

**GERALDO JUNIOR MACHADO CUNHA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLE DO SETOR DE CONTAS A  
RECEBER**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Contabilidade e Finanças no programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

**Orientador: Vilson José Massutti**

**CURITIBA**

**2010**

## DEDICATÓRIA

A todos aqueles que, de certa forma auxiliaram para a confecção deste trabalho, a minha namorada, ao meu cunhado e meu professor orientador pelo auxílio e confiança prestada.

## **EPÍGRAFE**

**“Em primeiro lugar, quando se constrói uma estratégia não se pretende tomar hoje decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro”.**

*Drucker, Peter F.*

## RESUMO

No presente trabalho demonstra-se o intuito de descrever a importância do planejamento estratégico visando às necessidades da empresa, assim como mostrar os dados coletados para colocar em prática o método na instituição. Para o seu desenvolvimento foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema e posteriormente um estudo de caso na organização, para tanto se dividiu o projeto em quatro etapas apresentadas. Na introdução descreve-se a necessidade de realizar um planejamento estratégico a fim de atender os objetivos propostos com a finalidade de organizar o setor de contas a receber, verificando a rentabilidade da empresa, seu lucro e crescimento perante cada período, em seguida os procedimentos metodológicos foram fundamentais para seu entendimento, elaboração e implementação do método no setor analisado da organização. Concluiu-se após os diagnósticos evidenciados que o projeto é viável, apresentando a real situação do setor examinado.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 CONTEXTO .....	8
1.1.1 Definição do Tema .....	8
1.1.2 Situação Problema.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral .....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
1.4 METODOLOGIA .....	10
1.5 ESTRUTURA DO PROJETO .....	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
2.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	13
2.2.1 Princípios Gerais do Planejamento.....	13
2.2.2 Princípios Específicos do Planejamento .....	14
2.3 PARTES DO PLANEJAMENTO.....	15
2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	15
2.5 A EMPRESA COMO SISTEMA .....	16
2.6 FASES DA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
2.6.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico .....	20
2.6.2 Fase II - Missão da Empresa .....	21
2.6.3 Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos .....	22
2.6.4 Fase IV – Controle e avaliação .....	22
2.7 CONTROLE ESTRATÉGICO.....	22
2.7.1 Finalidades da Função Controle .....	24
2.7.2 Informações para o Controle Estratégico .....	25
2.7.3 Fases para o Controle e Avaliação .....	26
2.7.4 Estágios do Controle e Avaliação .....	27
2.7.5 Níveis de Controle e Avaliação .....	27
2.8 SINTESE DO CONTROLE ESTRATÉGICO.....	28
<b>3. EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	29
3.1 RAZÃO SOCIAL E BREVE HISTÓRICO .....	29
3.2 RAMO DE ATIVIDADE .....	29
3.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA .....	29
3.4 MERCADO DE ATUAÇÃO.....	30
3.5 ORGANOGRAMA .....	30
3.6 CICLO OPERACIONAL .....	31
3.7 NÍVEL DE CRESCIMENTO .....	31
3.8 INFORMAÇÕES RELEVANTES.....	31
<b>4. SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	32
4.1 DADOS OU INFORMAÇÕES QUE DIMENSIONAM A PROBLEMÁTICA.....	32
4.2 DELIMITAÇÕES DO PROJETO .....	32
<b>5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	33

5.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	33
5.1.1 Análise Externa .....	34
5.1.2 Análise Interna .....	34
5.1.3 Análise dos Concorrentes .....	35
5.2 FASE II MISSÃO DA EMPRESA .....	35
5.3 FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS .....	36
5.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO .....	36
<b>6. ANÁLISE DO CENÁRIO E PLANEJAMENTO DO SETOR DE CONTAS A RECEBER .....</b>	<b>37</b>
<b>7. CARTEIRA DE CLIENTES .....</b>	<b>38</b>
<b>8. DIAGNÓSTICO DOS CLIENTES .....</b>	<b>39</b>
8.1 ANÁLISE DOS CLIENTES .....	39
<b>9. VIABILIDADE DO PROJETO .....</b>	<b>48</b>
9.1 IMPORTÂNCIA DO PROJETO .....	48
9.2 PLANO DE AMOSTRAGEM .....	48
<b>10. CRONOGRAMA .....</b>	<b>49</b>
<b>11. CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>12. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa tornar-se competitiva em um mercado globalizado e dinâmico como o de hoje, é necessário que se tenha um devido aperfeiçoamento, refinando seu conceito de estratégia, podendo assim buscar uma melhor posição em seu ramo de atuação. Visando diminuir os riscos os administradores estão buscando novas técnicas para gerenciar com segurança, diminuindo os riscos e tomando decisões de forma mais eficiente e eficaz.

Com base nas adversidades do ramo de atuação, é necessário utilizar técnicas que auxiliem o processo gerencial, tendo como referencia o planejamento estratégico.

Nas etapas do planejamento estratégico o administrador deve ser um facilitador do processo de elaboração, sendo que o comprometimento de todo o corpo da empresa é fundamental para uma participação efetiva em todos os segmentos. Este planejamento deve ser refletido sempre que necessário, devendo efetuar mudanças ou adaptações a fim de obter um melhor resultado.

Para o desenvolvimento de uma empresa é primordial que se faça uma análise a partir dos dados e informações obtidas com o intuito de elaborar um modelo de gestão estratégica baseada em planejamento e análise de cenários, implantando um sistema de controle interno, sendo este de extrema necessidade para verificar a situação da organização.

Diante disso, realizou-se um estudo na Empresa objeto do estudo de caso, apresentando um projeto de controle de contas a receber, partindo de dados analisados no primeiro semestre do ano vigente.

Neste trabalho demonstram-se dados e valores numéricos reais, fornecidos pela empresa, destacando que ficaram restritas as informações referentes a nomes e dados dos colaboradores.

Para realização do presente trabalho será apresentada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso para o projeto proposto.

## 1.1 CONTEXTO

### 1.1.1 Definição do Tema

O Planejamento Estratégico consistem em um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter maior otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Normalmente esta responsabilidade cabe aos colaboradores com níveis hierárquicos mais elevados, diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto às ações a serem seguidas para sua concretização, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução desejada.

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e riscos” (Fischmann & Almeida, 1995, p. 25).

De acordo com OLIVEIRA (1997, p.148), uma administração adequada começa com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados, sendo que estes devem ser mais do que palavras, devem ter significado concreto para a realização desses objetivos de modo e forma real.

Desta maneira o tema do trabalho apresentado caracteriza-se como:

- Planejamento Estratégico e o controle do setor de contas a receber.

### 1.1.2 Situação Problema

A Empresa objeto do estudo de caso é uma sociedade de Advogados que tem por objetivo a prestação de serviços de assessoria e consultoria jurídica em todos os segmentos do direito.

A empresa possui diversos contratos com companhias seguradoras, sendo cada contrato individual específico e distinto para cada cliente e seus devidos processos. Após uma breve análise, constatou-se que não existe um sistema de controle efetivo, metodologia ou parâmetro estipulado para ser efetuada a cobrança dos relativos contratos e seus honorários advocatícios.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar métodos de organização e gestão com foco em planejamento para o setor de cobranças da Empresa objeto do estudo de caso.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar o Planejamento Estratégico para possibilitar sua implantação do método na empresa.
- Entender como efetuar as cobranças dos honorários advocatícios.
- Analisar as porcentagens de pagamento e inadimplência dos clientes.
- Efetuar as cobranças de acordo com o novo planejamento.
- Apresentar os resultados obtidos ao administrador da empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância das informações que o estudo da problemática analisa é fundamental para o objetivo deste projeto, verificando a rentabilidade da empresa, seu lucro e crescimento perante cada período analisado. Este controle dos honorários proporcionará melhores resultados e possíveis investimentos em longo prazo.

Diante disso, o presente estudo tem a pretensão de evidenciar a importância do planejamento estratégico e os benefícios que este proporcionará.

As decisões tomadas irão influenciar no resultado financeiro da empresa, por isso é necessário um controle, uma metodologia para ter realmente o entendimento, se o resultado obtido está levando a organização ao progresso.

Atualmente a Empresa objeto do estudo de caso não possui uma ferramenta financeira de controle adequada, tal motivo mostra o intuito de organizar e obter dados reais para futuras tomadas de decisões.

## 1.4 METODOLOGIA

Para responder as questões do problema exposto, optou-se para o melhor desenvolvimento do projeto a utilização de dois métodos de pesquisa, a bibliográfica e o estudo de caso.

- Pesquisa bibliográfica: tal método será utilizado para a fundamentação do planejamento estratégico, e tem como objetivo buscar soluções junto aos autores especialistas no tema de planejamento estratégico, para tanto será consultado a opinião de alguns especialistas no assunto.

Para GIL (2002, pp.44):

“Pesquisa bibliográfica é a pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

- Estudo de caso: basicamente consiste na análise qualitativa do estudo de um problema de determinada empresa.

“Estudo de caso é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse” (PONTE 2006, p .2)

O estudo de caso como pesquisa, irá analisar e entender as características peculiares da empresa ou organização de estudo.

Além do método bibliográfico, foram utilizados relatórios gerados no sistema da empresa, onde foram analisadas as informações necessárias para a realização do estudo proposto. Os acessos de tais conteúdos foram de vital importância para tornar o trabalho rico em informações, possibilitando o desenvolvimento e conclusão do mesmo.

## 1.5 ESTRUTURA DO PROJETO

A monografia será elaborada da seguinte maneira:

No capítulo 1, apresenta-se a introdução, os objetivos reais e específicos, o tema e a situação problema, a justificativa desta monografia, bem como os procedimentos metodológicos.

No capítulo 2, estão os conceitos que foram utilizados na fundamentação teórica, demonstrando a opinião dos autores sobre o planejamento estratégico, como ferramenta de controle interno financeiro.

No capítulo 3, encontra-se o estudo de caso, a pesquisa e todas as informações que foram utilizadas, assim como alguns métodos que poderão ser necessários para a elaboração do planejamento.

O capítulo 4 apresenta-se as considerações finais sobre o projeto, incluindo as referências bibliográficas coletadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme OLIVEIRA (1997, P. 33), o Planejamento Estratégico diz respeito ao estabelecimento de um conjunto de tarefas a serem tomadas pelo alto escalão hierárquico, para uma situação que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve rever as condições para agir sobre tais variáveis, fatores estes que possam exercer influência positiva. O Planejamento ainda define-se com um processo contínuo, um exercício mental, que depois de executado pela organização tem vontade independente de seus executivos.

“O Planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.”(OLIVEIRA, 1997, p. 33).

Ainda para OLIVEIRA (1997, p. 34), a atividade do planejamento é complexa decorrente de sua natureza, ou seja, é um processo contínuo de pensamento voltado ao futuro, desenvolvendo com determinação os próximos estágios desejados para a avaliação e as alternativas que serão seguidas, beneficiando os objetivos a serem alcançados.

Segundo FISCHMANN (1991, p.25), o Planejamento Estratégico consiste em uma técnica administrativa que analisa o ambiente da organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças junto com seus pontos fracos e fortes para o cumprimento da missão e, estabelece um propósito de direção para a organização, a qual deverá aproveitar as oportunidades e evitar futuros riscos.

A Administração Estratégica demonstra o potencial da organização, capacitar e integrar suas decisões administrativas e operacionais em conjunto com as estratégias, procurando com menos tempo proporcionar a maior eficiência e eficácia para a organização.

ANSOFF afirma que:

“A Administração Estratégica é entendida aqui como um sistema escolhido de administração, que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho em curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização

porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade".(1987, p. 45).

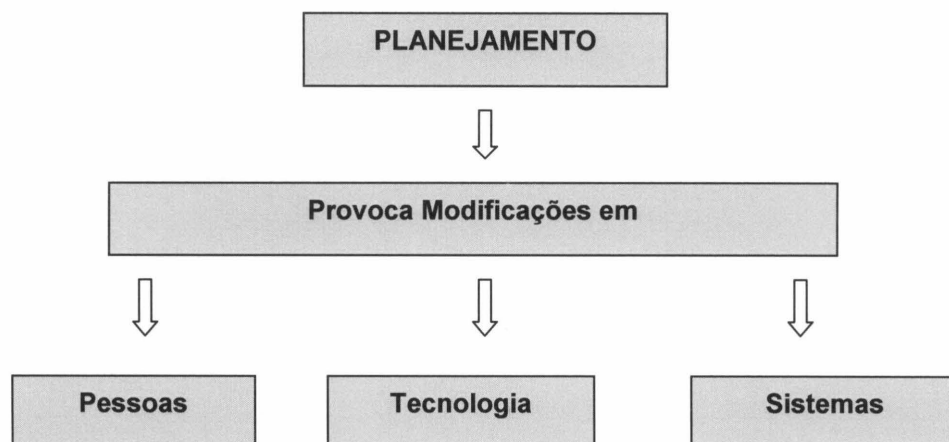
## 2.2 PRINCIPIOS DO PLANEJAMENTO

O Planejamento dentro da organização deve respeitar alguns princípios visando obter os resultados de sua operacionalização de modo que estes sejam alcançados, tais princípios podem ser caracterizados como gerais e específicos. (OLIVEIRA, 1997, p.35).

### 2.2.1 Princípios Gerais do Planejamento

Prosseguindo seu pensamento o autor assegura que o executivo deve estar atento aos quatro princípios gerais:

- Princípio da contribuição dos objetivos, este, deve sempre visar os objetivos máximos da empresa. Devem-se organizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los.
- Princípio da precedência do planejamento, diz respeito, a uma função administrativa que vem antes das outras (direção, organização e controle). Como consequência o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
- Princípio da penetração e abrangência, geralmente tal procedimento pode modificar as características e atividades da empresa, tais procedimentos podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções entre outras. A tecnologia pode ser apresentada para novas maneiras de aperfeiçoar as tarefas, e nos sistemas podem acarretar alterações nas funções rotineiras.



Fonte: OLIVEIRA (1997, p. 36) Planejamento Estratégico Conceitos Metodologias Práticas. Ed. Atlas, 11ª Ed. São Paulo - SP

- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve procurar atingir os melhores resultados e diminuir as deficiências.

- ✓ Eficiência é: fazer as coisas de maneira correta, resolução de problemas, saber usar os recursos aplicativos, cumprir os deveres e reduzir os custos.

- ✓ Eficácia é: fazer as coisas de maneira correta, produzir alternativas inovadoras, melhorar a utilização dos recursos, obtendo resultados aumentando o lucro.

- ✓ Efetividade é: manter-se no ambiente e apresentar resultados positivos ao longo do tempo.

## 2.2.2 Princípios Específicos do Planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, ACKOFF (1974, p.28) apud OLIVEIRA (2001, p.37) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos.

- Planejamento participativo: tem como benefício seu produto, ou seja, o plano, mais seu processo envolvido, o responsável pelo planejamento não deve apenas cria-lo, mas realiza-lo facilitando seu processo nas áreas pertinentes.

- Planejamento coordenado: os aspectos elaborados devem ser implantados de forma ordenada e mútua, interligando todos os aspectos do processo.

- Planejamento integrado: as empresas devem obter seus planejamentos integrados tendo como função primária a de servir seus colaboradores.
- Planejamento permanente: tal condição é exigida conforme a mudança e exigências do tempo e seu ambiente.

“É muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa”(OLIVEIRA, 1997, p.37).

## 2.3 PARTES DO PLANEJAMENTO

Conforme ACKOFF (1974, p.4) apud OLIVEIRA (1997, p.42) o planejamento consiste em um método contínuo que envolve um complexo de decisões que podem ser separadas de maneiras diferentes, usando alguns aspectos básicos que devem ser considerados em qualquer planejamento, sendo eles:

- Planejamento dos fins: especifica basicamente a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e as metas a serem atingidas.
- Planejamento de meios: relaciona-se aos caminhos traçados para empresa, a fim de alcançar as estratégias funcionais, suas políticas, seus procedimentos e práticas.
- Planejamento Organizacional: projetar os requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.
- Planejamento de recursos: consistem no estabelecimento de programas, projetos e planos de ação para atingir o que se deseja.
- Planejamento de implantação e controle: apresenta as atividades de planejar a implantação do empreendimento, sendo que estas exigem algumas etapas a serem seguidas, primeiramente deve ser feita uma análise de como a empresa está, e como ela espera que seja em um futuro em determinado prazo, estabelecer a maneira que estas serão implantadas, suas ações decorrentes e o que será necessário para a efetivação das estratégias.

## 2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Para OLIVEIRA (1997 p.43), para considerar os níveis hierárquicos podem-se distingui-los em três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico: estabelece um rumo a ser seguido pela empresa.
- Planejamento tático: tem como principal instrumento trabalhar com as análises dos objetivos e estratégias fundadas voltadas para o planejamento estratégico, apenas em alguns setores.
- Planejamento operacional: consideram-se os meios formais realizados para a obtenção e implantação dos métodos estabelecidos, através de planos de ação ou operacionais.

Seguindo a mesma linha de pensamento FISCHMANN (1991, p. 16 e 25), refere-se aos três níveis distintos de um planejamento:

- Estratégico: é o nível que direciona a organização ajustando-a ao seu meio ambiente.
- Tático: é um planejamento em curto prazo que abrange todas as decisões administrativas e operacionais visando à eficácia da organização.
- Operacional: cuida das operações da organização: compras vendas e produção.

No quadro abaixo pode-se verificar as diferenças entre os três níveis de planejamento:

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais longo	Mais curto	Mais curto
Amplitude	Mais amplo	Mais restrito	Mais restrito
Riscos	Maiores	Menores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior	Maior

Fonte: (OLIVEIRA 1997, p. 48) Planejamento Estratégico. Conceitos Metodologias Práticas. Ed. Atlas, 11ª Ed. São Paulo - SP

## 2.5 A EMPRESA COMO SISTEMA

Para CERTO e PETER (1993, p.221),

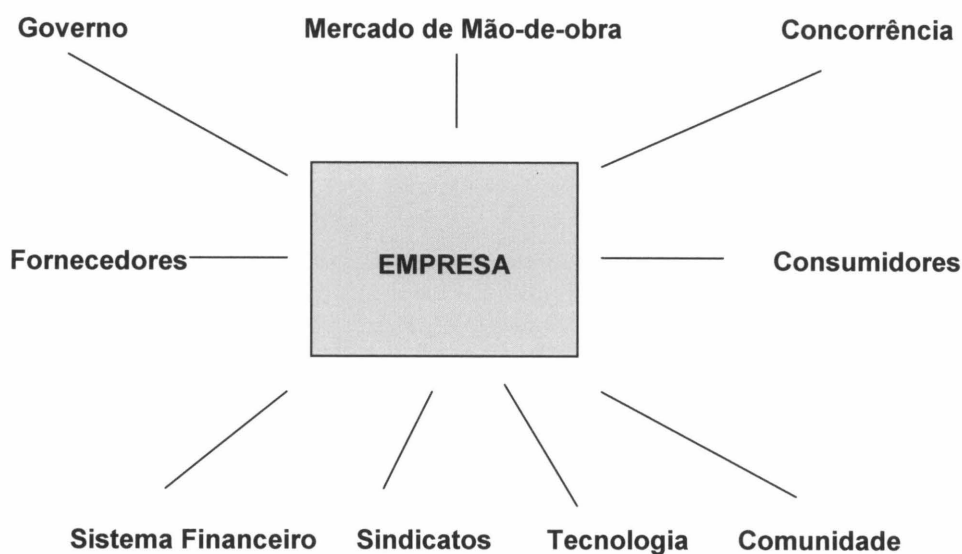
“Um sistema de informações administrativas é uma rede de organização formal, normalmente assistida por computadores, estabelecida dentro de uma organização para fornecer aos administradores informações necessárias as tomadas de decisão. Apesar de existir muitos usos diferentes para tais informações, uma porção significativa dela apóia o controle estratégico”.

Segundo OLIVEIRA (1997, p.51), o Planejamento Estratégico trata a organização como um todo em vista do seu ambiente, aqui vale conceituar aspectos da teoria de sistemas que auxiliarão o administrador a entender e trabalhar melhor o assunto em questão.

“Sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário como determinado objetivo e efetuando uma função”.(OLIVEIRA, 1997, p.51).

Neste ponto podem-se considerar tais elementos de um sistema e suas considerações:

- **Objetivos:** refere-se tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema;
- **Entradas do sistema:** sua função é preparar o sistema material, a informação e a energia para a operação ou processo que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;
- **Saídas do sistema:** correspondem aos resultados do processo de transformação, devem ser coerentes com os objetivos do sistema, elas devem ser quantificáveis com os parâmetros previamente fixados;
- **Controles e avaliações do sistema:** servem para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos, é necessária uma medida do desempenho chamada padrão;
- **Retroalimentação ou realimentação do sistema:** consiste no processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da “ação resposta” desencadeada por meio de nova informação e assim sucessivamente.



Fonte: OLIVEIRA (1997, p. 53) Planejamento Estratégico. Conceitos Metodologias Práticas. Ed. Atlas, 11ª Ed. São Paulo - SP

## 2.6 FASES DA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme FISCHMANN (1991, P.74) o ambiente organizacional contém geralmente os fatores do qual influenciam na organização como um todo, podendo tal organização executar poucas tarefas para alterá-los. As conclusões da análise do ambiente deverão fundamentar as informações ou hipóteses coletadas.

A análise deverá ser segmentada em função de cada peculiaridade a ser analisada, de maneira que sejam estabelecidas estratégias independentes para cada item verificado.

Conforme NOGUEIRA (2007, p.186) Uma unidade organizacional, seus colaboradores, o ambiente do trabalho, são definidos como os pontos fortes e fracos da organização, vale lembrar a complexa gestão sobre tal contexto, mas para controlar tais variáveis diferentemente do ocorrido no nível externo cabe acompanhar o procedimento sugerido no quadro que segue:

<b>MODELO DE PLANJEMANTO ESTRATÉGICO</b>	
Estabelecimento da Missão	Definição do propósito mais abrangente da organização
Diagnostico Estratégico	Avaliação das vaiáveis internas e externas
	Definição dos pontos fortes e fracos da organização

	Depende da avaliação da cada unidade financeira, produtiva, de marketing, de recursos humanos, administrativos e de logística.
	Definição das oportunidades e ameaças - Depende da avaliação de concorrentes, consumidores, fornecedores e órgãos regulamentadores (governos, sindicatos).
Objetivos Estratégicos	Metas Estabelecidas para garantir o futuro da organização.
Estratégias	Caminhos e meios estabelecidos para atingir os objetivos estratégicos; podem ser de desenvolvimento, crescimento, manutenção ou sobrevivência.
Ação de implementação	Processo de execução da estratégia.
Controle da execução	Formas de controle e acompanhamento para garantir a implementação das estratégias.
Avaliação e Realimentação	Produção de informação para avaliar os processos e as estratégias antes de reiniciar o ciclo.

Fonte: NOGUEIRA (2007, p.186). Teoria Geral da Administração para o Século XXI. Ed. Ática. 1ª ed. São Paulo - SP

Partindo do consenso de que o planejamento estratégico é um processo que analisa o ambiente organizacional identificando seus pontos fortes, pontos fracos, suas oportunidades e ameaças, percebe-se que, tais informações facilitarão a compreensão da missão da organização, definindo sua direção, suas futuras tomadas de decisão, aproveitando as chances existentes e assim evitando seus riscos.

Continuando no mesmo raciocínio OLIVEIRA (1997, p.64) considera que para apresentar as tarefas originárias do Planejamento Estratégico a seguir, a empresa deverá se adaptar as condições e realidades internas e ambientais como um todo, devendo ser considerada a elaboração de uma implantação do planejamento nas seguintes etapas.

Fase I – Diagnóstico estratégico.

Fase II – Missão da empresa.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.

Fase IV – Controle e avaliação.

### 2.6.1 Fase I – Diagnostico Estratégico

Nesta fase determina-se como estará a organização, e seus colaboradores representativos, analisando e verificando todos os aspectos inerentes a realidade interna e externa da empresa. Identifica-se a visão organizacional, sua análise externa e interna, e ainda a análise dos concorrentes.

Para OLIVEIRA (1997. p.65):

“A visão por ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Na análise externa verificam-se as ameaças e oportunidades inseridas no ambiente empresarial, e as maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar:

- Mercado nacional e regional:
- Mercado internacional:
- Evolução tecnológica:
- Fornecedores:
- Aspectos econômicos e financeiros:
- Aspectos sócio-econômicos e culturais:
- Aspectos políticos:
- Entidades de classe:
- Órgãos governamentais:
- Mercado de mão-de-obra:
- Concorrentes

Na análise interna são verificados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. É importante fazer uma verificação dos principais concorrentes, facilitando assim o estabelecimento das estratégias da empresa voltadas para o mercado.

Outra análise que pode ser realizada neste momento é a do potencial da empresa, visando à possibilidade de crescimento. Alguns fatores a serem considerados na análise interna são:

- Produtos de linha:
- Novos produtos
- Comercialização:
- Sistema de informações:

- Estrutura organizacional:
- Tecnologia:
- Suprimentos:
- Parque industrial:
- Recursos humanos:
- Estilo de administração:
- Resultados financeiros/finanças:
- Controle
- Imagem institucional:

Vale lembrar que existe a necessidade de considerar, tanto a análise externa como a interna da organização, a possível identificação e utilização dos recursos tangíveis.

Na análise dos concorrentes ou análise externa exige um tratamento mais detalhado identificando as vantagens competitivas diante aos concorrentes, evidenciando a avaliação da qualidade da informação identificando preliminarmente os riscos.

Deve-se efetuar um processo de empatia nesta etapa, somente após tal procedimento o executivo obterá o verdadeiro posicionamento competitivo perante seus concorrentes. Tal aspecto evidenciará a personalidade da organização, suas idéias individuais e contradições, para um debate dirigido e concordância geral da análise externa perante o ambiente.

## 2.6.2 Fase II – Missão da Empresa

Nesta fase se estabelece a razão da existência da empresa e seu planejamento estratégico.

Ainda para OLIVEIRA (1997, p.71) a missão é o determinante central do planejamento, onde a empresa se conhece e sabe aonde quer chegar, diz respeito ao ambiente onde a empresa está inserida e tem a pretensão de chegar.

A missão deve ainda atender e satisfazer a necessidade do ambiente externo e não colocada em termos de oferecer produtos ou serviços.

Continuando OLIVEIRA (1997, p.116) trata-se de uma forma de tradução do sistema de valores, segundo as crenças de atuação básica, demonstrando as

tradições e filosofias da empresa. A missão organizacional exerce uma função de orientar a ação empresarial, isto dentro de um período de tempo longo, evidenciando um horizonte onde a empresa pretende chegar dentro de seus vários aspectos a serem considerados.

Segundo CERTO e PETER (1993. p.76):

“Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolver a missão organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente”.

### 2.6.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Ainda para OLIVEIRA, os instrumentos prescritivos irão proporcionar um detalhamento a ser feito pela organização, mostrará o direcionamento e os propósitos estabelecidos na missão, levando em conta a postura estratégica, respeitando as macroestratégias.

Já os instrumentos quantitativos se referem às ações e planos para as atividades prescritas, levando em conta os meios para atingir os objetivos, desafios e metas da organização. Tais instrumentos se relacionam ao planejamento orçamentário para melhor implementação do Planejamento Estratégico.

### 2.6.4 Fase IV – Controle e avaliação

Aqui o controle define os termos necessários para a realização dos desafios, metas e projetos estabelecidos, levando em conta suas variáveis, devendo considerar controles de avaliação de custo-benefício. É aconselhável que seja realizado conforme as etapas e no passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

## 2.7 CONTROLE ESTRATÉGICO

Conforme GARRISON e NOREEN (2001, p.3) a função do controle é relativo a assegurar a segurança do plano a ser seguido, o feedback deve finalizar as

operações estando dentro do programa, este é a chave de um controle eficiente. As organizações através do feedback geram relatórios de diversos tipos para acompanhar os resultados.

O trabalho do administrador deve apresentar um modelo do ciclo do planejamento e controle, mostrando e evidenciando a direção e o controle a ser objetivado. Tais atividades envolvem a tomada de decisões, de maneira a ser retratada com o ponto das atividades a serem traçadas.

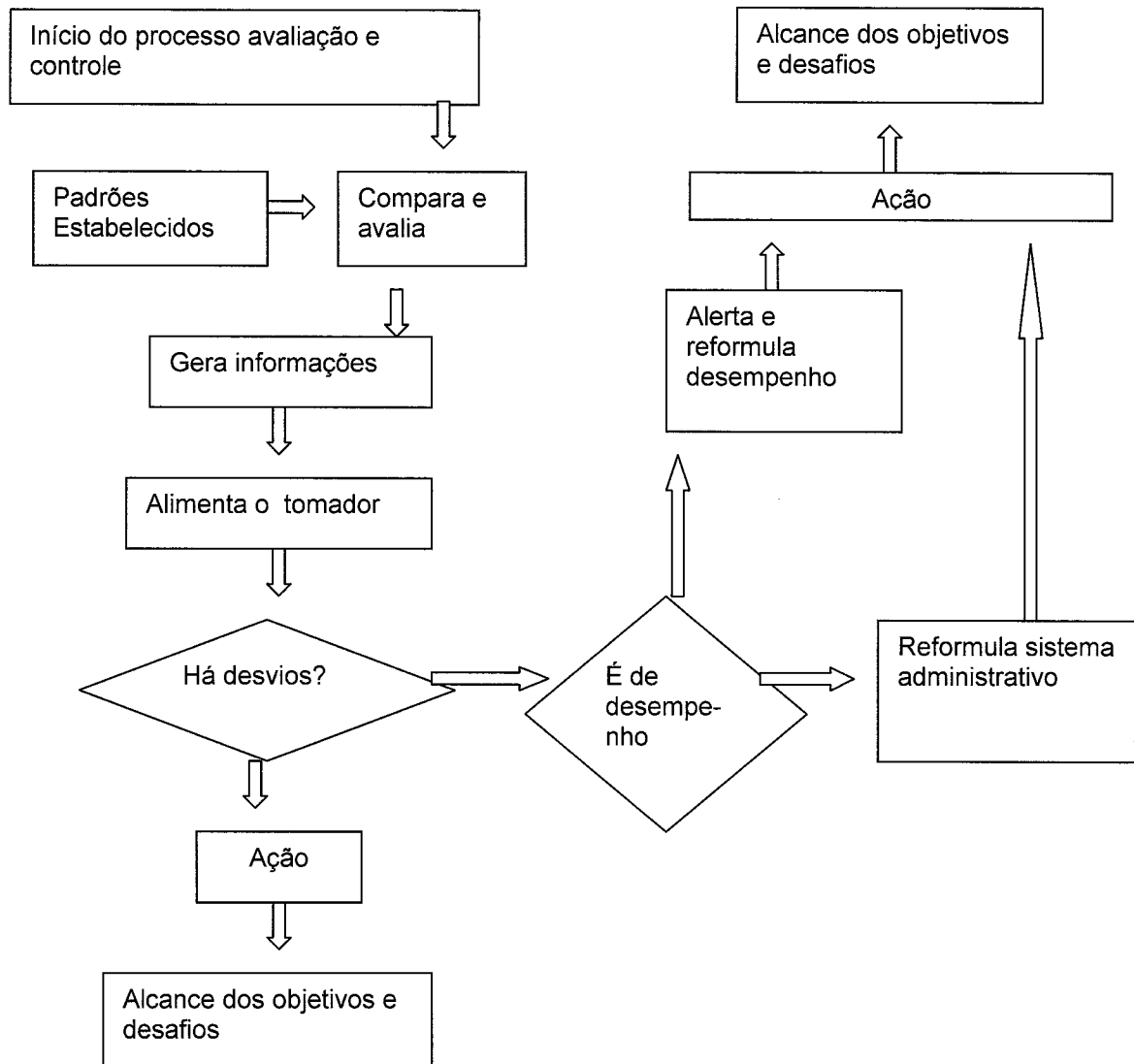
Segundo CERTO e PETER (1993, p.196) deve-se entender as questões amplas do controle organizacional, apreciando as questões essenciais que surgem no controle estratégico. Controlar caracteriza-se como monitorar e avaliar as atividades diversas da implantação do planejamento.

Portanto, exercer controle é a peça principal no trabalho da organização, é fazer com que as coisas aconteçam da maneira a qual foi planejada, significa monitorar o processo organizacional do planejamento e efetuar modificações se necessário garantindo sua viabilidade e sucesso. Após o entendimento claro dos resultados em particular, pode-se determinar os resultados previstos e ajustar os resultados, os administradores e gestores controlam na finalidade de garantir o interesse planejado.

Conforme CERTO e PETER (1993 p. 196):

“Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Em essência, o controle estratégico é compreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica materializem-se de fato. Apesar desta definição simplificar demais o controle estratégico e fazê-lo parecer um tanto mecânico, logo descobriremos o quão desafiador e intrincado o controle estratégico realmente é”.

Para OLIVEIRA (1997, p.237), o controle pode ser definido como um processo administrativo que compreende a comparação dos padrões primeiramente estabelecidos, procurando e medindo os resultados do desempenho das ações, para garantir a realimentação das tomadas de decisão, desta forma corrigindo o desempenho e interferindo nas etapas do processo administrativo, de modo a assegurar os resultados satisfatórios, alcançando as metas, os desafios e objetivos almejados. Tal definição pode ser visualizada na figura que segue:



Fonte: OLIVEIRA (1997, p. 237). Planejamento Estratégico. Conceitos Metodologias Práticas. Ed. Atlas, 11ª Ed. São Paulo - SP

### 2.7.1 Finalidades da Função Controle

Ainda para OLIVEIRA, a função identifica os problemas, as falhas e os erros, transformando-os e evitando a reincidências, possibilitando o alcance dos desafios para consecução dos objetivos. Verificam-se as estratégias a fim de proporcionar as situações existentes previamente estabelecidas. Na função controle, corrigi-se o desempenho se tal não for o esperado, planeja a direção, garante a manutenção da eficiência, garantindo à consecução das metas e objetivos, informando os planos de ação a serem desenvolvidos de maneira prática.

Para CERTO e PETER (1993, p.198) a finalidade da função controle é ajudar a alta administração para garantir as metas organizacionais através de um acompanhamento detalhado, avaliando o processo de administração estratégica. Tal

fator resulta na avaliação do ambiente e auxilia na missão e metas organizacionais, diagnosticando a concorrência e formulando estratégias para fornecer a alimentação de um funcionamento apropriado. Tal visão coloca o controle estratégico a efetivar seu processo.

### 2.7.2 Informações Para o Controle Estratégico

Ainda para CERTO e PETER (1993, p.221) um sistema de informações de sucesso no controle estratégico deve avaliar as várias informações, estas confiáveis ou não, refletindo em medidas de desempenho organizacionais. Sem tais informações, as atitudes podem exercer uma objetividade maior no planejamento estratégico, gerando informações altamente subjetivas para melhoras no desempenho organizacional. As informações são vitais ao controle do planejamento estratégico de sucesso.

Em seguida, OLIVEIRA (1993, p. 240) para considerar as informações necessárias ao processo do Planejamento Estratégico deve-se analisar alguns aspectos.

Os tipos de informações necessárias para o controle e avaliação do processo de planejamento estratégico são possíveis abrangendo aspectos relevantes. A qualificação temporal de atividades, as datas dos eventos, seus valores, relatórios processuais, seus desafios e metas. Os valores de suas finanças, seus custos para realização, e ainda a qualificação de mão-de-obra para a melhor qualidade do trabalho.

As freqüências das informações relacionam-se a estabelecer experiência própria, podendo julgá-la válida ao nível de controle das unidades de trabalho, mostrará o nível de controle por setor e sua operacionalização, tudo isso dentro de um determinado prazo de tempo.

A qualidade das informações deve proporcionar tempo e atenção para o conteúdo de forma a dar precisão para as informações avaliadas no controle do planejamento estratégico. O nível de controle, seu detalhamento e grau de consolidação das informações prestadas, seu nível de controle por setor em sínteses detalhadas, e ainda proporcionar um controle operacional dentro do plano de ação.

As fontes de informações são basicamente analisadas como fontes internas da empresa, fontes externas, fontes passadas, fontes presentes e fontes futuras.

### 2.7.3 Fases para o Controle e Avaliação

Para que o empresário consiga obter resultados adequados do controle e avaliação do planejamento estratégico, se faz indispensável seguir algumas fases:

- Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: tais padrões decorrem dos objetivos, dos desafios, das estratégias e política dos projetos, assim como normas e procedimentos, seguindo um padrão básico para comparação dos resultados esperados, sendo eles tangíveis ou não, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, assim como de quantidade, tempo e qualidade.

- Medida dos Desempenhos apresentados: o fato de medir os resultados e avaliar o desempenho significa estabelecer medidas de solução, mediante critérios, de qualidade, quantidade e tempo. Os critérios variam entre os executivos, a organização deverá obter homogeneidade e integração dos critérios de avaliação do desempenho, do contrário o controle do planejamento, que se trata da empresa como um todo saíra prejudicado.

- Comparação do realizado com o esperado: este resultado cabe a grande parte dos colaboradores, alta e baixa administração, devendo-se identificar um critério com coerência, dos vários usuários e das comparações estabelecidas.

- Ação Corretiva: a ação corretiva significa dar enfoque as medidas e táticas que serão adotadas para a correção dos desvios significantes que o executivo identificou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos apresentados. Portanto, o executivo sempre deve lembrar que não se deve perder tempo e aumentar os custos, deixando sempre explícito o entendimento e aceitação pelos vários elementos da empresa, para isso deve produzir informações rápidas e corretas, para tanto deve basear-se em padrões de controle claros, definidos e precisos, com objetividade provocando sempre uma ação corretiva ou de reforço ao processo.

#### 2.7.4 Estágios do Controle e Avaliação

Existem três estágios dos quais se podem exercer o controle e avaliação do planejamento:

- Controle preliminar ou prévio: procura evitar que aconteçam variações no plano e minimizem o surgimento de futuros problemas.
- Controle corrente ou em tempo real: procura corrigir a ação durante a execução em tempo real é relativo às avaliações efetuadas no mesmo período temporal.
- Pós-controle: após a ocorrência dos fatos geradores que se tem pretensão em controlar, avaliam-se os desempenhos determinando suas causas, bem como corrigir atuação planejada.

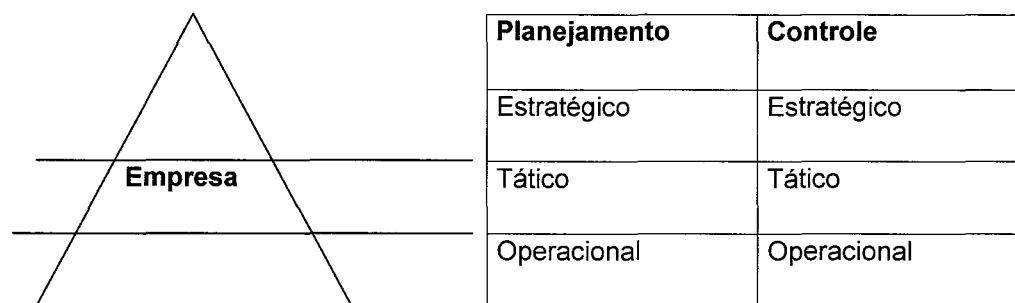
Estes diferentes estágios de controle são independentes entre si, sendo que os padrões ou critérios estabelecidos podem ser adversos, porque isto não anula o processo, pois o administrador deve dispor de vários instrumentos eficazes de controle. (OLIVEIRA, 1997 p. 244).

#### 2.7.5 Níveis de Controle e Avaliação

Este tópico relaciona-se aos níveis de avaliação do controle, em consequência do planejamento da organização, o alto escalão deverá obter uma relação de desempenho como um todo, seguindo padrões para cada setor avaliado e suas áreas funcionais, usando de aplicações específicas para cada situação.

- Controle estratégico: é decorrente do planejamento estratégico e envolve as relações da empresa com o ambiente, controlando o desempenho organizacional como um todo.
- Controle a nível Tático: neste controle são estabelecidos os objetivos departamentais, para avaliar os resultados obtidos de cada área do sistema administrativo, seu foco principal é o controle global da área incluindo todas as operações.
- Controle a nível operacional: é realizado o controle sobre a própria execução das tarefas.

As situações citadas podem ser observadas no quadro abaixo.



Fonte: OLIVEIRA (1997, p. 245). Planejamento Estratégico. Conceitos Metodologias Práticas. Ed. Atlas, 11ª Ed. São Paulo - SP

## 2.8 SÍNTESE DO CONTROLE ESTRATÉGICO

De acordo com CERTO e PETER, (1993, p. 231), desempenhar o controle em uma organização significa monitorar, avaliar e melhorar as atividades desenvolvidas dentro da empresa, para que as ações ocorram da maneira planejada, ou seja, o controle estratégico garante que os resultados serão alcançados de acordo com o que foi planejado.

Cabe a alta administração exercer um papel importante para a garantia de sucesso do planejamento estratégico, devendo projetar e programar os processos de controle para que o comportamento seja encorajado através de incentivos, desta forma a estrutura organizacional será consciente com seus objetivos estratégicos, desta forma as informações necessárias para o êxito do controle estratégico estejam disponíveis.

Segundo OLIVEIRA (1997, p. 249).

“O executivo deve desenvolver vários instrumentos de controle e avaliação, bem como criar um “clima” adequado para a sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências, ativas ou passivas, que podem “derrubar” o planejamento estratégico na empresa”.

### **3 EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO**

Após o embasamento teórico exposto, seguiremos com o estudo de caso, que foi realizado na Empresa objeto do estudo de caso, onde se iniciou o processo e segue a descrição dos passos operacionais dos quais foram utilizados.

#### **3.1 RAZÃO SOCIAL E BREVE HISTÓRICO**

A empresa objeto do estudo de caso é uma sociedade de advogados que tem por objetivo a prestação de serviços de assessoria e consultoria jurídica em todos os segmentos do direito, sua fundação ocorreu em 1989, atua para propiciar segurança aos clientes, conta com qualificados especialistas dentro de cada área do ramo jurídico, além de uma homogênea equipe de colaboradores credenciados externos, com o mesmo intuito no empenho em propiciar qualidade nos serviços oferecidos.

#### **3.2 RAMO DE ATIVIDADE**

Sendo a Empresa objeto do estudo de caso um escritório jurídico, atua em diversas áreas do direito civil e trabalhista, tendo seu maior enfoque em companhias seguradoras e seus diversos casos, envolvendo seguros de vida, previdência, e em sua grande maioria o seguro de automóveis.

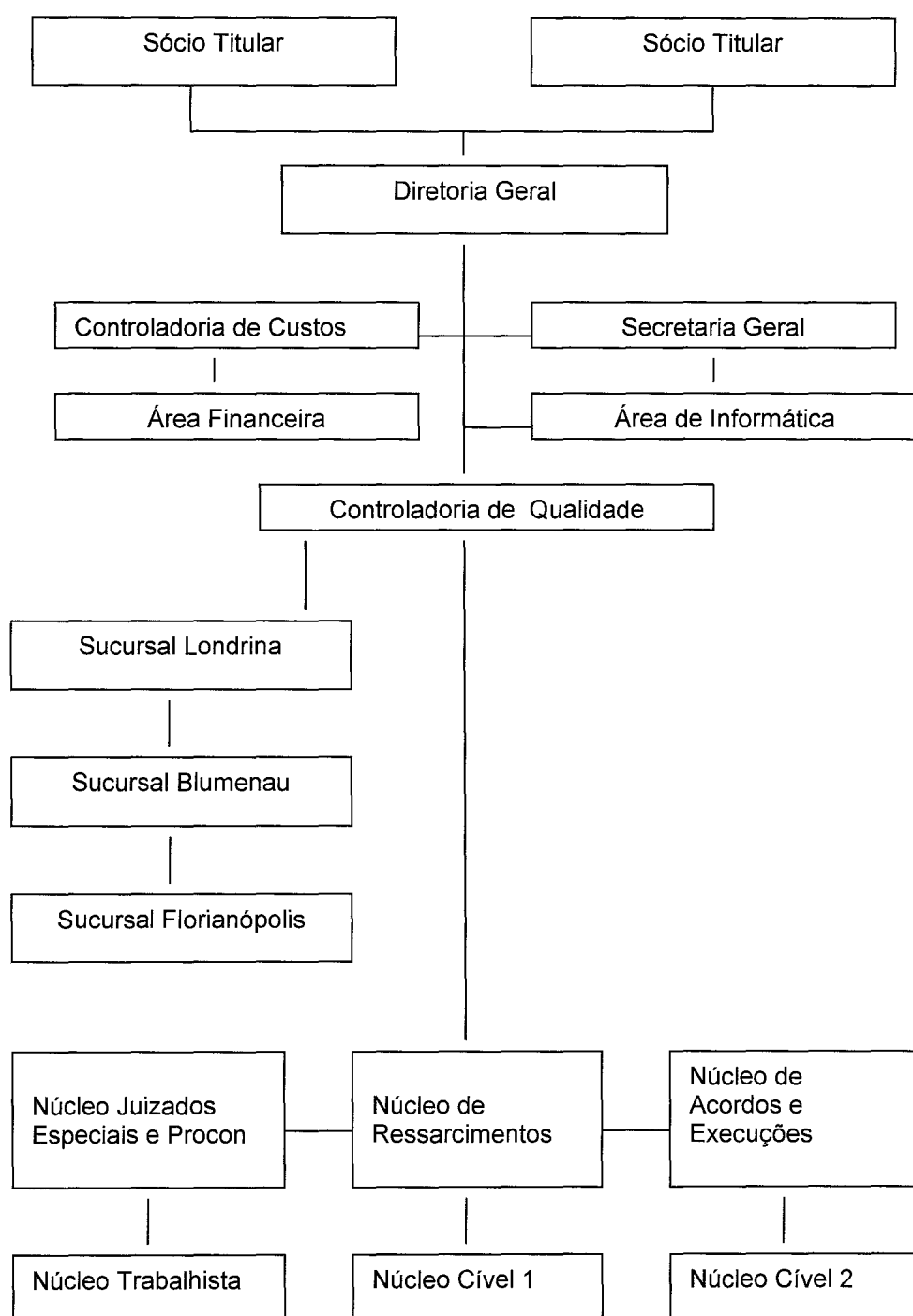
#### **3.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA**

Sediado em Curitiba, em uma região privilegiada da capital paranaense, o escritório dispõe de sucursais na cidade de Londrina, Florianópolis e Blumenau, e primando por maior rapidez de informações, conta com os mais modernos recursos de tecnologia de informações para suprir suas necessidades de trabalho.

### 3.4 MERCADO DE ATUAÇÃO

Tendo sua sede matricial e escritórios sucursais na região sul do país, seu mercado de atuação está focado nos estados do Paraná e Santa Catarina, visando um melhor atendimento, e maior eficiência pelo acompanhamento no que tange aos atos e procedimentos para acompanhamento de suas ações processuais na região sul do país.

### 3.5 ORGANOGRAMA



### 3.6 CICLO OPERACIONAL

Atuando no departamento financeiro, o conhecimento do ciclo operacional se dá através do prazo médio de cobranças de seus honorários advocatícios, dos seus respectivos recebimentos, sendo estas informações de vital importância para o traçado de uma estratégia comercial, visando seu desenvolvimento perante seus clientes e fornecedores. Muitas empresas acabam em serias dificuldades financeiras por desconhecerem completamente as características de seus ciclos operacionais financeiros.

### 3.7 NÍVEL DE CRESCIMENTO

Operando desde 1989, o escritório dispõe de profissionais com currículos expressivos de atuação judicial e extrajudicial, assim como negociadores nas relações coletivas e sindicais. Se indicarmos o crescimento de três filiais durante o período de seu nascimento e existência, acreditamos que seu quadro de evolução foi e é favorável.

Atualmente possui um crescimento notável, devido ao aumento das atividades exercidas, proporcionado pelo ingresso da quantidade de ações acompanhadas pelo escritório, sendo esse um contencioso de massa, trazendo um maior número de colaboradores em sua estrutura organizacional. Fator este que proporcionou uma nova reformulação no setor financeiro, sendo substituídos seus integrantes para melhor adequação das atividades exercidas. Seu controle efetivo de cobranças foi reestruturado, gerando novos padrões, métodos e normas para uma visível solução dos problemas anteriormente que aqui serão diagnosticados.

### 3.8 INFORMAÇÕES RELEVANTES

Com sua matriz sediada na região de Curitiba, o escritório administra a cobrança dos processos de suas filiais, Londrina, Blumenau e Florianópolis, visando um único setor financeiro para gerir e administrar suas cobranças de honorários advocatícios.

## 4 SITUAÇÃO PROBLEMA

Fazendo parte do setor financeiro na emissão de notas fiscais e cobranças de custas e honorários advocatícios, a empresa possui diversos contratos com companhias seguradoras distintas, tais contratos possuem algumas peculiaridades diversas, seus valores e métodos de cobranças a serem analisados se diferem.

Verificando e diagnosticando as cobranças de períodos anteriores, constatou-se que não existe controle efetivo, metodologia ou parâmetro estipulado para ser efetuada a cobrança dos relativos contratos e seus honorários.

### 4.1 DADOS OU INFORMAÇÕES QUE DIMENSIONAM A PROBLEMÁTICA

No escritório trabalha-se com um software financeiro chamado CPJ, de onde se extrai toda informação necessária para análise através dele, e do extrato bancário do escritório, onde se identifica os depósitos e posteriormente as respectivas baixas de suas notas fiscais e recibo de custas judiciais. Depósitos esses que muitas vezes incluem vários pagamentos de notas distintas, sendo esse um problema permanente.

### 4.2 DELIMITAÇÕES DO PROJETO

Houve recentemente uma grande rotatividade dos colaboradores do setor financeiro contribuindo para a falta de controle para suas atividades. Percebe-se que as informações dependem de muitas pessoas e nem sempre as respostas são direcionadas com rapidez, para conferência e elaboração de uma tarefa. Fator este contribuinte para a dificuldade de efetuar as cobranças e conhecer os contratos, seus devidos valores e porcentagens a serem cobrados.

Estuda-se um prazo para verificação do próximo diagnóstico das notas emitidas e recebidas, e assim suas porcentagens de melhorias. Acredita-se que com a nova iniciativa e cumprimento de tarefas, este prazo será realizado em breve.

A proposta será formalizar um controle diagnóstico para cada seguradora, onde constem as datas e prazos das cobranças efetuadas, tornando por habitual as respectivas emissões das faturas mensais.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o estudo proposto, será utilizada a etapa básica do planejamento estratégico, conforme demonstrado no referencial teórico anteriormente apresentado.

Fase I – Diagnóstico estratégico.

Fase II – Missão da empresa.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.

Fase IV – Controle e avaliação.

### 5.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Visão da empresa.

A Visão da empresa demonstra o que realmente almeja a organização, sua meta e qual o futuro esperado que a mesma deseje.

Visão da Empresa objeto do estudo de caso:

“Atingir o mais alto grau de qualidade de serviços jurídicos, fundamentado nos princípios éticos e morais, com foco no atendimento as necessidades de proteção e defesa dos direitos de nossos clientes, buscando antecipar soluções jurídicas e operacionais dentro dos mais modernos conceitos de gestão de contencioso de massa e tecnológicos, tornando-se referência em qualidade no Sul do país”.

Valores da empresa.

- Qualidade
- Ética e Moral
- Transparência
- Modernidade
- Sintonia como cliente

Planejar consiste em visualizar os anseios da organização, onde a empresa deve chegar até uma data prevista. Neste caso o planejamento para o setor de contas a receber da Empresa objeto do estudo de caso é obter retorno dos

pagamentos da maior quantidade possível das cobranças realizadas, para posteriormente poder comparar com as cobranças efetuadas no segundo semestre de 2010 diminuindo a inadimplência e obtendo retorno das receitas efetivamente elaboradas e encaminhadas para cobrança.

#### 5.1.1 Análise Externa

Como o mercado de atuação jurídica está em constante expansão devido ao crescimento do PIB nacional, com suas inovações tecnológicas, o aumento da linha automotiva e indústria automobilista em constante expansão, as oportunidades surgem com o grande número de ações jurídicas existentes atualmente e seu quadro de crescimento evolutivo. Toda organização com rápido crescimento e desenvolvimento pode não obter o lucro desejado e esperado, podendo estar sujeita a imprevistos perante as adversidades que poderão surgir devendo o planejamento estar presente em todos os passos a serem seguidos.

O escritório possui grande conceituação perante os demais concorrentes, onde geralmente todos são conhecidos em seu ramo de negócios, no caso os escritórios de advocacia, sendo este um diferencial, o nome construído durante os 20 anos, traz grandes colaboradores e parceiros.

O escritório possui como ferramenta um sofisticado sistema de processos jurídicos, em sua totalidade digitalizada, diferenciando-se assim da concorrência externa por sua agilidade e rapidez nas informações prestadas e solicitadas. Sendo um dos maiores pontos fortes do mercado concorrente existente, não possui arquivos físicos.

#### 5.1.2 Análise Interna

Sendo a Empresa objeto do estudo de caso uma organização familiar, que contém um ambiente interno agradável de fácil adaptação e cordialidade. Fator este que pode ser propício ou prejudicial, podendo contribuir para a acomodação de alguns colaboradores, prejudicando as tarefas, aumentando o tempo para o término dos processos e suas finalizações. Seus profissionais renomeados e capacitados proporcionam maior agilidade em suas peças processuais e tarefas diárias.

### 5.1.3 Análise dos Concorrentes

Seus clientes são tratados de maneira confiável, criando um vínculo de amizade e honestidade, fazendo a diferença no que tange ao cumprimento das tarefas e solicitações enviadas, fortalecendo seu comprometimento e gerando confiabilidade. Nota-se que o estudo dos principais concorrentes será fundamental, facilitando o estabelecimento das estratégias da organização perante o mercado concorrente. O público alvo é vasto, visto que os seguros de automóveis crescem com o crescimento da economia e logo favorecendo o escritório em suas atuações jurídicas.

Os produtos substitutos se referem aos colaboradores cadastrados em nosso escritório, dos quais realizam e focam seus préstimos jurídicos com o mesmo empenho e determinação dos colaboradores internos.

Contamos com fornecedores de apoio as adversidades exigidas no mercado, tendo uma boa negociação para os prazos de pagamentos, podendo contatar e confiar nos serviços e diligências fornecidos, na sua qualidade, garantia e atendimento primordial.

Para os novos produtos e entrantes, está sendo inserida atualmente a expansão de serviços para o estado de São Paulo, com funcionários fixos na prestação dos serviços de consultoria jurídica, a fim de estudar as tendências da região e viabilizar uma futura hipótese de buscar uma fatia de mercado, para um novo segmento em uma região diferenciada da atual.

Seus novos entrantes ou produtos substitutos dos serviços prestados estão ligados aos investimentos tecnológicos de aperfeiçoamento e comodidade, visando sempre a não se tornar obsoleto, produzindo constantemente uma nova ferramenta de maneira estratégica para melhoria dos processos internos.

## 5.2 FASE II - MISSÃO DA EMPRESA

A missão deverá responder o que o escritório se propõe a fazer, sendo uma declaração do propósito das responsabilidades perante aos clientes.

Missão da Empresa objeto do estudo de caso.

“Prestar serviços jurídicos no âmbito do Direito Securitário, Bancário, Empresarial, Trabalhista e Ambiental, com ênfase em gestão de contencioso de

massa, empregando recursos tecnológicos avançados, para atender seus clientes com competência, qualidade, transparência e modernidade”.

### 5.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS.

Esta fase irá explicar o que deve e será feita para o projeto proposto, a organização do setor de contas a receber da empresa, para alcançar os propósitos do projeto, serão estabelecidos parâmetros para o trabalho de cobrança e posteriormente tais técnicas serão efetuadas na fase do controle estratégico.

- Os objetivos: estabelecer um padrão para efetuar as cobranças e obter retorno dos faturamentos realizados.
- A meta: entender o sistema de cobrança e receber a maior porcentagem possível dos honorários cobrados.
- Projetos: será mostrado como funciona o sistema de cobranças e será analisada a porcentagem de seus recebimentos após as cobranças já realizadas.

### 5.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO.

A Empresa objeto do estudo de caso encontra-se no mercado há 20 anos e em todo este período de existência ocorreram mudanças relativas, devido ao crescimento e expansão de seus serviços prestados. Tais serviços possuem boa aceitação no mercado e a tendência no segmento do ramo de atuação é crescer ainda mais.

Demonstra-se que ações necessárias para o setor de contas a receber se fazem devido às variações dos contratos da carteira de clientes existentes hoje, o registro das operações de cobranças será detalhado para evitar futuras perdas de recebimento dos serviços prestados.

O estudo das informações dos ambientes interno e externo foi apropriado para a organização como um todo, a seguir será dado enfoque ao planejamento operacional dentro do setor de contas a receber, onde se dá o enfoque do projeto.

## **6 ANÁLISE DO CENÁRIO E PLANEJAMENTO DO SETOR DE CONTAS A RECEBER**

Anterior a implantação do planejamento estratégico, a cobrança dos serviços realizados pelo escritório eram encaminhadas ao setor financeiro via e-mail pelos advogados responsáveis condizentes com os atos praticados para enviar as cobranças aos clientes. Ocorre que muitos atos praticados não havia incidência de cobranças, por fatores desconhecidos pelo colaborador do setor de contas a receber da organização. Após tal verificação, foi apresentado um projeto de reformulação para efetuar as cobranças.

A idéia foi identificar os atos e serviços praticados através de relatórios mensais, eliminando o recebimento de e-mails para emissão das notas fiscais, e sim faturando as mesmas condizentes com tais relatórios. Desta forma seria eliminada a incidência de cobranças não praticadas, efetuando na íntegra a emissão de faturas, sem necessitar do auxílio dos advogados responsáveis.

## 7 CARTEIRA DE CLIENTES

Conforme o diagnóstico acima apresentado foi criada uma planilha contendo a quantidade de clientes, suas razões sociais, seus advogados responsáveis pelas autorizações de pagamento e os integrantes dos setores financeiros das companhias seguradoras, de modo que ocorra integração e socialização com os respectivos profissionais para futuros contatos, dúvidas, solicitações de pagamentos e sugestões para recebimento das faturas enviadas.

Mantendo a descrição, ética e profissionalismo, os nomes e telefones dos clientes serão ocultados, evitando futuros transtornos.

## 8 DIAGNÓSTICO DOS CLIENTES

A seguir será exposta a avaliação de cada contrato em particular, como se dá o entendimento das cobranças e suas fases condizentes para faturamento, em seguida os valores cobrados e recebidos, proporcionando as devidas porcentagens das faturas encaminhadas e recebidas, demonstrando desta forma um grau de avaliação, de maneira a poder diagnosticar o nível de pagamento e inadimplência de cada cliente, proporcionando uma visão geral do estado atual do setor de contas a receber.

### 8.1 ANÁLISE DOS CLIENTES

As considerações aqui expostas se referem às cobranças efetuadas compreendendo o período de Janeiro a Junho de 2010, desta forma foi analisado o montante cobrado com relação ao valor recebido ou efetivamente pago. Para tanto será ponderado às considerações de cada companhia e suas peculiaridades separadamente.

#### EMPRESA 01

O contrato para o cliente 01 se faz da seguinte maneira:

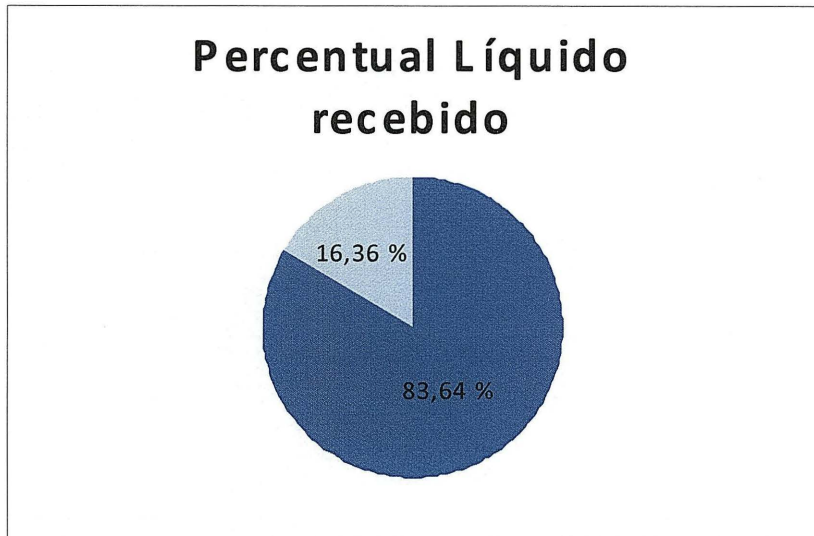
- Honorários iniciais: devidos quando da apresentação da defesa ou contestação, valor fixo conforme cláusula do contrato.
- Honorários Recursais: devidos quando da apresentação da Apelação ou recurso, valor fixo conforme cláusula do contrato.
- Honorários de Encerramento: devidos após a baixa definitiva dos autos ou após a certidão de trânsito em julgado, valor fixo conforme cláusula do contrato.
- Honorários de Êxito; para tal cobrança calcula-se o valor efetivamente economizado e multiplica-se a porcentagem constante no contrato sobre o resultado útil da ação.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas	R\$ 774.682,000
Valor Líquido	R\$ 727.605,95
Valor Líquido Recebido	R\$ 608.599,26
Valor Líquido a Receber	R\$ 119.006,69

Quantidade de notas fiscais emitidas 504

Quantidade de notas fiscais pagas 437

O percentual dos valores citados pode ser evidenciado no gráfico que segue:



Nota-se que 83,64% das cobranças efetuadas foram efetivamente pagas, mostrando que a inadimplência totaliza 16,36%.

Avalia-se que do percentual recebido, basicamente são relativos aos honorários de fase, como: contestação, recurso, e baixa, estes possuem análise para pagamento mais ágil e facilitada. Ocorre que os honorários de êxito possuem um grau de complexidade de análise maior, isto acarreta em um prazo maior para o recebimento dos honorários.

## EMPRESA 02

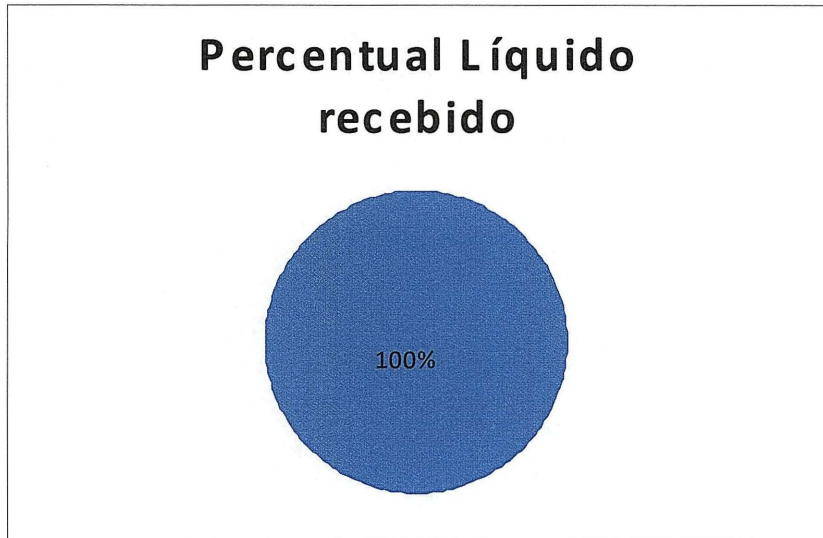
Após análise do contrato do cliente acima citado, notou-se que a cobrança se faz pela quantidade de processos dos quais estão sendo acompanhados pelo escritório, desta forma multiplica-se a quantidade de processos ativos em nosso sistema por um valor X, este determinado em contrato. Necessitando apenas enviar uma nota fiscal mensal relativa à quantidade de processos ativos para o período mensal cobrado.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas	R\$ 4.360,00
Valor Líquido	R\$ 4.309,06
Valor Líquido Recebido	R\$ 4.309,06
Valor Líquido a Receber	R\$ 0,00

Quantidade de notas fiscais emitidas 10

Quantidade de notas fiscais pagas 10

Neste caso o gráfico demonstra que após o novo método de cobrança, os processos são ressarcidos na integra não havendo inadimplência para o cliente em questão.



### EMPRESA 03

Com relação ao mérito de cobrança para este cliente, existe um consenso entre a companhia e o escritório, este determinado previamente via e-mail, onde os valores são descritos e analisados entre as duas partes, posteriormente autorizando o faturamento anterior à emissão e envio da nota fiscal para pagamento.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas R\$ 21.994,46

Valor Líquido R\$ 20.939,85

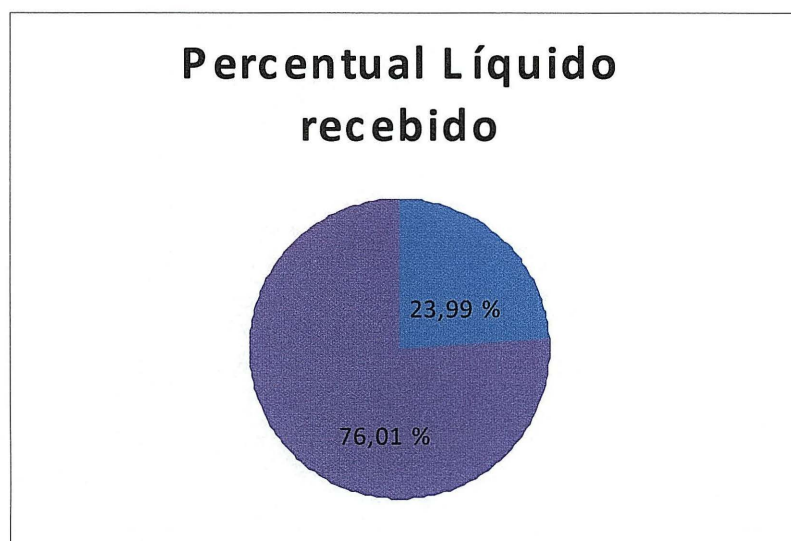
Valor Líquido Recebido R\$ 5.022,65

Valor Líquido a Receber R\$ 15.917,20

Quantidade de notas fiscais emitidas 24

Quantidade de notas fiscais pagas 6

Aqui se deve observar o gráfico para melhor entendimento das porcentagens de valores pagos e suas respectivas inadimplências.



Percebe-se que das cobranças efetuadas, apenas 23,99% foram ressarcidas ao escritório, demonstrando uma inadimplência de 76,01% para o período analisado.

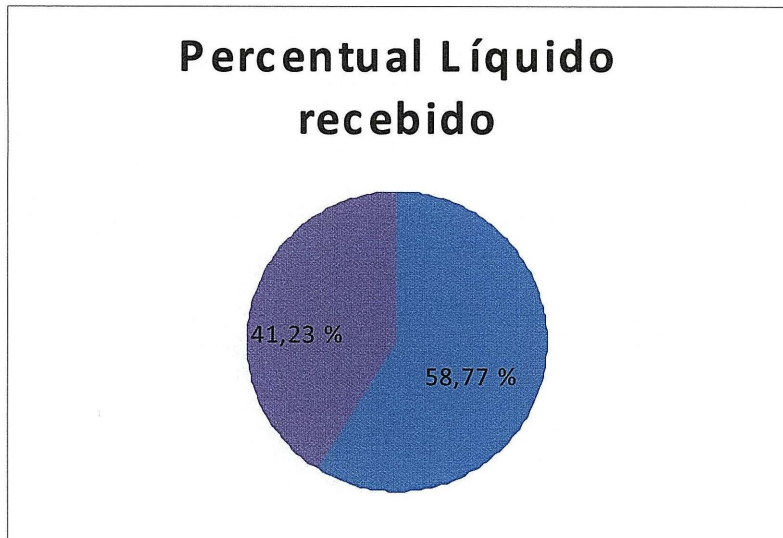
Atualmente houve uma mudança administrativa na companhia e percebe-se que o advogado responsável pelas autorizações de pagamento não está nos atendendo conforme a demanda acompanhada responsável pelo escritório. Nota-se que as solicitações efetuadas através de e-mail e telefone não estão obtendo o retorno esperado.

#### EMPRESA 04

Este cliente em potencial possui uma didática de cobranças estipulada em contrato condizente com os atos praticados pelos advogados responsáveis dos processos ativos no sistema.

- Honorários iniciais; devidos após a apresentação da defesa, utilizando o cálculo das porcentagens evidenciadas em contrato para obter o valor da cobrança conforme o valor de risco da ação.
- Honorários Finais; devidos após o encerramento da demanda, aplicando o calculo conforme acima descrito.
- Honorários de êxito; devidos quando do resultado útil da ação, este se houver, deve ser calculado conforme a porcentagem da tabela constante no contrato em relação ao valor economizado.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas	R\$ 3.575,000
Valor Líquido	R\$ 3.534,88
Valor Líquido Recebido	R\$ 2.077,50
Valor Líquido a Receber	R\$ 1.457,38
Quantidade de notas fiscais emitidas	6
Quantidade de notas fiscais pagas	2



Conforme o gráfico exposto é notável que 58,77% das cobranças encaminhadas foram quitadas, demonstrando para o cliente citado existe uma inadimplência de 41,23%.

Após análise do relatório gerado para tal cliente, notou-se que as cobranças encaminhadas em Abril e Maio do período analisado foram quitadas na íntegra, e as anteriormente e posteriormente enviadas, janeiro, fevereiro, março e junho encontram-se pendentes, demonstrando aqui que não existe regularidade nos pagamentos condizentes com as faturas enviadas nos determinados períodos.

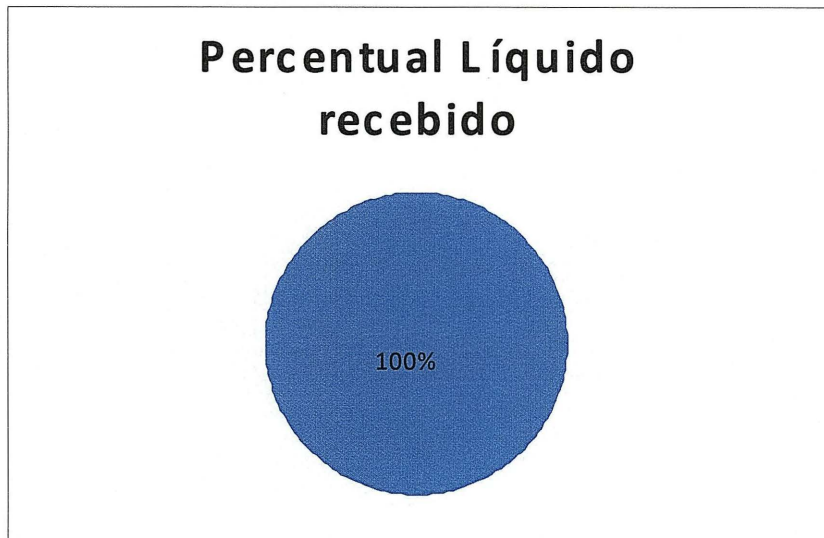
#### EMPRESA 05

Conforme entendimento do contrato para este cliente pode-se observar que a cobrança se faz seguinte forma.

- Honorários Iniciais; será remunerado a partir da apresentação da defesa ou contestação, valor fixo determinado em contrato.

- Honorários Finais; devidos após o encerramento da demanda, mediante a certidão de baixa dos autos, valor fixo conforme cláusula do contrato.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas	R\$ 39.859,83
Valor Líquido	R\$ 37.678,65
Valor Líquido Recebido	R\$ 37.678,65
Valor Líquido a Receber	R\$ 0,00
Quantidade de notas fiscais emitidas	20
Quantidade de notas fiscais pagas	20



Neste caso percebe-se que em sua totalidade os casos efetivamente cobrados foram ressarcidos, não havendo inadimplência, divergências e irregularidades para o cliente em potencial.

#### EMPRESA 06

O contrato para o cliente 06 condiz com o já informado anteriormente. A cobrança se faz pela quantidade de processos dos quais estão sendo acompanhados pelo escritório, desta forma multiplica-se a quantidade de processos ativos em nosso sistema por um valor X, este determinado em contrato. Necessitando apenas enviar uma nota fiscal mensal relativa à quantidade de processos ativos para o período mensal cobrado.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas	R\$ 19.740,00
Valor Líquido	R\$ 18.975,33
Valor Líquido Recebido	R\$ 18.975,33
Valor Líquido a Receber	R\$ 0,00
Quantidade de notas fiscais emitidas	99
Quantidade de notas fiscais pagas	99



Neste caso não existe a incidência de notas vencidas ou inadimplência, porém vale lembrar que se verificou que como a cobrança é feita mensalmente. Para tanto existem períodos de acumulo de até três meses para que ocorra a quitação das faturas enviadas ao cliente. O cliente em potencial não contém inadimplência, e sim um prazo maior para pagamento das cobranças.

#### EMPRESA 07

O contrato para o cliente 07 contém as seguintes observações para pagamento.

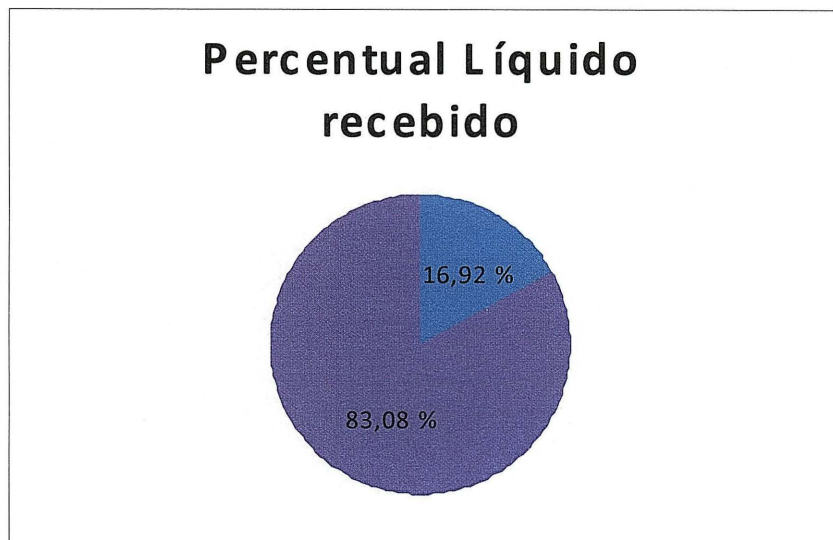
- Honorários iniciais; ressarcidos após a apresentação da defesa ou contestação apresentada, valor atribuído à porcentagem constante em contrato relativo ao valor de risco da ação.
- Honorários Finais; devidos após o encerramento da demanda, ou certidão de transito em julgado, o valor aqui para calculo refere-se a 30% dos honorários iniciais.
- Honorários de êxito; devidos em casos que exista resultado útil da ação, com base no valor economizado calcula-se a porcentagem constante em contrato, dos valores relativos ao valor de risco da ação para efetuar os cálculos.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas	R\$ 183.876,86
Valor Líquido	R\$ 172.564,32
Valor Líquido Recebido	R\$ 29.191,68
Valor Líquido a Receber	R\$ 143.372,64

Quantidade de notas fiscais emitidas 40

Quantidade de notas fiscais pagas 12

A seguir o gráfico para melhor visualização das porcentagens de recebimentos.



Após visualização do gráfico, fica nítido que do total das faturas enviadas, apenas 16,92% foram quitadas, permanecendo uma inadimplência na porcentagem de 83,08% a receber.

Tal montante a receber refere-se em sua totalidade em faturas de honorários de êxito a serem quitadas, como estas possuem um grau de análise mais detalhado exigindo maior tempo para aprovação e conseqüentemente ocorrerem tais pagamentos. Tal fato da quantidade de honorários de êxito cobrados se dá ao projeto acordo que existiu para o cliente citado, onde existe autorização prévia para acordos em massa, logo existindo honorários de êxito para cobrança acima da média habitual.

#### EMPRESA 08

Para efetuar a cobrança do cliente 08, além do contrato firmado entre as partes, contendo os valores para calculo das cobranças, existe um portal eletrônico disponível na internet onde os valores são previamente autorizados, neste caso as cobranças são encaminhadas após essas autorizações prévias, o contrato apenas vale como base para verificar se os cálculos estão corretos. Os honorários devidos para este cliente são:

- Honorários iniciais; ressarcidos após a apresentação da defesa ou contestação dos autos.

- Honorários de êxito; estes devidos em caso de resultado útil ou economia se houver.

Valor Bruto Total de Notas Emitidas R\$ 347.127,25

Valor Líquido R\$ 326.158,96

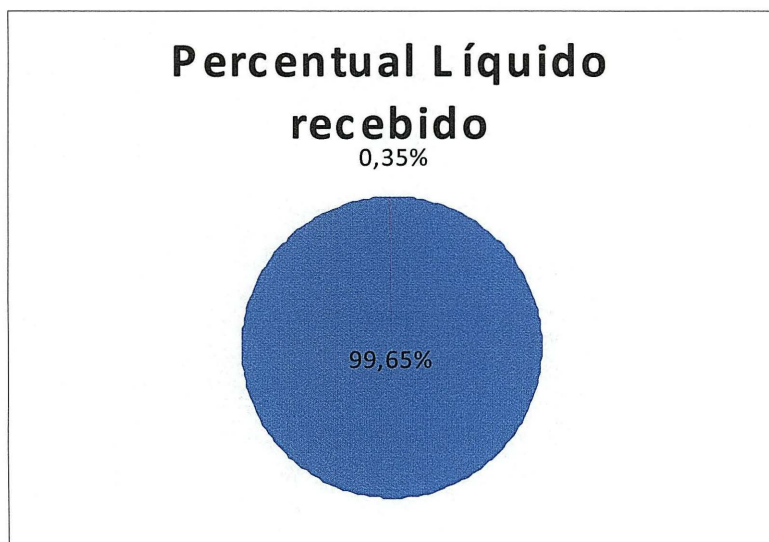
Valor Líquido Recebido R\$ 325.032,76

Valor Líquido a Receber R\$ 1.126,20

Quantidade de notas fiscais emitidas 140

Quantidade de notas fiscais pagas 138

Tais valores servem como base para o gráfico avaliativo.



Nota-se que apenas 0,35% das cobranças efetuadas não foram quitadas, possuindo um percentual de recebimento das cobranças no total de 99,65%.

Ocorre que em média o registro de pagamentos para o cliente é favorável, fator este devido às autorizações previamente solicitadas. Nota-se que não existem problemas para recebimento dos valores cobrados.

## 9 VIABILIDADE DO PROJETO

O projeto indicado é viável, pois não inclui gastos para a conclusão das tarefas apresentadas, apenas será feita uma nova reformulação nos processos a serem executados, proporcionando maior controle e padronização, diferenciando-se assim dos métodos utilizados anteriormente.

### 9.1 IMPORTÂNCIA DO PROJETO

A nova tratativa do projeto propõe a reconstrução das normas e métodos utilizados no departamento financeiro no setor de contas a receber, proporcionando maior número de recebimento das faturas enviadas para cobrança de seus clientes, condizente com os atos jurídicos praticados e seus devidos contratos existentes.

### 9.2 PLANO DE AMOSTRAGEM

Para o acompanhamento do processo da problemática aqui apresentada no início do projeto optou-se por analisar cada cliente individualmente, deste modo trazendo informações necessárias para o entendimento das divergências anteriores a nova perspectiva da cobrança de seus honorários advocatícios.

Foi verificado que a inadimplência se mostrou apenas para alguns clientes, estes devendo obter melhor trato no método de cobrança a ser executado.

## 10 CRONOGRAMA

O desenvolvimento do projeto apresentado deu-se no primeiro semestre do ano corrente de 2010, posteriormente foram gerados os relatórios para o estudo da problemática, com base nas informações coletadas nos relatórios foram efetuados procedimentos para verificar os recebimentos e suas respectivas porcentagens de pagamento e inadimplência.

## 11 CONCLUSÃO

Percebe-se que o referencial teórico demonstrado anteriormente relativo ao planejamento estratégico é de vital importância para as organizações, ele se faz cada vez mais necessário no cenário do mercado competitivo atualmente existente.

Tal referencial teórico que seguiu no capítulo deste projeto mostrou detalhes das fases utilizadas no planejamento estratégico, seu objetivo fora simplesmente dar um apanhado na visão geral da metodologia, e seus resultados foram diagnosticados na análise dos clientes em potencial do escritório.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico gerou melhorias significativas no desempenho do setor do qual foi aplicado, fortalecendo o trabalho do setor financeiro e aumentando sua capacidade de execução das tarefas, e posteriormente o recebimento pelos serviços prestados.

Após a implementação do planejamento no setor de contas a receber da organização pode-se obter o entendimento de como se pode e se deve efetuar o trabalho de cobrança para a carteira de clientes, diagnosticando assim suas fases e porcentagens das quais são utilizadas para cobrança de seus honorários. Através deste estudo verificaram-se as dificuldades existentes para recebimentos dos pagamentos efetuados pelos clientes mais delicados, demonstrando quais as empresas encontram dificuldades para efetuarem seus pagamentos devidos ao escritório. As porcentagens de recebimento e inadimplência demonstram a realidade e proporcionam a real situação do setor aqui analisado.

Pode-se concluir com o projeto que, é importante lembrar que o planejamento estratégico não se deve ser evidenciado com uma ferramenta que separadamente traz melhorias a organização, deve ser vista com uma ferramenta que proporciona melhorias auxiliando na identificação de problemas, necessitando de estratégias para o desenvolvimento da empresa diante seus concorrentes.

## 12 REFERENCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 1ª ed. São Paulo - SP. Atlas, 1987.

CERTO, Samuel C.J. Paul Peter. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 1ª ed. São Paulo – SP. Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Planejamento à Longo Prazo: Desafio da Ciência à Administração**. Journal of the Institute of Management Sciences, abril de 1959.

FISCHMANN, Adalberto Américo, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. – São Paulo - SP. Atlas, 1991.

GARRISON, Ray H. NORREN Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9ª ed. Rio de Janeiro - RJ. LTC Editora 2001.

<http://grupo4te.com.sapo.ppt/mie2.html> acessado em 07/08/2010 as 23:41hrs.

NOGUEIRA, Arnaldo Jose França Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. 1ª ed. São Paulo – SP. Ática, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico Conceitos Metodologia Práticas**. 11ª. Ed. – São Paulo – SP. Atlas, 1997.

PONTE, João Pedro (2006). **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização)

<http://grupo4te.com.sapo.pt/referencias.html>, acesso em 07/08/2010 as 23:29 hrs.