como um todo.

Para que a diretoria nacional consiga ter informações sobre todos os CLs, é utilizado um sistema de acompanhamento com planilhas de dados sobre os resultados

operacionais, as quais também servem de auxílio para a tomada de decisão e de aplicação de estratégias dos CLs, assim como formulários para declaração dos intercâmbios vendidos, e o Podio, uma plataforma online de gerenciamento de projetos que permite organizar prazos de entrega, arquivos e tarefas.

4.2 AIESEC em Limeira

A organização realiza dois planejamentos estratégicos por ano, onde um é para o primeiro semestre e o outro é para o segundo semestre. Como a *Black Friday* é uma campanha pontual, a AIESEC em Limeira necessita rever o planejamento e criar ações e estratégias considerando todos os envolvidos de todas as áreas. Dessa maneira, a Tabela 5 apresenta uma análise interna e externa da organização como um todo para identificar os principais gargalos e de que maneira a relação entre as áreas pode auxiliar no problema.

Tabela 5 - Análise SWOT da AIESEC em Limeira

Análise SWOT	
Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
RH Completo	Recursos financeiros limitados
Operação de OGE superando meta de resultados	Decrescimento operacional
B2C superando meta de <i>leads</i>	Taxa de conversão baixa
Auditoria de contas e legal	Auditoria de contratos
Membresia motivada	Posicionamento de mercado
Rotina de trabalho das áreas	Gestão de informação
Cultura organizacional	Inadimplência
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Número de jovens em Limeira e região	Situação econômica e política do país
Faculdades e organizações estudantis	Imagem pública da AIESEC
Número de ONGs em Limeira	Empresas de intercâmbio

Fonte: Elaboração Própria.

A área de finanças, objeto de estudo do trabalho, utiliza o orçamento financeiro juntamente com o planejamento estratégico a fim de estabelecer estratégias financeiras e analisar possíveis investimentos para o atingimento dos resultados operacionais, considerando as projeções de vendas e de custos, assim como o fluxo de caixa para complementar o orçamento e observar como está a situação prevista para a organização nos meses da campanha. Na elaboração do orçamento ainda são utilizados diferentes cenários, políticas de recebimento (pagamento dos intercâmbios)

e ferramentas de controle. Logo, a área irá atuar para garantir a sustentabilidade da organização através da dimensão estratégica e da dimensão sistêmica, conceitos abordados na revisão da literatura. O objetivo principal é contribuir para todas as áreas da organização.

Para auxiliar no controle e mensuração dos resultados, serão utilizados indicadores de desempenho em relação a taxa de conversão em vendas; número de interessados; produtividade, calculada pelo número de intercâmbios vendidos por membro; cálculo do retorno dos investimentos, calculado pela diferença entre o lucro e o custo dividido pelo custo; e o nível de sustentabilidade das operações. A sustentabilidade das operações leva em conta os custos e receitas individuais de cada tipo de intercâmbio oferecido, onde o nível 0 é se as despesas de IGV, OGV ou OGE são maiores que as receitas de IGV, OGV ou OGE. No nível 1, as entradas referente a IGV, OGV ou OGE são iguais as despesas de IGV, OGV ou OGE. E no nível 2, as receitas de IGV, OGV ou OGE são maiores que as despesas de IGV, OGV ou OGE (HUB AIESEC BRASIL, 2020).

As ferramentas utilizadas para a gestão do projeto serão o Podio e o Trello. O Podio será utilizado para gerenciar a taxa de conversão em vendas e o número de interessados, sendo possível analisar a situação de cada pessoa que está interessada no intercâmbio. Através do Podio também é possível gerar *accountability* na organização como um todo ao mostrar nas reuniões semanais os dados gerados pela plataforma, evidenciando como está sendo o desempenho de acordo com cada investimento feito.

O Trello será utilizado para o acompanhamento das estratégias e ações criadas pela diretoria local a fim de atingir o objetivo de vender 203 intercâmbios, sendo 160 de OGV, 8 de OGE e 35 de IGV. Essa ferramenta utiliza o método Kanban, o qual segundo Mesh (2020) “serve para visualizar o trabalho, limitar o trabalho em andamento e maximizar a eficiência. É um processo para a melhoria constante no fluxo e qualidade do trabalho”. Dessa maneira, é possível acompanhar o andamento das atividades de todos os membros através de cartões que são movidos em diferentes quadros que representam o andamento da atividade ou processo, facilitando a comunicação.

Além disso, o registro contábil das receitas e despesas será realizado no Contas Online, uma plataforma online que permite o controle e registro financeiros, fornecendo informações para análise e tomada de decisões através do histórico registrado e análises geradas pelo sistema.

5. SOLUÇÃO PROPOSTA

5.1 Estratégias, ações e resultados para atingir o desconto em Outubro

Para atingir o desconto da campanha da Black Friday, a AIESEC em Limeira tinha que vender no mínimo 20 intercâmbios de OGV e 3 intercâmbios de OGE, visto que os resultados operacionais dessas operações no período analisado foram de 19 intercâmbios e 2 intercâmbios respectivamente (CORE AIESEC, 2020). No mês de outubro, a organização adotou como principal estratégia uma campanha de desconto em relação ao preço do intercâmbio. Essa campanha tinha como intuito principal alavancar os resultados e consistia no preço do intercâmbio com 50% de desconto, intitulada “2 em 1”, com a ideia de amigos fecharem um intercâmbio cada pelo preço de apenas um, ao invés de dois. Além disso, foram feitos investimentos em anúncios no *Facebook*, divulgação física de *flyers* pelas faculdades de Limeira e pagamento disponibilizado por boleto bancário em até duas vezes ou cartão de crédito em até três vezes, ambos com prazo máximo de pagamento da primeira parcela em 1 semana, sendo possível antecipar o recebimento do valor do último método de pagamento ao pagar uma taxa de juros.

Como visto anteriormente, nesse mês a organização vendeu ao todo 24 intercâmbios, e no período de 16/10/2018 até 31/10/2018 foram vendidos 16 intercâmbios de OGV e 4 intercâmbios de OGE (CORE AIESEC, 2020). Portanto para a operação de OGV atingir o mínimo de desconto, ainda restavam 4 intercâmbios, enquanto que a operação de OGE atingiu o desconto máximo.

5.2 Estratégias e ações para a *Black Friday*

Com o intuito de vender 203 intercâmbios, sendo 160 de OGV, 8 de OGE e 35 de IGV, a AIESEC em Limeira buscou iniciar a campanha de *Black Friday*, desde o início do mês de novembro para que fosse possível atingir um desconto de pelo menos 50% no repasse para a diretoria nacional na operação de OGV. Com base nessa informação, o desconto estipulado de 60% oferecia um retorno de aproximadamente R\$ 60,00 para os intercâmbios de OGV considerados vendidos fora da campanha principal, sendo um retorno muito pequeno mas que pode gerar um retorno maior nos intercâmbios vendidos na data da *Black Friday*.

Além disso, seguindo o exemplo do método de pagamento em Outubro, a gestão financeira resolveu disponibilizar o pagamento dos intercâmbios em boleto bancário em até duas vezes ou cartão de crédito em até quatro vezes, ambos com prazo máximo de pagamento da primeira parcela em 1 semana, sendo possível antecipar o recebimento do valor do último método de pagamento ao pagar uma taxa de juros. Essa estratégia tem como objetivo aumentar o fluxo de caixa e evitar inadimplências e quebras de contratos no futuro, podendo preservar a sustentabilidade da organização no longo prazo.

A tabela 6 apresentada abaixo mostra as principais ações estratégicas que envolvem a área de Finanças e Legalidades para alcançar os resultados operacionais planejados, considerando o enfoque estratégico e o enfoque sistêmico abordados na revisão da literatura.

Tabela 6 - Ações estratégicas da AIESEC em Limeira para Novembro

Enfoque estratégico	Ação/Estratégia	Áreas envolvidas	Período	Indicador de desempenho
Gestão de Pessoas	Campanha de incentivo interna	TODAS	1/11/2018 até 30/11/2018	Números de intercâmbio/membro
Gestão de Recursos	Desconto de 60% em OGV	OGV e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	ROI e número de intercâmbios
	Desconto de 60% em OGE	OGE e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	ROI e número de intercâmbios
	Desconto de 100% em IGV	IGV e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	ROI e número de intercâmbios
	Investimento de R\$ 1.500,00 em <i>Facebook Ads</i>	B2C e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	ROI e número de <i>leads</i>
	Investimento de R\$ 1.200,00 em divulgação física	B2C e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	ROI e número de <i>leads</i>
Enfoque sistêmico	Ação/Estratégia	Áreas envolvidas	Período	Indicador de desempenho
<i>Accountability</i>	Reuniões semanais e modelo de relatório	TODAS	1/11/2018 até 30/11/2018	Número de reuniões e relatórios
Imagem Pública	Realizar eventos em faculdades	OGV, OGE, B2C e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	Número de <i>leads</i>
Parcerias	Desconto de 67% para parceiros	OGV, OGE, B2C e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	ROI e número de intercâmbios

	Campanha de incentivo para cooperações	IGV e F&L	1/11/2018 até 30/11/2018	Número de intercâmbios
Sistema legal	Realizar pré-auditoria constante	OGV, OGE e F&L	23/11/2018 até 03/01/2019	% de erro de auditoria de contratos e contas

Fonte: Elaboração própria

A campanha de incentivo interna foi criada para gerar engajamento e motivação na membesia. Esse sistema funciona com pontuação individual onde os membros precisam cumprir pequenas tarefas durante as semanas como por exemplo postar sobre a campanha de *Black Friday* em um grupo no *Facebook*, indicar amigos ou vender um intercâmbio. Cada tarefa possui uma pontuação específica em que quanto maior o impacto dessa tarefa nos resultados operacionais, maior é a pontuação. O prêmio final é uma hospedagem paga em um final de semana em uma pousada em São Paulo para duas pessoas e os resultados da campanha serão atualizados diariamente.

A gestão de recursos é a área em que está a maior parte dos investimentos, englobando os descontos nas operações e os investimentos em divulgação. Considerando que a organização consiga atingir o desconto de 50% na operação de OGV, o retorno bruto que cada intercâmbio gera é de aproximadamente R\$ 355,75; já para a operação de OGE, a qual atingiu o desconto máximo, o retorno é de R\$ 615,00; enquanto isso, o retorno para a operação de IGV é igual a negativo, visto que a organização não receberá a taxa de intercâmbio do intercambista e nem realizará o repasse para a diretoria nacional, mas ainda existem os gastos para a entrega e realização do intercâmbio nas organizações do terceiro setor de Limeira. Os investimentos realizados juntamente com a área de B2C são os principais para a atração de *leads*, envolvendo ações de divulgação online e física para atingir o máximo do público-alvo possível.

Para gerar *accountability* no escritório como um todo, reuniões semanais serão realizadas a fim de mostrar como está sendo o desempenho da AIESEC em Limeira para atingir o objetivo de vender 203 intercâmbios totais, explorando o contexto de cada área da organização e mostrando a responsabilidade de cada uma para alcançar esse objetivo. Dessa maneira, é possível discutir a situação e fazer com que todos participem na construção de possíveis soluções para dificuldades enfrentadas durante

a campanha. O modelo de relatório mensal será criado para juntar todas as informações sobre o mês de Novembro sobre todas as áreas da organização e será disponibilizado para todos os envolvidos na organização. É esperado que esse modelo auxilie na gestão da informação e também seja realizado nos próximos meses.

Com o intuito de melhorar a imagem pública da organização e a presença nas universidades que são foco, principalmente as localizadas em Limeira, serão realizados eventos pontuais para promover a campanha e também esclarecer dúvidas em relação aos nossos programas de intercâmbio e prestar suporte aos interessados.

Em relação as parcerias, a AIESEC em Limeira possui parcerias com outras organizações estudantis e também com empresas juniores. A campanha do mês de novembro permite que essas parcerias sejam fortalecidas, logo, será oferecido um desconto de 67% para os parceiros, gerando um retorno bruto de aproximadamente R\$ 255,75 para os intercâmbios vendidos de OGV e um retorno bruto de aproximadamente R\$ 515,00 para os intercâmbios vendidos de OGE. No que diz respeito a campanha de incentivo para cooperação, essa foi criada para alavancar os resultados na operação de IGV. Essa campanha consiste em estabelecer uma meta de intercâmbios vendidos entre o comitê de Limeira e um comitê de outro país que a organização possui cooperação de resultados, onde ao atingir essa meta, a AIESEC em Limeira irá pagar a taxa de intercâmbio de um membro do comitê de outro país.

Por fim, as ações estratégicas propostas para o sistema legal estão relacionadas com a auditoria de contratos das operações de OGV e OGE visto o alto número esperado de resultados operacionais. A auditoria garante que os recursos financeiros estão sendo gerenciados de forma transparente, fornecendo uma verificação objetiva de que a contabilidade oferece uma visão justa e honesta da organização e que o processo financeiro e jurídico atende aos padrões e satisfação de nossas operações (HUB AIESEC, 2020). Dentro da AIESEC existem 4 tipos de auditoria: de contas; legal; de qualidade; e de contratos. A auditoria de contas é a que está relacionada com a contabilidade da organização, onde são auditadas as receitas e despesas da mesma. A auditoria legal está relacionada com a governança da organização por abordar itens como regimento interno e a legalização da organização perante a AIESEC no Brasil e a Externos como por exemplo a Receita Federal e a Prefeitura Municipal de Limeira. A auditoria de contratos e de qualidade se referem às operações da organização, sendo a primeira a auditoria de contratos dos intercâmbios

vendidos e a segunda a auditoria dos documentos dos intercambistas que irão realizar um projeto, os quais são passaporte, seguro-saúde e visto se necessário. Até o mês de Novembro, a AIESEC em Limeira tinha uma porcentagem média de entrega de auditoria de contratos de 61%, sendo os outros 39% referentes a contratos com erros que geram multa de R\$ 10,00 por contrato errado.

6. RESULTADOS

Até o dia 16/11/2018, a AIESEC em Limeira conseguiu vender os 4 intercâmbios restantes da operação de OGV para alcançar o desconto de 50% citado anteriormente. A seguir serão apresentados os resultados obtidos durante a campanha da *Black Friday* do mês de novembro, os quais inicialmente serão expostos de maneira geral, sendo realizada uma análise sobre a conversão das etapas de venda e, posteriormente, os resultados serão analisados de acordo com cada enfoque estratégico. A tabela 7 apresenta os números de intercâmbios planejados e realizados de cada operação, assim como o atingimento, o qual é calculado pelo realizado dividido pela planejado.

Tabela 7 – Resultados Operacionais de Novembro

Área	Planejado	Realizado	Atingimento
OGV	160	72	45.0%
OGE	8	10	125.0%
IGV	35	19	54.3%
Total	203	101	49.8%

Fonte: Elaboração própria.

O atingimento final foi de aproximadamente 50%, sendo que a área de OGE superou o número de intercâmbios planejados, enquanto a área de OGV não conseguiu cumprir metade do planejado e a área de IGV cumpriu um pouco mais da metade do planejado.

A fim de identificar possíveis gargalos no processo de vendas, é necessário analisar cada etapa do funil de vendas, assim como a taxa de conversão entre cada etapa. A tabela 8 mostra o número de *leads*, os quais estão presentes apenas nas operações do tipo *outgoing*, visto que a operação de IGV não possui essa etapa do processo. Os aplicantes são as pessoas que se aplicaram em algum projeto de intercâmbio; os aceitos são as pessoas que foram aceitas nesses projetos; e os aprovados são as pessoas que seguiram com o processo até a realização da aprovação no projeto, resultando na venda de um intercâmbio.

Tabela 8 – Etapas do Processo de Vendas

Área	Leads	Aplicantes	Aceitos	Aprovados
OGV	944	108	100	72
OGE	211	16	12	10
IGV	-	39	44	19

Total	1155	163	156	101
--------------	-------------	------------	------------	------------

Fonte: Elaboração própria.

O principal gargalo percebido é a conversão de *leads* em aplicantes e em aprovados, e a conversão de aceitos em aprovados, sendo esta última mais presente na operação de IGV. A tabela 9 contém a taxa de conversão de cada etapa de acordo com cada operação com o intuito de facilitar a visualização dos dados.

Tabela 9 – Taxas de Conversão

Área	Leads -> Apl	Apl -> Ac	Ac-> Apd	Leads -> Apd
OGV	11.4%	92.6%	72.0%	7.6%
OGE	7.6%	75.0%	83.3%	4.7%
IGV	-	112.8%	43.2%	-
Total	14.1%	95.7%	64.7%	8.7%

Fonte: Elaboração própria.

Um dos principais fatores que contribuíram para que as taxas de conversão de *leads* em aplicantes e em aprovados fossem baixas foi a falta de mão de obra capacitada e a sobrecarga na membresia, visto que no mês de novembro existiam 42 membros ativos na organização, resultando em cerca de 28 *leads* para cada membro abordar e realizar o processo de vendas; muitas vezes este processo não era realizado da melhor maneira ou as pessoas não recebiam um atendimento dedicado devido ao alto volume. O não atingimento das metas também pode ser relacionado com uma divergência entre o planejamento operacional e os recursos disponíveis.

Em relação aos resultados financeiros, o caixa final do mês de novembro apresentou uma variação percentual positiva de 44%, sendo que em 30/11/2017 o valor final foi de R\$ 14.949,29 e em 30/11/2018 foi de R\$ 21.498,85. A estratégia de pagamento dos intercâmbios em boleto bancário em até duas vezes ou cartão de crédito em até quatro vezes, ambos com prazo máximo de pagamento da primeira parcela em 1 semana, fez com que o fluxo de caixa aumentasse consideravelmente, visto que as receitas tiveram uma variação percentual positiva de 96% ao compararmos o mês de novembro de 2018 com o de 2017.

A análise mais detalhada das estratégias que será feita nos próximos itens permitirá identificar a real contribuição das mesmas, assim como mensurar o impacto dos investimentos e estratégias financeiras nos resultados operacionais e a respectiva eficácia.

6.1 Gestão de pessoas

A principal ação deste enfoque estratégico foi a campanha de incentivo interna, a qual foi explicada anteriormente. Também foi inserido dentro da campanha horários semanais para que todos da organização pudessem trabalhar juntos, a fim de acelerar os processos de vendas e trocar conhecimento, onde a presença dos membros contabilizava pontos dentro da mesma. Eram realizadas reservas de salas dentro da faculdade para que esses eventos pudessem ocorrer com uma estrutura adequada.

No que diz respeito ao indicador de desempenho, o número de intercâmbio vendido por membro foi de 2,4 intercâmbios, sendo calculado pelo número total de intercâmbios vendidos no mês de novembro dividido pelo número total de membros. O indicador ideal seria de 4,8 intercâmbios vendidos por membro para que a meta fosse alcançada.

6.2 Gestão de recursos

Para mensurar os resultados das ações estratégicas presentes neste enfoque, foram contabilizadas as receitas das operações de OGV e OGE advindas da campanha da *Black Friday*, assim como os custos diretos ou indiretos desses resultados, como por exemplo as taxas financeiras, correspondentes aos juros dos pagamentos de cartão de crédito e emissão de boleto, e o repasse para a diretoria nacional referente aos resultados da campanha; esses dados foram obtidos a partir de arquivos internos da organização que contém informações sobre o fluxo de caixa do período do mês de novembro. É importante lembrar que a operação de IGV não gerou receita pelo fato de que o desconto nesta operação foi de 100%. O resultado do ROI é calculado pela diferença entre o retorno líquido e o investimento de cada operação, sendo este primeiro resultado dividido pelo investimento.

O total de intercâmbios vendidos pela operação de OGV na campanha de *Black Friday* foi de 72 intercâmbios, porém, para o cálculo do ROI dessa operação, será utilizado o retorno e investimento referente a 62 intercâmbios, visto que 10 dos 72 intercâmbios foram resultantes do desconto de parceria, ação estratégica que está presente no enfoque parcerias. Portanto, o resultado final de números de intercâmbios da ação de desconto de 60% em OGV foi de 62 intercâmbios. A tabela 9 a seguir mostra o cálculo do ROI dessa ação estratégica, evidenciando o retorno bruto, taxas financeiras, repasse para a diretoria nacional e o investimento total feito em *Facebook Ads* e divulgação física, resultando em um ROI final de 11,39.

Tabela 10 – Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 60% em OGV

OGV	Valor
Retorno Bruto	\$ 38,676.70
Taxas Financeiras	\$ (197.32)
Repasse	\$ (18,028.60)
Total	\$ 20,450.78
Investimento Total	\$ (1,650.00)
ROI	11.39

Fonte: Elaboração própria.

Já para a operação de OGE, o total de intercâmbios vendidos da ação de desconto de 60% em OGE foi de 10 intercâmbios, apresentando um ROI final de 1,57, como é mostrado na tabela 11.

Tabela 11 - Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 60% em OGE

OGE	Valor
Retorno Bruto	\$ 4,838.76
Taxas Financeiras	\$ (160.17)
Repasse	\$ (2,907.84)
Total	\$ 1,770.75
Investimento Total	\$ (690.00)
ROI	1.57

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à estratégia de desconto de 100% em IGV, ela gerou um total de 19 intercâmbios vendidos, e, como o incentivo oferecido pela diretoria nacional era limitado, apenas 10 intercâmbios dos 19 não tiveram que repassar o valor cobrado para a diretoria nacional.

Dessa maneira, o ROI dessa estratégia se torna negativo, sendo considerado o valor do repasse como investimento total e tendo em vista que todos os intercâmbios de IGV vendidos na *Black Friday* pela AIESEC em Limeira não possuíam taxa cobrada para quem fosse aprovado em algum projeto, logo, não receberemos nenhum valor para cobrir esse investimento feito durante o mês de novembro. A seguir na tabela 12 é possível ver o cálculo do ROI para essa ação estratégica.

Tabela 12 - Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 100% em IGV

IGV	Valor
Retorno Bruto	\$ -
Taxas Financeiras	\$ -
Repasse	\$ (534.37)
Total	\$ (534.37)
Investimento Total	\$ (534.37)
ROI	(1.00)

Fontes: Elaboração própria.

Para o cálculo do ROI das ações estratégicas referentes aos investimentos em anúncios pelo *Facebook Ads* e divulgação física, foi considerado o retorno líquido das operações de OGV e OGE referentes a cada um desses investimentos. O número de *leads* gerado pelo anúncio em *Facebook Ads* foi de 808, enquanto que o número gerado pelo anúncio em divulgação física foi de 347 *leads*. A tabela 13 mostra o cálculo do ROI do investimento de R\$ 1.500,00 em *Facebook Ads*, tendo como resultado final um ROI de 10,85.

Tabela 13 - Cálculo do ROI do investimento de R\$ 1.500,00 em Facebook Ads

Facebook Ads	Valor
Retorno Líquido	\$17,777.23
Investimento	\$ (1,500.00)
ROI	10.85

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 14 mostra o cálculo do ROI do investimento de R\$ 1.200,00 em divulgação física, obtendo um ROI final no valor de 2,71.

Tabela 14 - Cálculo do ROI do investimento de R\$ 1.200,00 em divulgação física

Divulgação Física	Valor
Retorno Líquido	\$ 4,450.56
Investimento	\$ (1,200.00)
ROI	2.71

Fonte: Elaboração própria.

É possível perceber que a operação de OGV foi responsável pelo maior retorno bruto da campanha de *Black Friday*, assim como os investimentos realizados em anúncios pelo *Facebook Ads* geraram um maior resultado tanto operacional quanto financeiro.

6.3 Accountability

Durante o mês de novembro foram realizadas 4 reuniões, uma em cada semana do mês. As reuniões eram todas as terças-feiras das 18 horas até às 19 horas, horário o qual contemplava a maioria dos membros da organização. A presença nas reuniões semanais foi de aproximadamente 80% da membresia e elas desempenharam papel importante para gerar *accountability* dentro da AIESEC em Limeira, onde todas as semanas eram abordadas as metas de todas as áreas da organização, assim como o progresso das mesmas, identificar possíveis gargalos e disponibilizar um espaço para que todos os presentes pudessem propor soluções para os problemas que estavam sendo enfrentados.

O modelo de relatório mensal também foi criado, com o intuito de manter a transparência sobre o desempenho de todas as áreas da AIESEC em Limeira para que todos tenham acesso a essas informações e possam acompanhar o desenvolvimento da organização. Ler sobre todas as áreas possibilita uma visão global da organização e a oportunidade de aprender mais sobre a mesma. Esse relatório é dividido entre todas as áreas de organização e contém a comparação entre resultados planejados e realizados, assim como a porcentagem de atingimento. Também é exposto pontos positivos e negativos referentes a cada mês, assim como o que e como melhorar dentro de cada área de acordo com as experiências vividas, propondo medidas a serem tomadas nos próximos meses.

6.4 Imagem pública

A ação estratégica referente a este enfoque está totalmente relacionada com o investimento em divulgação física, uma vez que os banners e folders também foram utilizados nos eventos realizados durante o mês de novembro para a campanha de *Black Friday*. No total, os eventos foram realizados na UNICAMP de Campinas e de Limeira, PUC-Campinas, FACAMP, UNIP de Limeira e Uniararas, totalizando 6 eventos. Logo, o número de *leads* gerado por essa ação foi de 347.

6.5 Parcerias

Esse enfoque estratégico possui duas principais ações, uma focada em OGV e OGE e a outra em IGV. A ação de campanha de incentivo para cooperações com foco na operação de IGV gerou bons resultados porque todos os 19 intercâmbios dessa operação foram de cooperações. Além disso, não houve custos com a campanha de incentivo dado que nenhuma das cooperações atingiu a meta de intercâmbios com a

AIESEC em Limeira. As principais cooperações que geraram resultados foram escritórios do México e da Argentina.

Por outro lado, a ação de desconto de 67% para parceiros nos intercâmbios de OGV e OGE gerou apenas 10 intercâmbios vendidos para a primeira e nenhum intercâmbio para a segunda. A tabela 15 mostra o cálculo do ROI dessa campanha para a operação de OGV.

Tabela 15 – Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 67% em OGV

OGV - Parceria	Valor
Retorno Bruto	\$ 3,875.00
Taxas Financeiras	\$ (88.56)
Repasse	\$(3,780.19)
Total	\$ 6.25
Investimento Total	\$ (240.00)
ROI	(0.97)

Fonte: Elaboração própria.

Como na operação de OGE não houve nenhum resultado, o ROI também foi negativo, como é visto na tabela 16.

Tabela 16 – Cálculo do ROI dos resultados de desconto de 67% em OGE

OGE - Parceria	Valor
Retorno Bruto	\$ -
Taxas Financeiras	\$ -
Repasse	\$ -
Total	\$ -
Investimento Total	\$ (120.00)
ROI	(1.00)

Fonte: Elaboração própria.

Em ambos os produtos do tipo *outgoing* houve investimento em divulgação física para deixar folders com as organizações, atléticas e empresas juniores parceiras, assim como realizar postagens nas páginas próprias do *Facebook* a fim de divulgar ainda mais o desconto personalizado para os parceiros. Porém o resultado não foi positivo e tem um impacto pequeno ao ser comparado com o ROI dos resultados de desconto de 60%.

6.6 Sistema legal

As ações estratégicas deste enfoque tinham como objetivo melhorar o processo de auditoria interna e reduzir o valor de multas de acordo com o número de erros. No

mês de novembro para a auditoria de contas foram realizados 309 lançamentos, logo são 309 comprovantes solicitados. Realizando o processo de pré-auditoria semanalmente, o resultado alcançado foi de 309 comprovantes entregues corretamente, sendo a porcentagem de erro igual a zero e não existindo multa para pagamento.

Para a auditoria de contratos, o processo de pré-auditoria não funcionou como esperado devido ao alto volume de contratos e ao curto prazo para enviar os contratos, uma vez que houve alterações nas súmulas dos contratos e o prazo era de uma semana. De 72 contratos solicitados da operação de OGV, 35 foram entregues corretamente, tendo uma porcentagem de erro de aproximadamente 49% e R\$ 370,00 de multa. Já em OGE, de 10 contratos solicitados, 3 foram entregues corretamente, tendo uma porcentagem de erro de 30% e R\$ 70,00 de multa.

6.7 Nível de sustentabilidade das operações

O cálculo do nível de sustentabilidade das operações leva em conta as entradas e saídas de cada mês, portanto, é uma maneira de avaliar o fluxo de caixa em um período específico assim como ter uma ideia dos resultados financeiros das operações. Dessa maneira, a fim de avaliar a campanha de *Black Friday*, neste tópico serão abordados os resultados referentes ao mês de novembro.

Para a operação de OGV, houve uma entrada de R\$ 29.723,92, enquanto que as despesas referentes dessa operação foram de R\$ 16.591,17, resultando em uma sustentabilidade de operação de nível 2, uma vez que as receitas superam as despesas. Se os custos fixos mensais no valor de R\$ 1950,95 forem adicionados as despesas para o cálculo do nível, a operação ainda se manterá no nível 2, evidenciando o motivo dessa operação ser o foco da AIESEC em Limeira.

A operação de OGE obteve uma receita total no valor de R\$ 4.324,50 e uma despesa total no valor de R\$ 3.892,87, onde o nível de sustentabilidade da operação também é de 2. Ao contrário da operação de OGV, a operação de OGE se encontrará no nível 0 de sustentabilidade caso os custos fixos mensais forem adicionados as despesas para efetuar o cálculo.

Já a operação de IGV foi a única que apresentou o nível de sustentabilidade igual a 0, já que no mês de novembro houveram apenas despesas referentes a essa operação no valor de R\$ 212,46 e nenhuma entrada de receita. É importante lembrar

que a receita vinda dessa operação ocorre apenas quando os intercambistas chegam em Limeira para realizarem os projetos. A operação ainda manteria nível 0 caso os custos fixos mensais fossem adicionados ao cálculo.

É imprescindível que os resultados obtidos com esse indicador sejam utilizados para garantir uma melhor gestão financeira juntamente com outras ferramentas como por exemplo o fluxo de caixa e o orçamento da organização, os quais serão apresentados parcialmente no próximo capítulo a fim de identificar e apresentar a relação dos mesmos com os resultados operacionais e as outras áreas da organização, sendo possível analisar a gestão do ano 2018-19 e o impacto da campanha da *Black Friday*.

7. PANORAMA GERAL

O objetivo deste capítulo é identificar através dos resultados operacionais e financeiros a evolução de melhorias nos processos e apresentar o impacto dos investimentos e estratégias financeiras nos resultados operacionais e também verificar a sustentabilidade financeira da organização de maneira geral ao decorrer de todo o período da gestão 18/19.

A tabela 17 mostra a relação entre o número de intercâmbios planejados e realizados durante toda a gestão estudada, assim como qual foi o percentual de atingimento dos resultados. De 557 intercâmbios planejados, 301 foram vendidos, apresentando um atingimento final de 52%. Os meses de fevereiro, abril, maio, julho e dezembro foram os meses que apresentaram maior atingimento em relação ao planejado.

Tabela 17 – Planejamento e atingimento de intercâmbios vendidos da gestão 18/19 da AIESEC em Limeira

Mês	Planejado	Realizado	Atingimento
Fevereiro	4	10	250%
Março	26	16	62%
Abril	25	24	96%
Maio	69	60	87%
Junho	25	12	48%
Julho	8	6	75%
Agosto	53	7	13%
Setembro	67	19	28%
Outubro	69	24	35%
Novembro	203	101	50%
Dezembro	14	13	93%
Janeiro/19	14	9	64%
Total	577	301	52%

Fonte: Elaboração própria.

O mês da *Black Friday* foi responsável por aproximadamente 34% do resultado final, seguido do mês de maio que foi responsável por 20% dos resultados. Esses dois meses são considerados como meses que mais são vendidos intercâmbios, visto o histórico apresentado na tabela 1. Em relação as operações, OGE foi a que mais chegou perto do número de intercâmbios planejados, tendo vendido no total 32 intercâmbios enquanto o planejado era de 35 (91% de atingimento). Já a operação de OGV vendeu um total de 191 intercâmbios de 399 planejados, apresentando um

atingimento de 48%. A operação de IGV obteve um atingimento de 55%, a qual vendeu 78 intercâmbios de 142 planejados.

Aos compararmos os anos de 2017 e 2018, é possível perceber que houve um decréscimo de 26 intercâmbios, como é mostrado na tabela 18 abaixo. Além disso, os meses de agosto, setembro e outubro foram os que mais apresentaram variação negativa entre um ano e outro, e também são os meses que apresentaram menor atingimento de resultados em 2018.

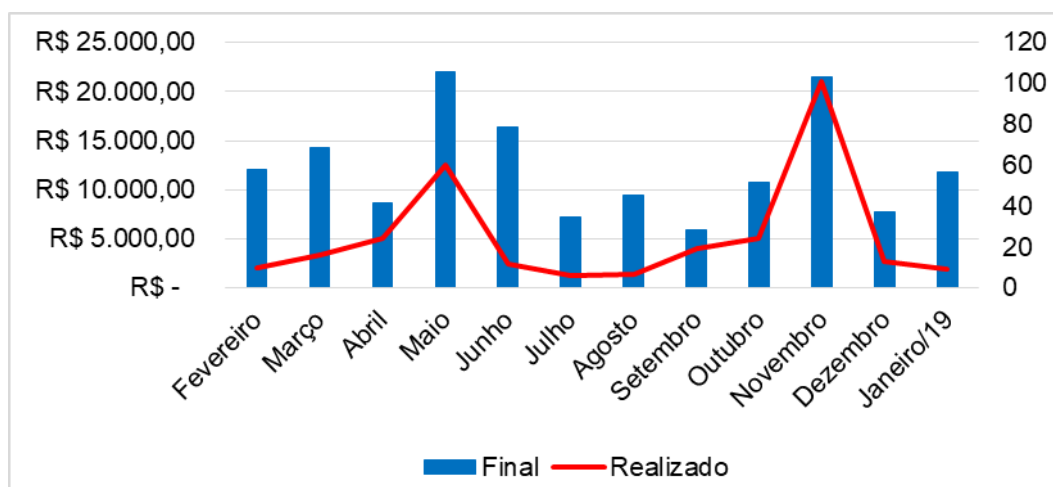
Tabela 18 - Comparação dos resultados operacionais entre as gestões 17/18 e 18/19 da AIESEC em Limeira

Mês	2017	2018	Variação
Fevereiro	1	10	+9
Março	22	16	-6
Abril	23	24	+1
Maio	53	60	+7
Junho	20	12	-8
Julho	14	6	-8
Agosto	22	7	-15
Setembro	30	19	-11
Outubro	43	24	-19
Novembro	85	101	+16
Dezembro	12	13	+1
Janeiro/18 e 19	2	9	+7
Total	327	301	-26

Fonte: Elaboração própria.

Com o objetivo de relacionar os resultados operacionais e financeiros, o gráfico 1 expõe o saldo final e o número de intercâmbios vendidos de cada mês, onde o valor do primeiro se encontra na coluna da esquerda e o segundo na coluna da direita.

Gráfico 1 - Relação saldo final e número de intercâmbios por mês

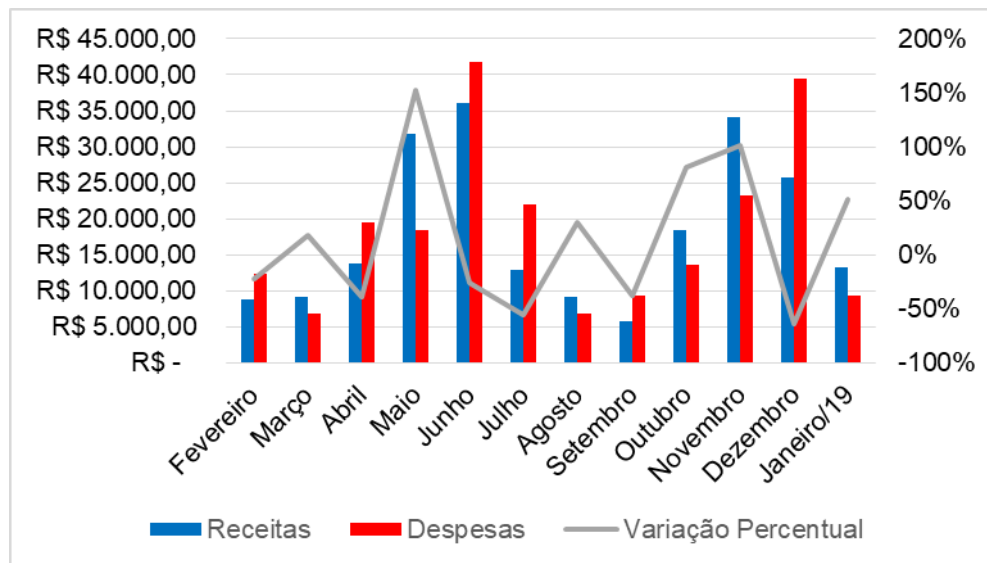


Fonte: Elaboração própria.

Os meses de maior resultado operacional foram os mesmos meses que apresentaram maior saldo final em caixa, sendo eles maio e novembro. É importante lembrar que nesses dois meses houveram estratégias financeiras de desconto a fim de alavancar os resultados operacionais, onde o retorno final não foi tão grande e contribuiu muito pouco para a consolidação do caixa da organização. Além disso, os meses que tiveram menor atingimento operacional foram os que apresentaram um saldo final menor que R\$ 10.000,00.

O gráfico 2 mostra um panorama geral dos resultados financeiros da gestão 18/19 através das receitas e despesas de cada mês, assim como a variação percentual do saldo final de um mês para o outro, onde os meses de abril, junho, julho, setembro e dezembro apresentaram uma variação negativa; novamente os meses de maio e novembro podem ser considerados pontos positivos por apresentarem as maiores variações percentuais. É possível perceber que o método de pagamento influenciou nas entradas da organização, uma vez que durante o primeiro semestre o prazo para pagamento era mensal e não semanal como na campanha de *Black Friday*, fato que pode ser percebido devido ao número de intercâmbios vendidos em maio, onde uma parcela das receitas desses intercâmbios entraram no mês de junho.

Gráfico 2 – Panorama geral da gestão financeira 18/19



Fonte: Elaboração própria.

Outra análise que pode ser feita é em relação ao pagamento do repasse para a Diretoria Nacional. No mês de maio a AIESEC em Limeira fez uma campanha de descontos própria, diferentemente da campanha da *Black Friday* que possuía um incentivo, logo, o alto valor das despesas em junho é referente ao repasse dos resultados operacionais do mês anterior. O alto valor das despesas em dezembro segue o mesmo raciocínio, somado a despesas com seguro saúde, reembolsos e intercâmbios que não entraram no desconto da campanha de novembro.

Por fim, a tabela 19 refere-se às metas financeiras planejadas e realizadas da organização, assim como o atingimento das mesmas, as quais apresentam ganho ou perda no saldo final.

Tabela 19 – Planejamento e atingimento das metas financeiras da gestão 18/19 da AIESEC em Limeira

Mês	Planejado	Realizado	Atingimento
Fevereiro	-R\$ 4.875,26	-R\$ 3.461,17	71%
Março	R\$ 6.142,91	R\$ 2.267,50	37%
Abril	-R\$ 7.692,97	-R\$ 5.612,55	73%
Maió	R\$ 16.558,19	R\$ 13.239,16	80%
Junho	R\$ 5.250,20	-R\$ 5.631,10	-107%
Julho	-R\$ 10.937,15	-R\$ 9.064,94	83%
Agosto	R\$ 10.756,89	R\$ 2.221,35	21%
Setembro	R\$ 12.047,31	-R\$ 3.576,30	-30%
Outubro	R\$ 9.043,10	R\$ 4.797,46	53%

Novembro	R\$ 11.226,85	R\$ 10.788,52	96%
Dezembro	-R\$ 14.395,62	-R\$ 13.714,62	95%
Janeiro/19	R\$ 1.263,85	R\$ 3.966,62	314%
Saldo Final	R\$ 49.919,22	R\$ 11.750,85	24%

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez que os resultados financeiros representam os valores dos resultados operacionais, as metas financeiras são estabelecidas de acordo com o planejamento operacional e construídas com o auxílio de ferramentas como o orçamento financeiro e o fluxo de caixa. Dessa maneira, a primeira conclusão a ser feita é que a execução do planejamento operacional não foi realizada da melhor maneira, impactando diretamente nos resultados financeiros, onde o atingimento do saldo final previsto foi de apenas 24%. Mesmo que tenham sido utilizadas premissas no orçamento, o resultado realizado foi abaixo do colocado.

Novamente os meses responsáveis pelo maior número de intercâmbios vendidos apresenta pontos positivos, nesse caso, a meta financeira desses meses foi a que mais chegou perto de ser atingida, mostrando uma maior conformidade entre os planejamentos operacional e financeiro. Por outro lado, a maioria das perdas previstas não foram atingidas 100%, evitando um prejuízo maior do que o esperado. O planejamento financeiro de junho não foi levado em conta que a campanha de resultados do mês de maio não teria uma campanha de incentivo da Diretoria Nacional, onde o retorno foi muito menor do que o esperado; além disso, no mês de junho houve gastos com conferência nacional e aumento da inadimplência de terceiros. Já no mês de setembro, era esperado um grande resultado com um evento em que a organização participou, porém não foi o que aconteceu e o investimento realizado não gerou as receitas esperadas.

Mesmo com diversos problemas durante a gestão, a AIESEC em Limeira conseguiu entregar bons resultados operacionais com uma disponibilidade limitada de recursos financeiros, os quais poderiam ter sido geridos de forma mais eficiente caso o planejamento fosse voltado para garantir a sustentabilidade financeira da organização. A gestão 18/19 teve um foco muito grande em resultados operacionais em detrimento das outras áreas envolvidas. A variação percentual do caixa se comparados os meses de novembro e dezembro de 2018, e janeiro de 2019, com os meses de novembro e dezembro de 2017, e janeiro de 2018, foi respectivamente de

-40%, -48% e -40%. O saldo final de janeiro de 2019 apresentou uma variação negativa de 3% ao ser comparado com o quanto de dinheiro a gestão começou em fevereiro de 2018.

8. CONCLUSÃO

A partir do contexto apresentado da AIESEC em Limeira referente ao ano de 2018, o presente trabalho buscou explorar e analisar as soluções realizadas para contornar o desafio de enfrentar decréscimos operacionais e financeiros durante a gestão, fatores estes que ameaçam o impacto na construção social e desenvolvimento humano gerados pela organização. O planejamento operacional estava longe de ser atingido, assim como a garantia da sustentabilidade da organização no longo prazo devido aos recursos limitados. A gestão financeira tinha dificuldades para ter uma visão realista e futura da situação financeira, gerando uma má gestão no fluxo de caixa e contribuindo para investimentos e estratégias sem fundamento.

Como visto no histórico de resultados, o mês de novembro é o responsável por gerar maior número de resultados para a AIESEC no Brasil devido a campanha de *Black Friday* e incentivos da Diretoria Nacional para que os escritórios locais possam entregar um grande volume de intercâmbios e causar maior impacto, logo, é o objeto de estudo desse trabalho.

Levando em consideração o estudo da sustentabilidade a partir das dimensões estratégicas e sistêmicas proposto por Santos, Félix e Carvalho (2009), a primeira abrange Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos, os quais apresentam itens de avaliação e controles através do planejamento estratégico. Já a segunda dimensão abrange uma visão externa da organização, sendo definida pela capacidade de *accountability*, imagem pública, parcerias e sistema legal. No final, todos esses itens contribuirão para a realização e sobrevivência a longo prazo de intervenções que apelam a mudança social. É nessa perspectiva que o plano de ação da AIESEC em Limeira foi traçado para buscar os melhores resultados possíveis no mês de novembro.

Em consonância com a proposta de solução da situação problemática, ferramentas como o fluxo de caixa e orçamento auxiliaram na coleta de dados referente aos investimentos financeiros e na análise do real impacto da gestão financeira através dos investimentos e estratégias para alcançar os resultados operacionais e se houve melhorias nos processos, juntamente com os indicadores de retorno sobre o investimento e nível de sustentabilidade. Como forma de garantir que o plano de ação fosse executado da melhor forma, todas as áreas da organização

estão presentes em algum dos enfoques apresentados acima, necessitando que elas trabalhassem em conjunto para atingir a meta final.

Dentre as principais estratégias, as que possuem maior atuação da área financeira são os descontos nos preços dos intercâmbios, investir em divulgação e disponibilizar o pagamento dos intercâmbios em boleto bancário em até duas vezes ou cartão de crédito em até quatro vezes, ambos com prazo máximo de pagamento da primeira parcela em 1 semana, com o objetivo de aumentar o fluxo de caixa e evitar inadimplências e quebras de contratos no futuro, podendo preservar a sustentabilidade da organização no longo prazo.

As estratégias executadas para a campanha de *Black Friday* permitiram que a organização alcançasse 49,8% do planejado, onde a operação de OGE obteve 125% de atingimento, a operação de OGV 45% de atingimento, e a operação e IGV 54,3% de atingimento. Detalhando o processo de vendas, foi possível identificar que o maior gargalo foi a conversão de *leads* em aplicantes e, conseqüentemente, a de *leads* em aprovados. A falta de recursos humanos e treinamentos contribuíram para o não atingimento do resultado total planejado, assim como uma divergência entre o planejamento operacional e financeiro e os recursos disponíveis.

Em relação aos resultados financeiros, o caixa final do mês de novembro apresentou uma variação percentual positiva de 44% e o ROI dos investimentos foi positivo tanto para o OGV quanto para a operação de OGE, mas foi negativo para o desconto focado em parcerias. O nível de sustentabilidade das mesmas operações foi igual a 2 e a operação de IGV apresentou nível igual a 0. Esses resultados dizem respeito apenas ao mês de novembro e é importante considerar como eles impactaram no restante da gestão da AIESEC em Limeira.

Em suma, a campanha da *Black Friday* foi responsável por aproximadamente 34% do resultado total, o qual é igual a 301 intercâmbios e 52% de atingimento do planejamento. A operação que mais contribuiu para o resultado final foi a de OGV, seguida de IGV e OGE. Mesmo com a estratégia executada, a organização não conseguiu evitar o decréscimo operacional, mas manteve o saldo final em caixa quase estável, sofrendo uma variação percentual negativa de apenas 3% se comparado ao início da gestão. Além disso, foi possível perceber que existe uma relação entre estratégias e investimentos financeiros com resultados operacionais e saldo final em

caixa, visto que os meses de maio e novembro foram os que tiveram maior atuação da área de finanças nesse sentido e produziram o maior volume de resultados. A alteração na forma de pagamento e inclusão do mesmo no discurso de vendas contribuiu para um aumento do fluxo de caixa e uma menor taxa de quebra de contratos.

Porém, ao analisar dados que refletem o orçamento financeiro e o fluxo de caixa, os quais se traduzem nas metas financeiras, existe uma divergência entre o planejamento financeiro e o operacional, uma vez que ambos são dependentes um do outro para a execução. Este fato é preocupante na medida em que o planejamento financeiro foi realizado baseado nas premissas dos resultados operacionais, onde o não atingimento das metas impactou fortemente na previsão dos saldos finais. Ademais, os investimentos e estratégias financeiras continuaram sendo feitos a fim de alavancar os resultados operacionais, deixando de lado a garantia da sustentabilidade financeira da organização ao não ter o retorno financeiro esperado devido ao não atingimento das metas operacionais.

É incerto afirmar qual é a verdadeira sustentabilidade da organização no longo prazo, uma vez que na análise realizada os meses de maiores resultados tiveram estratégias de desconto, as quais retornavam uma margem muito baixa e pouco impactante para a implementação de ações para contribuir com os objetivos estabelecidos pelas organizações. Existe uma relação muito forte entre as estratégias, os investimentos e o impacto da atuação da área de finanças nos resultados operacionais da AIESEC em Limeira, porém, é necessário que a organização realize um planejamento estratégico operacional e financeiro considerando todos os fatores externos e internos para obter um diagnóstico das capacidades organizacionais, assim como ter uma ideia de sustentabilidade organizacional. Também é essencial medir a eficácia das estratégias de ação com indicadores e realizar o acompanhamento e evolução do desempenho dos mesmos, uma vez que isso só ocorreu no mês de novembro. O controle financeiro é de extrema importância e o desafio em uma organização sem fins lucrativos é alavancar os resultados operacionais ao mesmo tempo que garante a sustentabilidade e a legalidade da organização para que o impacto positivo continue sendo realizado.

REFERÊNCIAS

- AIESEC BRASIL, 2020. Disponível em: <<http://aiesec.org.br/>>. Acesso em: 01 de abr. de 2020.
- AIESEC GLOBAL, 2020. Disponível em: <<https://aiesec.org/about-us>>. Acesso em: 30 de mar. de 2020.
- ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.
- AZEVEDO, P.; CAIXETA, D. R. A.; COTO, G. C. **Processo de Planejamento: Um Estudo de Caso na AIESEC Florianópolis**. VII Coloquio Internacional sobre gestion universitaria en America del Sur, Argentina, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76615>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.
- BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. 2007, 53 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf>>. Acesso em: 22 de abr. de 2020.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>>. Acesso em: 01 de abr. de 2020.
- CAZZOLATO, N. K. **As dificuldades de gestão das organizações não-governamentais**. Revista da Faculdade de Administração e Economia, São Paulo, v. 1, p. 66-81, 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/1287>>. Acesso em: 19 de abril de 2020.
- CORE AIESEC, 2020. **Analytics – Brazil**. Disponível em: <<http://core.aiesec.org.eg/analytics/1606/LC20/>>. Acesso em: 22 de abr. de 2020.
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor. Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999
- HUB AIESEC BRASIL. **AIESEC Basics**. Disponível em: <<https://hub.aiesec.org.br/aiesec-basics>>. Acesso em: 23 de abr. de 2020.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas da governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- MAGNUS, C. O. **Controle Interno Financeiro Em Uma Entidade Sem Fins Lucrativos**. 2007. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências

Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293891.pdf>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

MARQUES, S. R. C. **A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014. Disponível em: <<https://estudOGEral.sib.uc.pt/handle/10316/27778>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

MESH, Janet. **Método Kanban: Guia detalhado e 5 modelos prontos para usar**. Trello. 2020. Disponível em: <<https://blog.trello.com/br/metodo-kanban>>. Acesso em: 21 de abr. de 2020.

NETO, R. O. C. **A eficiência da estrutura organizacional com base no gerenciamento de projetos: estudo de caso da AIESEC no Brasil**. 2013. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Universidade do Maranhão, São Luís, 2013. Disponível em: <<https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/161?mode=simple>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

RASOTO, A. *et al.* **Gestão Financeira: enfoque em inovação**. 1. ed. Curitiba: Aymar, 2012. v. 6. 140p. (série UTFinova). Disponível em: <<http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2062/1/gestaofinanceirainovacao.pdf>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod1-gestao-publica/artigo-enanpad%20Indicadores.pdf>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

SANTOS, I., FÉLIX, R. & CARVALHO, T. **Gestão para a sustentabilidade do Terceiros Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabirito**. Projeto Empresarial em Administração, Faculdade de Administração de Itabirito, Itabirito, 2009. Disponível em: <http://new.institutofonte.org.br/wp-content/uploads/2017/12/Gesta%CC%83o-para-a-Sustentabilidade-do-Terceiro-Setor_Estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotados por Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração da UNIMEP. Piracicaba, v. 7, n. 3, p. 70-92, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/145>>. Acesso em: 19 de abr. de 2020.

SCHIMITH, P. F., & CHAGAS, P. B. **A Aplicação Da Governança Corporativa No Terceiro Setor: Um Estudo De Caso**. Caderno De Administração, v. 17, n. 2, p. 12-25, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613>>. Acesso em: 16 de abr. de 2020.