

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Lucas Mees Pereira

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA DE PEQUENO PORTE EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre
2013

Lucas Mees Pereira

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA DE PEQUENO PORTE EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei

**PORTO ALEGRE
2013**

Lucas Mees Pereira

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA DE PEQUENO PORTE EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão do curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Sr.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei

**PORTO ALEGRE
2013**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, e também dona da empresa onde o presente trabalho foi realizado, que me ajudou com tudo o que eu precisei para a realização do mesmo. Ao meu pai e meus amigos por toda a força nessa trajetória. Ao meu professor orientador Vinícius Brei por ter me dado as coordenadas para a realização deste trabalho de conclusão.

RESUMO

O presente estudo visa à implementação de um planejamento estratégico em um escritório de advocacia de pequeno porte em Porto Alegre. Além do planejamento estratégico tradicional foi utilizada também a ferramenta Balanced Scorecard para definir planos de ação estratégicos para a MCM empresarial.

Apresentam-se noções e conceitos acerca dos temas, tais como definições, importâncias e objetivos. Este trabalho visa destacar a importância do planejamento estratégico na gestão de organizações, apresentando as principais etapas para sua implantação e procura esclarecer os principais aspectos do relacionamento dos conceitos apresentados como visão, missão, análise do ambiente e definição dos objetivos.

Ao fim deste trabalho definiram-se a visão empresarial e a análise do ambiente, tanto externo quanto interno, do negócio. Essas questões serviram como base para a criação de sete planos de ação estratégicos mensuráveis criados através da ferramenta do Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard (BSC)

ABSTRACT

The present essay aims the implementation of a strategic plan for a small law firm in Porto Alegre. Besides the traditional strategic plan it was also used the Balanced Scorecard tool for MCM empresarial.

We present ideas and concepts about those topics such as definitions, importance and objectives. This paper aims to highlight the importance of strategic planning in managing organizations, presenting the main steps for its implementation and seeks to clarify the main aspects of the relationships of the concepts presented, such as vision, mission, environment analysis and definition of objectives.

At the end of this paper it is defined the business vision and the environmental analysis, both external and internal, of the company. These subjects served as the basis for the creation of seven strategic measurable action plans which were created through the Balanced Scorecard tool.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard (BSC)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico Tradicional.....	19
Figura 2: Perspectivas de Valor.....	33
Figura 3: Mapa Estratégico.....	37
Figura 4: Matriz SWOT da MCM empresarial.....	46
Figura 5: Mapa Estratégico da MCM empresarial.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivo: aumentar o faturamento.....	50
Quadro 2 – Objetivo: desenvolver uma planilha de controle financeiro.....	51
Quadro 3 – Objetivo: aumentar o número de clientes fixos.....	52
Quadro 4 – Objetivo: desenvolver uma base de dados dos clientes.....	53
Quadro 5 – Objetivo: melhorar a infraestrutura.....	53
Quadro 6 – Objetivo: investir em técnicas de marketing jurídico.....	54
Quadro 7 – Objetivo: estabelecer parceria com outro advogado.....	55

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

ICG – International Consulting Group

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strength, Weakness, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. PROBLEMA	14
3. JUSTIFICATIVA	15
4. OBJETIVOS	16
4.1. OBJETIVO GERAL	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. REFERENCIAL TEÓRICO	17
5.1. PLANEJAMENTO	17
5.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
5.2.1. METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
5.2.2. DEFINIÇÃO DA VISÃO	25
5.2.3. ANÁLISE DO AMBIENTE	26
5.2.4. DEFINIÇÃO DA MISSÃO	28
5.2.5. MODELO SWOT	29
5.2.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	30
5.2.7. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	30
5.3. BALANCED SCORECARD	32
5.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA	33
5.3.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE	34
5.3.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	35
5.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	35
5.4. MAPAS ESTRATÉGICOS	36
6. METODOLOGIA	38
6.1. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESCOLHIDA	38
6.2. TIPO DE PESQUISA	38
6.3. ESTRATÉGIA DE PESQUISA	39
6.4. COLETA DE DADOS	39
7. RESULTADOS	41

7.1.	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	41
7.2.	PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	42
7.2.1.	DEFINIÇÃO DA VISÃO	42
7.2.2.	ANÁLISE INTERNA.....	43
7.2.3.	ANÁLISE EXTERNA	44
7.2.4.	MATRIZ SWOT	46
7.2.5.	DEFINIÇÃO DA MISSÃO	46
7.2.6.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	47
7.2.7.	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	47
7.3.	BALANCED SCORECARD.....	48
7.3.1.	PERSPECTIVA FINANCEIRA	49
7.3.2.	PERSPECTIVA DO CLIENTE	51
7.3.3.	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	52
7.3.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	54
7.4.	MAPA ESTRATÉGICO	55
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
	Anexo A – Formulário de Pesquisa	61
	Anexo B – Transcrição da Entrevista.....	63

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico na visão dos estudiosos da matéria é ferramenta que pode ser utilizada para todo e qualquer empreendimento independentemente do tamanho e da área estudada. Diante disso o presente trabalho objetiva aplicar os modelos já existentes para formulação do planejamento estratégico em uma sociedade de advogados de pequeno porte, demonstrando que empreendimentos de todos os portes podem e devem se valer de tal ferramenta no desenvolvimento de seus negócios.

O que tem se observado na prática comercial, industrial ou prestação de serviços é o entusiasmo com que as pessoas se entregam aos seus projetos enxergando apenas o objetivo final, sem ter uma ideia ou noção correta de como alcançar aquele objetivo. Não é incomum encontrar nessas situações uma grande frustração, nas quais as pessoas envolvidas no projeto, em princípio detinham conhecimento específico da atividade a ser desenvolvida, no entanto, pela falta de um norte claro e objetivo perderam-se no caminho.

Diante desse quadro factual, o que se quer é estabelecer regras claras que demonstrem a possibilidade de usar as ferramentas adequadas para alcançar o propósito final do empreendimento, independentemente do porte negocial ou da atividade envolvida. Para tanto a escolha foi observar o desenvolvimento de uma sociedade de advogados desde sua constituição e estabelecer, a partir das disponibilidades e capacidades dos sócios, uma visão estratégica do negócio.

A estrutura de um escritório de advocacia não precisa ser necessariamente grande para auferir um faturamento alto, dependendo da área de atuação escolhida é possível obter excelentes rendimentos mesmo com uma estrutura pequena e reduzido número de funcionários. O sucesso do empreendimento dependerá basicamente do conhecimento dos profissionais envolvidos na empreitada e da capacidade de captação de clientes.

Conhecimentos específicos e experiência prática marcam o diferencial neste tipo de atividade, não sendo o tamanho da estrutura elemento preponderante para o sucesso.

As sociedades de advogados, por determinação legal, podem se apresentar como empresa, todavia permanecem os sócios ilimitadamente responsáveis, não podendo tais sociedades se valer da limitação da responsabilidade ao capital social. Tal especificidade somada às restrições, também contidas em lei, a respeito da ética relacionada com o marketing, pois tanto advogados quanto suas respectivas sociedades são proibidos de fazer propaganda de suas atividades, nos trouxeram a necessidade de observar o mercado e a forma como tais sociedades podem alcançar visibilidade no mercado através das práticas de marketing possíveis.

2. PROBLEMA

Nos dias de hoje presenciamos a facilidade de abrir uma empresa no Brasil devido ao aquecimento da economia e o acesso facilitado ao crédito para empreendimentos. No entanto, permanecer no mercado ao longo do tempo e, ao mesmo tempo, apresentar crescimento sustentável têm se mostrado tarefa difícil para os administradores. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, 26,9% das micro e pequenas empresas criadas em 2006 no país fecharam nos dois primeiros anos e 58% não passaram do quinto ano de funcionamento (SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE, acesso em 12 de maio 2013)

Segundo a mesma pesquisa, os principais motivos para a falência precoce das empresas são a falta de clientes em 29% dos casos, falta de capital em 21%, concorrência, 5% das vezes e burocracia e impostos em mais 5% das ocasiões. Esses dados demonstram que a falta de planejamento e conhecimento do mercado ao qual está inserida a organização é a principal razão para o insucesso dos micro e pequenos empreendedores no Brasil.

No caso dos escritórios de advocacia existe ainda outra questão limitadora para seu sucesso que seria o código de ética dos advogados. Segundo esse código os profissionais desta área não podem divulgar seu trabalho sob forma de propaganda, ou seja, a captação de clientes normalmente é feita a partir de indicação. Esse é o maior obstáculo para o sucesso imediato de uma nova sociedade de advogados porque ela precisa de um tempo maior de maturação em relação a maioria das outras prestadoras de serviço.

Nesse contexto é que se insere a MCM empresarial, pois se tratando de uma microempresa corre os mesmos riscos de não continuidade nos negócios devido à falta de planejamento. Os desafios de uma sociedade de advogados ao começar um negócio são muitos. Portanto, a questão principal do trabalho é a elaboração de um planejamento estratégico em um escritório de advocacia de pequeno porte.

3. JUSTIFICATIVA

Segundo Westwood (1997) nenhuma companhia pode sobreviver no mundo moderno a menos que planeje o futuro. Diante disso para a MCM empresarial se manter no mercado é necessário planejar suas ações para que possa tomar a melhor decisão diante dos diferentes cenários que possa vir a enfrentar.

“Planejamento é a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamento e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”
(OLIVEIRA, 2003, p. 327).

O planejamento estratégico é uma excelente ferramenta organizacional que norteia as ações gerenciais da empresa em um plano definido de metas e objetivos, diminuindo assim a possibilidade de erro na hora da tomada de decisão. A implantação de um planejamento estratégico há muito já deixou de ser considerado um diferencial nas organizações, mas sim uma necessidade, independentemente do porte da empresa ou do segmento que esta atua.

Nesse contexto, a MCM Empresarial é um novo escritório de advocacia que está entrando em um mercado competitivo e necessita de um planejamento estratégico para definir seus objetivos e metas, além de traçar planos de ação para a obtenção dos resultados buscando o sucesso no empreendimento.

4. OBJETIVOS

Os objetivos serão listados abaixo para informar sobre os assuntos que serão abordados no trabalho em questão.

4.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um planejamento estratégico para a MCM empresarial.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Baseado na bibliografia existente, os objetivos específicos deste trabalho são:

- Definir a missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa;
- estabelecer metas e objetivos;
- definir ações estratégicas para manter a empresa competitiva no mercado onde atua.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. PLANEJAMENTO

Planejamento é um procedimento contínuo e dinâmico que se baseia em um conjunto de ações integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de modo que a tomada de decisões antecipadas seja possível. Tais ações devem ser identificadas de modo a permitir a execução delas considerando aspectos como prazo, custos, qualidade e segurança.

Oliveira (2003) afirma que existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico trata a organização como um todo e está relacionado com as estratégias e objetivos de longo prazo da empresa, definindo assim seu rumo. Esse tipo de planejamento fixa a natureza da organização, missão, objetivos e estratégias. Sua incumbência é depositada na alta administração. Para Oliveira (2003) o planejamento estratégico é o processo administrativo que dá sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.

O planejamento tático influencia apenas parte da empresa e está relacionado a objetivos de curto prazo, lidando, portanto, com a divisão das estratégias, objetivos e políticas previamente estabelecidos no planejamento estratégico. “[...] tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” (OLIVEIRA, 2003).

Já o planejamento operacional é um conjunto de partes do planejamento tático e é focado nas atividades diárias da empresa. Este objetiva a otimização das operações, elaboração de procedimentos, visando à realização dos planos estratégicos e táticos. Ainda Oliveira (2003): “[...] considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

5.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2003) conceitua o planejamento estratégico como sendo um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos voltados para atingir objetivos pré-estabelecidos. É no planejamento estratégico que se inicia a preparação da organização para o alcance dos seus objetivos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) planejamento estratégico é o processo de estratégias organizacionais que visa à inserção da organização e de sua missão no mercado onde está atuando. O planejamento estratégico está relacionado com objetivos tanto de longo quanto médio prazo que afetam a direção que a empresa vai tomar ou a viabilidade dela ser aberta.

“Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.” (DRUCKER, 1984 apud CHIAVENATO & SAPIRO, 2003)

O planejamento estratégico pode ser considerado um processo fundamental de auxílio à administração para atingir metas e objetivos da empresa, por meio de acompanhamento, monitoramento e avaliação de todo seu processo. Em resumo o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir, dessa forma o gestor poderá adotar ações preventivas a fim de alcançar seus objetivos (PADOVEZE, 2003). Na figura abaixo, Certo e Peter (1993) resumem as etapas de um planejamento estratégico tradicional.

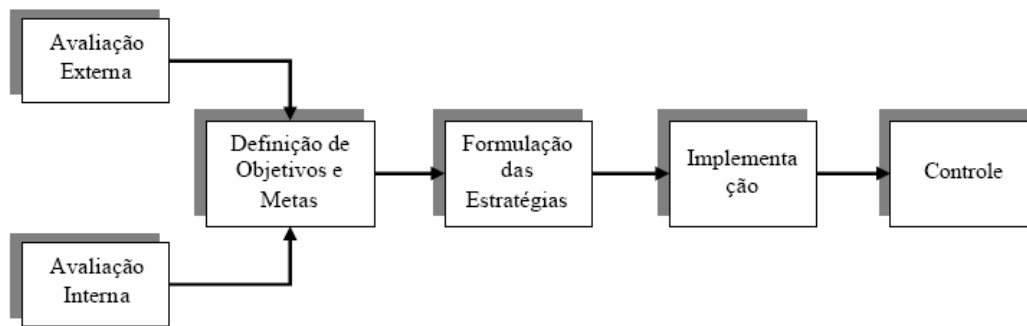


Figura 1 – Etapas do Planejamento Estratégico Tradicional

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993)

Certo e Peter (1993) afirmam também que os princípios do planejamento a serem implantados dentro de uma empresa podem ser gerais ou específicos para que os resultados esperados sejam alcançados. Os princípios gerais se iniciam com o princípio da Contribuição aos Objetivos, no qual são visados os objetivos máximos da empresa, hierarquizando e interligando esses objetivos para poder atingi-los na sua totalidade. Na sequência existe o princípio da Precedência do Planejamento que consiste em anteceder as funções administrativas. Na continuação encontra-se o princípio da Maior Penetração e Abrangência que acarreta uma série de modificações nas características e atividades da empresa e que também deverão ocorrer nas pessoas, tecnologias e sistemas antes do início do processo. Por fim há o princípio da Maior Eficiência e Efetividade, onde o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências empresariais.

Os princípios considerados específicos por Certo e Peter (1993) são o Planejamento Participativo, no qual o principal objetivo do planejamento é seu próprio processo e o desenvolvimento de todos. Outro princípio é o do Planejamento Coordenado onde todos os aspectos envolvidos devem ser idealizados de maneira interdependente, pois senão correm o risco de se tornarem ineficientes. Na sequência temos o Planejamento Integrado em que os vários escalões da organização devem manter suas áreas integradas para que possam atender de maneira efetiva aos objetivos previamente traçados. Por fim existe o Planejamento

Permanente onde, em função dos ambientes inconstantes, deve-se prever o futuro continuamente, pois por mais completo seja o plano, nem sempre ele consegue provar seu valor com o passar do tempo.

5.2.1. METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No presente estudo serão abordadas quatro metodologias do planejamento estratégico para ao fim ser escolhida uma para ser adotada pela MCM empresarial. As metodologias propostas por Stoner e Freeman (1999), Oliveira (2003) e Luce e Rossi (2003) serão analisadas a seguir.

5.2.1.1. METODOLOGIA DE STONER E FREEMAN (1999)

Stoner e Freeman (1999) condensam o planejamento estratégico em nove passos básicos e ajustados a todas as suas atividades e níveis organizacionais conforme roteiro a seguir:

Passo 1 - Formulação de objetivos

Passo 2 - Identificação das metas e estratégias atuais

Passo 3 - Análise ambiental

Passo 4 - Análise de recursos

Passo 5 - Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças

Passo 6 - Determinação do grau de mudança estratégica necessária

Passo 7 - Tomada de decisão estratégica

Passo 8 - Implementação da estratégia

Passo 9 - Medida e controle do progresso

- **Passo 1:** São estabelecidos os objetivos organizacionais. Na proposta de Stoner e Freeman (1999) o planejamento tem início com a definição sobre o que a organização almeja alcançar. A identificação das prioridades e a determinação de suas finalidades possibilitam a utilização mais eficaz de seus recursos.
- **Passo 2:** Trata da situação atual da empresa, ou seja, a análise de até que ponto a organização está afastada de seus objetivos e quais recursos ela dispõe para atingir os tais objetivos. Essas informações são fornecidas por meio dos canais de comunicação internos da organização e entre suas subunidades.
- **Passo 3:** Aborda a análise de fatores do ambiente externo à organização como economia e política. Nesta fase a empresa conhece com precisão o ambiente em que está inserida.
- **Passo 4:** Identificação dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos e quais ainda são necessários. Esta fase é bastante semelhante às fases de análise interna abordadas nas outras metodologias.
- **Passo 5:** Identifica os fatores internos e externos que podem ajudar ou criar dificuldades para a organização no alcance dos seus objetivos.
- **Passo 6:** Depois de compreendida a situação dos recursos da empresa e sua situação no mercado é necessária uma reavaliação dos objetivos. Nesta fase são considerado os resultados obtidos no passo anterior que possibilitarão a empresa determinar maneiras de diminuir a diferença entre os objetivos formulados e o que a organização tem condições de atingir.
- **Passo 7:** Fase de identificação de possíveis alternativas estratégicas. Nesta fase o gestor irá considerar diversas alternativas estratégicas e deverá decidir qual delas é mais adequada para os recursos que a empresa pode lançar mão.
- **Passo 8:** Consiste na implementação do planejamento. Esta é a fase em que as tarefas

necessárias para o cumprimento dos objetivos serão executadas.

- **Passo 9:** Este passo corresponde ao processo de avaliação do cumprimento dos objetivos definidos no primeiro passo.
-

5.2.1.2. METODOLOGIA DE OLIVEIRA (2003)

A metodologia apresentada por Oliveira (2003) apresenta quatro fases básicas para a elaboração do planejamento estratégico. São elas:

Fase I - Diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação

- **Fase I:** Na primeira fase da metodologia de Oliveira (2003) observamos a definição da visão da organização. Além da visão também é determinado “como está” ou “onde está” a organização. Nesta fase é realizada a análise interna (pontos fortes e fracos) e a análise externa (oportunidades e ameaças)
- **Fase II:** Nesta fase, deve-se estabelecer a missão da empresa que deve ser definida de modo a satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, portanto a organização necessita armazenar todos os dados e informações relacionadas aos seus propósitos. Outro aspecto importante a ser considerado nessa fase é a postura estratégica que propicia um diagnóstico da empresa com base no confronto dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, desse modo podendo optar por uma estratégia de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Nessa fase também são estabelecidas as macroestratégias, que são ações que a organização vai adotar para

melhor interagir com o ambiente, e as micropolíticas, grandes orientações que a empresa deve respeitar a fim de facilitar e agilizar suas ações estratégicas.

- **Fase III:** Na terceira fase são respondidas as perguntas de “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. Para tanto são utilizados instrumentos prescritivos para a definição de objetivos gerais, objetivos específicos e metas. Além disso, nesta fase também são definidas as estratégias, políticas e diretrizes de ação. Para que se possam obter parâmetros mensuráveis sobre os objetivos escolhidos são utilizados instrumentos quantitativos nas projeções econômicas de planejamento.
- **Fase IV:** A quarta fase da metodologia de Oliveira (2003) corresponde ao controle e avaliação da implementação do planejamento estratégico através da comparação dos resultados alcançados com os projetados.

A metodologia de Oliveira (2003) aborda com maior intensidade aspectos como a missão e a visão da empresa. Considera fundamental conhecer o ambiente externo e interno da organização antes da formulação dos objetivos, proporcionando maior segurança para a definição dos mesmos.

5.2.1.3. METODOLOGIA DE LUCE E ROSSI (2003)

Por fim temos a metodologia de Luce e Rossi (2003) que abordam uma proposta de planejamento baseada em suas experiências em diversas organizações, inclusive dois escritórios de advocacia. O modelo proposto por Luce e Rossi (2003) compreende três grandes momentos que ocorrem em sequência: o momento filosófico, o momento analítico e o momento das decisões e das ações.

A princípio no momento filosófico existe a definição do negócio, o qual explicita a área de atuação da organização. Há duas formas de se conceber essa definição, na ótica de mercados atendidos ou numa perspectiva focada nos produtos e serviços ofertados. Em seguida ainda no momento filosófico, temos a definição dos princípios da organização que também podem ser denominados credos ou valores. Os princípios isoladamente não fazem sentido, portanto devem servir de orientadores para a definição da missão que também ocorre nesse momento. Por fim, temos a intenção estratégica que é definição de um objetivo de longo prazo que esteja muito além dos recursos e capacidades da empresa. Como opção à intenção estratégica podemos utilizar definição da visão que transmite a ideologia da empresa e seu alvo no futuro.

O momento analítico é fundamental, pois fornece sustentação para o conjunto de decisões estratégicas subsequentes. Este momento abrange o planejamento de cenários e a matriz SWOT. No planejamento de cenários são entendidas as variáveis externas, nessa etapa é necessário que a organização colha materiais, efetue análises e promova entendimento sobre os elementos externos que possam afetar o desenvolvimento de suas atividades. A matriz SWOT é a combinação da análise externa com a análise interna da organização. Com essa matriz, procura-se corrigir os pontos fracos, capitalizar os pontos fortes, prevenir as ameaças e aproveitar as oportunidades por meio de ponderação adequada. Dessa forma, as alternativas derivadas da matriz SWOT são:

- a) Pontos fortes + Oportunidades = melhor proveito das capacidades;
- b) Pontos fracos + Oportunidades = minimizar as limitações;
- c) Pontos fracos + Ameaças = conversão das desvantagens.

No momento das decisões e das ações são abordados os pontos listados abaixo:

- **Encaminhamento das questões estratégicas por meio de decisões advindas do GPE (Grupo de Planejamento Estratégico) e de Projetos do plano estratégico:** essas decisões oriundas do GPE são questões nas quais a estratégia é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão, enquanto os projetos do plano estratégico são acontecimentos nos quais uma questão estratégica, para ser resolvida ou encaminhada, necessita de um plano de ação particular;
- **Núcleo de objetivos estratégicos:** É o conjunto dos objetivos relacionados ao plano estratégico;
- **Princípio da estratégia:** Constitui a fase desencadeadora de ações que extrai da estratégia da organização sua essência, sendo necessária sua comunicação para toda organização. Essa fase é a síntese ao final de todo o processo de elaboração do planejamento estratégico para consolidar a estratégia da organização.
-

5.2.2. DEFINIÇÃO DA VISÃO

Segundo Oliveira (2003), a visão pode ser considerada como os limites que os administradores da empresa conseguem enxergar durante um determinado período, sendo este mais longo e com uma abordagem mais ampla, ligando assim a visão ao futuro da empresa.

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003), a visão organizacional refere-se àquilo que a empresa deseja ser no futuro. É a explicação do porquê as pessoas se levantam todos os dias e se dedicam para o sucesso da organização onde trabalham, fazem negócios, ou investem. Segundo os mesmos autores a definição da visão é um processo regado a emoções e definições do futuro. “A elaboração da visão de negócios é um processo carregado de emoção, pois, o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização” Chiavenato e Sapiro (2003, p.67).

Oliveira (2003) destaca ainda que a visão não pode ser fruto da decisão de uma única pessoa, mas sim resultado do consenso de um grupo de líderes da organização. Para que a visão seja elaborada com coerência, os administradores devem analisar os fatores externos e internos para poder expressar onde a empresa pretende estar no futuro.

5.2.3. ANÁLISE DO AMBIENTE

O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir as metas (CERTO; PETER, 1993) O principal motivo, em geral, para as empresas realizarem a análise do ambiente é avaliar a empresa de modo que a administração possa reagir de maneira adequada aumentando assim o sucesso organizacional.

5.2.3.1. ANÁLISE EXTERNA

Para Maximiano (2006) a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico e quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior é a necessidade de analisá-lo.

Na análise externa são analisadas as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa. Alguns dos fatores considerados para a realização desta análise segundo Oliveira (2003) são:

- Tecnologia utilizada;
- políticas governamentais;
- subsistema financeiro;
- população e seu grau de crescimento, assim como valores sociais e culturais;
- consumidores, onde estão, qual sua renda, quais suas tendências.

As oportunidades são fatores ambientais incontroláveis pela organização e que podem favorecer as ações estratégicas, desde que reconhecidas em tempo hábil e aproveitadas enquanto perdurarem. Para Kotler (1998), oportunidades são espaços onde estão as necessidades do consumidor, levando em consideração que a empresa tenha rentabilidade. O sucesso dependerá das competências aprimoradas pela organização para superar a concorrência.

As ameaças são fatores ambientais também incontroláveis pela empresa, que podem propiciar empecilhos às suas ações estratégicas, que devem ser evitadas, as ameaças, desde que previamente reconhecidas (OLIVEIRA 2003). Kotler (1998) define ameaças como ações contrárias ao desenvolvimento organizacional e que se não forem impedidas, resultarão na deterioração das vendas e, conseqüentemente, do lucro. As ameaças são classificadas correspondentemente com seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência.

5.2.3.2. ANÁLISE INTERNA

A análise do ambiente interno da empresa busca colocar em evidência suas qualidades e deficiências. Neste estágio do planejamento são determinados os pontos fortes e fracos diante de sua posição mercadológica. Maximiano (2006) diz que a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente.

Diante disso, o ponto forte é a diferenciação que a empresa tem em relação aos concorrentes que lhe oportuniza uma vantagem operacional. Já o ponto fraco é uma situação que não está adequada na organização e lhe proporciona desvantagem operacional em comparação com a concorrência (OLIVEIRA 2003).

Para se estabelecer os pontos fortes e fracos da organização, a princípio, deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais:

- **Quanto às funções:** São consideradas as grandes funções da organização, tais com a função do marketing, finanças, produção e recursos humanos.
- **Quanto aos aspectos da organização:** Analisa-se a estrutura organizacional, políticas, sistemas de informação gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamento, capacitação e competências dos empregados, abrangência no mercado entre outros.
- **Quanto à abrangência do processo:** Examina-se a organização como um todo, ou seja, as áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos.
- **Quanto ao nível de controle:** Analisa-se se a organização é controlada com eficiência, eficácia e efetividade organizacional.
-

5.2.4. DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão organizacional é a determinação do motivo principal da existência da empresa, configurando a sua razão de ser. Esta etapa é onde se pensa aonde a empresa quer chegar e quais são as necessidades e expectativas de mercado que se pretende atender (OLIVEIRA, 2003).

“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.” (CERTO; PETER, 1993, P.76)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.41) “missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensão junto ao ambiente e define o negocio, delimitando o seu ambiente de atuação”, dessa maneira demarcando seu papel na sociedade. Para Oliveira (2003) a missão é o ponto de partida para que a empresa estabeleça sua direção e seus

objetivos, com o propósito de proferir em que ponto ela está e onde pretende estar posicionada dentro do mercado. A elaboração da missão deve ser eficaz para determinar uma personalidade própria de negócio, sendo estimulante e inspiradora para seus colaboradores.

Segundo Certo e Peter (1993) os tipos de informação contidos na declaração da missão variam de empresa para empresa, porém a maioria das declarações parece cobrir os tópicos principais que são:

- Produto ou serviço oferecido;
- Mercado que se deseja atingir;
- Tecnologia utilizada;
- Objetivos da companhia;
- Filosofia da empresa;
- Autoconceito;
- Imagem pública.
-

5.2.5. MODELO SWOT

Após dispor das informações internas e externas, é necessário lançar mão de um instrumento capaz de cruzar essas informações. Uma técnica amplamente utilizada para analisar a interação entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é a matriz SWOT cuja sigla vem da junção da primeira letra das palavras em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats.

Para Oliveira (2003) as oportunidades e ameaças são as variáveis externas e incontroláveis, às quais a empresa apenas pode adaptar-se ou antecipar-se às mudanças. Por outro lado, os pontos fortes e fracos são as variáveis internas e controláveis já que a organização pode reforçar suas forças e aprimorar suas fraquezas.

“Para estabelecer objetivos e metas é preciso entender o ambiente que envolve a empresa externamente, e o ambiente interno da empresa. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que

correrá, com seus executivos estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades futuras. O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos, sobre os quais não consegue agir diretamente. Por isso é que a análise Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio.” (Dornelas,2005, p. 156)

5.2.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso é o termo utilizado para um elemento que é necessário para uma organização ou projeto ter êxito. É um fator crítico ou atividade necessária para garantir o sucesso de uma empresa ou organização. O termo foi inicialmente usado no mundo da análise de dados e análise de negócios. Por exemplo, o fator crítico de sucesso para a Tecnologia da Informação (TI) é o envolvimento do usuário (ROCKART, 1979).

Segundo Rezende (2008) os fatores críticos de sucesso são as atividades, elementos ou partes críticas dos processos de um negócio que fazem a diferença entre seu fracasso ou seu sucesso. Os fatores críticos para qualquer empresa devem satisfazer três critérios genéricos:

- Aplicabilidade a todos os concorrentes;
- relevância decisiva;
- possibilidade de controle pelas empresas.

5.2.7. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Os objetivos e as metas são o referencial do planejamento estratégico e devem ser escritos de maneira que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são as

ambições de ordem macro, aqueles que a empresa define como forma de cumprir sua missão em busca de sua visão (DORNELAS, 2005).

Segundo Oliveira (2003) o objetivo é o ponto que se planeja atingir com um determinado prazo de realização, o desafio seria a quantificação, com prazos estabelecidos, do objetivo acertado. Para Chiavenato e Sapiro (2004) o objetivo é um requisito favorável que a empresa ambiciona alcançar.

Oliveira (2003) afirma que as principais características dos objetivos devem ser resumidas na premência de serem:

- **Hierárquicos:** os objetivos devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando assim quais são as principais necessidades;
- **Quantitativos:** Sempre que possível deve-se quantificar o objetivo;
- **Realistas:** Devem surgir a partir de uma análise dos ambientes interno e externo da organização;
- **Consistentes:** Os objetivos devem ter uma base sólida;
- **Claros, entendidos e escritos:** Objetivando desse modo maior controle das operações;
- **Comunicados:** Todos os envolvidos devem conhecer os objetivos;
- **Desmembrados em objetivos funcionais;**
- **Motivadores:** devem oportunizar uma situação de motivação para facilitar que as estratégias desenvolvidas sejam cumpridas pelos colaboradores;
- **Decisórios:** devem esclarecer as decisões envolvidas em seu processo;
- **Operacionais:** devem conceber os aspectos básicos que necessitam ser realizados para o seu alcance.

Desse modo, conclui-se que os objetivos devem ser realistas, claros e motivadores de modo que estimulem os colaboradores e os gestores. Para que os objetivos sejam alcançados, os administradores devem estabelecer estratégias com o propósito de concretizá-los.

5.3. BALANCED SCORECARD

Nos anos 1990 o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo intitulado: *Measuring, Performance in the Organization of the Future*. A motivação para esse estudo foi a crença de que os métodos habituais utilizados para a mensuração do desempenho empresarial eram obsoletos por se valerem apenas do uso de indicadores financeiros e contábeis. Com o desenvolvimento da pesquisa chegou-se a uma proposta que foi chamada de *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN E NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta que permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando o avanço na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis. Essa ferramenta é utilizada pelas organizações como um sistema de gestão estratégica para o longo prazo, pretendendo viabilizar os processos críticos como:

- a) Esclarecer e traduzir a visão da empresa;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas, alinhar estratégias;
- d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Diante dessa perspectiva dos processos críticos que a empresa possui, O Balanced Scorecard (BSC) visa traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, metas e indicadores sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.



Figura 2 - Perspectivas de Valor

Fonte: Kaplan E Norton (1997)

5.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira representa a meta de longo prazo da empresa, ou seja, gerar retorno superior a partir do capital investido na organização. Diante disso, o Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos e também permite ajustá-los às unidades do negócio nos diferentes ciclos de vida. Todo BSC deve valer-se de objetivos financeiros tradicionais relacionados ao retorno sobre os ativos, à lucratividade e ao aumento da receita.

Os objetivos financeiros variam de acordo com a fase do ciclo de vida da empresa. Kaplan e Norton (1997) identificaram três estágios: crescimento, sustentação e colheita. A primeira fase é o início do ciclo de vida do negócio, apresentando produtos e serviços com potencial de crescimento. Com a finalidade de aproveitar esse crescimento, existem opções como investir em instalações, aperfeiçoar produtos ou serviços, investir em sistemas, investir

em marketing, entre muitos outros. Nessa etapa a empresa pode estar operando com fluxo negativo de caixa, bem como, baixo retorno sobre o capital investido.

Na fase de sustentação a empresa consegue atrair investimentos e reinvestimentos, porém são forçados a obter retornos excepcionais sobre o capital investido (KAPLAN E NORTON, 1997). Nessa fase a maioria das empresas estabelece objetivos relacionados com a lucratividade, os quais podem ser expressos por meio de medidas relacionadas a receitas contábeis, operacionais e margens brutas.

A fase de maturidade é onde a organização deseja colher os investimentos feitos nas duas etapas anteriores. Nesse estágio não é necessário investimentos significativos, apenas suficientes para manter a estrutura conquistada. Os objetivos aconselhados nessa fase seriam maximizar o fluxo de caixa e diminuir a necessidade de capital de giro.

Apesar de essas três fases apresentarem alternância entre necessidades e prioridades, existem três temas que norteiam a estratégia adotada em todos esses estágios:

- a) Crescimento e mix de receita;
- b) redução de custos / melhoria de produtividade;
- c) utilização de ativos / estratégia de investimento.

5.3.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE

Na perspectiva do cliente os executivos podem ter uma ideia clara de seus segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e as respectivas medidas de desempenho da organização para esses segmentos alvo. Segundo Kaplan e Norton (1997) deve haver uma identificação e avaliação claras das propostas de valor.

Os principais indicadores que representam metas para as operações, logística, desenvolvimento de produtos e serviços e marketing inclusos na perspectiva dos clientes são:

- a) Participação de mercado;
- b) retenção de clientes;
- c) captação de clientes;

- d) satisfação de clientes;
- e) lucratividade de clientes..

5.3.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos identifica os processos internos críticos nos quais a organização deve buscar excelência para que a mesma ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter os clientes de seu segmento alvo. Kaplan e Norton (1997) dividem esta perspectiva em três processos principais:

- **Inovação:** se caracteriza pela pesquisa da necessidade dos clientes e desenvolvimento de produtos e serviços.
- **Operações:** a rotina da empresa para oferecer o produto ou o serviço.
- **Serviços pós-venda:** é a fase final da cadeia interna de valor, compreende também a garantia, consertos, correção de defeitos, devoluções, processamento e pagamento.

5.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Diferentemente das perspectivas anteriores que são mais focadas no curto prazo, a perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias em longo prazo, com finalidade de viabilizar as três perspectivas anteriores.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento estabelece medidas e objetivos que orientam a capacidade de aprender e desenvolver a empresa, para que o sucesso estratégico possa ser atingido. Segundo Kaplan e Norton(1997) deve descrever os ativos intangíveis e seu papel na estratégia, podendo ser organizado em três grupos:

- **Capital humano:** é o conhecimento e as habilidades que estão nas pessoas e são fundamentais para sustentar a estratégia.
- **Capital da informação:** são os canais de informação, indispensáveis para a estratégia.
- **Capital organizacional:** cultura, liderança, trabalho em equipe, entre outros, que significam a capacidade da organização de realizar mudanças necessárias para cumprir a estratégia.

Geralmente as estratégias para um desempenho de qualidade superior exigem investimentos significativos em pessoal. Sistemas e processos que produzam a capacidade organizacional necessária.

5.4. MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico é uma ferramenta que auxilia na identificação de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Segundo Kaplan e Norton (2004) “o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia”.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o mapa estratégico mostra uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, ilustrando a dinâmica das estratégias. Além disso adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo que o BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores. Existem alguns princípios que guiam o mapa estratégico, são eles:

- a) A estratégia equilibra forças contraditórias;
- b) a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- c) cria-se valor por meio dos processos internos;

- d) a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos;
- e) o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Conforme figura 3, o mapa estratégico mostra como a empresa pode criar valor trabalhando com as quatro perspectivas do BSC.

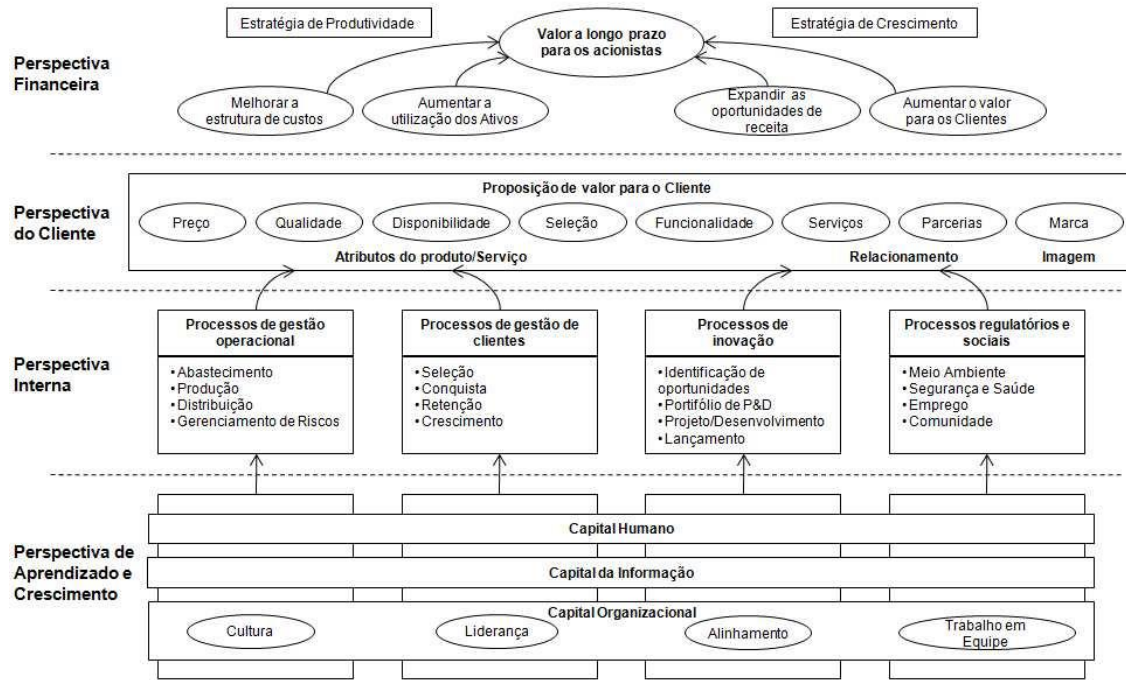


Figura 3 – Mapa Estratégico
 Fonte: Kaplan e Norton (2004)

6. METODOLOGIA

6.1. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESCOLHIDA

A metodologia escolhida para a realização deste trabalho foi a de Oliveira (2003) que foi explicada no referencial teórico. Todas as metodologias têm pontos em comum, porém essa metodologia foi escolhida, pois, dentre as estudadas, é a que melhor explicita os passos para se formular um planejamento estratégico desde sua etapa inicial.

Em resumo, a metodologia de Oliveira (2003) é composta de quatro fases principais, sendo que a quarta fase é de controle e avaliação, ou seja, ela só aparece depois de o planejamento estratégico já estar concluído. No caso deste estudo foram contempladas as fases de I a III.

Na primeira fase foi definida a visão empresarial assim como a análise do ambiente e conseqüentemente a matriz SWOT. Na fase II foi expressada a missão empresarial que era a única etapa do planejamento estratégico que já existia na empresa, após foram definidas os Fatores críticos de sucesso que seriam as macropolíticas apresentadas por Oliveira (2003). Por último nessa fase se definiu o tipo de estratégia que a empresa deveria adotar. Na terceira fase foi utilizada a ferramenta do Balanced Scorecard para definir os objetivos e planos de ação deste planejamento estratégico.

6.2. TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho é um estudo qualitativo do tipo Proposição de Planos segundo classificação proposta por Roesch (2009). Esse tipo de pesquisa tem por objetivo apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais.

6.3. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método escolhido para alcançar os objetivos do estudo foi o da pesquisa-ação. Segundo Roesch (2009) esse tipo de estratégia permite ao pesquisador chegar perto dos dados, neste caso o pesquisador é caracterizado como um orientador, consultor ou até mesmo um colaborador.

6.4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista em profundidade semiestruturada com a sócia majoritária da empresa, observação participante, e pesquisa documental.

Vergara (2006) afirma que pesquisa bibliográfica é aquela realizada através de livros, jornais, revistas e redes eletrônicas, ou seja, material que é acessível ao público em geral. Essas fontes de dados foram utilizadas na construção da fundamentação teórica e metodológica do presente estudo.

A técnica fundamental de uma pesquisa qualitativa é a entrevista em profundidade, sendo adequada, segundo Roesch (2009), quando o objetivo é perceber o “mundo” do entrevistado. Com a finalidade de alcançar o objetivo do presente estudo foi necessário compreender as expectativas e objetivos do proprietário, o que justifica o uso desta técnica. O Roteiro de entrevista foi constituído por perguntas norteadoras levantadas através de pesquisa bibliográfica. O registro das informações no decorrer das entrevistas foi feito por meio de gravação e anotações. Após a aplicação da entrevista foi feita a transcrição (Anexo B).

Outra técnica utilizada nesse estudo foi a observação participante que segundo Roesch (2009) consiste em o pesquisador ter permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho estudado. Durante o período da observação participante foram

discutidas, informalmente, questões sobre diversos aspectos do negócio. Essa abordagem auxiliou para que o plano estratégico construído fosse mais consistente, pois possibilitou o aprofundamento de questões que teriam sido abordadas de maneira mais superficial se tivessem sido levantadas por meio de entrevistas.

Por fim, lançou-se mão da investigação documental que, segundo Vergara (2006), é aquela realizada em documentos guardados dentro de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, podendo incluir anais, registros, balancetes, regulamentos, comunicações informais. Foram consultados nesse caso documentos internos do escritório, notas fiscais e cadastros de clientes.

7. RESULTADOS

7.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A descrição da empresa foi realizada através de relatos do sócio entrevistado, por conhecimento do pesquisador sobre a trajetória da organização e dados documentais. Na descrição da empresa constam fatos relevantes do escritório, descrição dos recursos e resultados alcançados.

A ideia de constituição da sociedade surgiu em 2010 e decorreu da intenção de criar uma estrutura jurídica que desse atendimento personalizado aos clientes, atendendo todas as áreas e evitando a necessidade de contratação de diversos profissionais.

Dessa ideia surgiu em 2012 a MCM Empresarial – Soluções Fiscais Ltda. A sigla foi formada em função do nome dos sócios fundadores (**M**aria **C**ristina **M**ees e **M**arcelo **C**ollares **M**achado) que uniram esforços para dar início à formação da estrutura que viabilizasse a formação do escritório.

A sócia Maria Cristina Mees seria responsável pela atuação jurídica e prestação dos serviços jurídicos, enquanto o sócio Marcelo Collares Machado seria o responsável pelas áreas administrativa, financeira e comercial, focado na captação de novos clientes.

As atividades iniciaram em outubro de 2012 com sede na Avenida Plínio Brasil Milano, nº 812, sala 703. Já no início das atividades houve procura pelos serviços prestados, com a captação de clientes que garantiram faturamento suficiente para todas as despesas iniciais e estrutura básica.

A sociedade foi constituída com o objetivo de prestar serviços jurídicos diferenciados na área do direito empresarial. Ao invés de buscar apenas o litígio, o objetivo é de efetuar os serviços previamente, de forma corporativa, com profissionalização da gestão auxiliada pelas ferramentas jurídicas alcançadas pela sociedade de advogados. Com isso os riscos da

atividade empresarial são minimizados e, caso existentes, serão de prévio conhecimento dos administradores que poderão buscar com tempo a solução para os problemas.

Antes mesmo que a sociedade pudesse se estruturar completamente ocorreu o falecimento do sócio Marcelo Collares Machado, situação que gerou profunda consternação e dúvidas sobre a continuação das atividades. Foram necessários esforços para encontrar novos parceiros que suprissem a área de atuação do sócio desaparecido, principalmente na área comercial.

Finalmente, após meses de sondagem foram localizados parceiros compatíveis com as aspirações da sociedade. Com essa nova parceria serão juntados os conhecimentos e experiências dos sócios para o objetivo final. Foram localizadas oportunidades de agregar os serviços de planejamento societário e tributário nas áreas de energia e na parte empresarial atendida pelos parceiros. Clientes atendidos pelos parceiros, carentes dos serviços prestados pela MCM serão por ela atendidos, com o que a carteira de clientes e o faturamento crescerão na mesma medida em que novos trabalhos e oportunidades surgirem.

7.2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO

7.2.1. DEFINIÇÃO DA VISÃO

Para a definição da visão da MCM empresarial, buscou-se traduzir a intenção estratégica em longo prazo. A visão foi definida em conjunto com a sócia majoritária da empresa durante a entrevista em profundidade realizada neste estudo. Desse modo, definiu-se a visão da empresa como sendo:

“Tornar-se a referência gaúcha no direito tributário e societário.”

7.2.2. ANÁLISE INTERNA

A análise interna é a definição dos pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes da MCM empresarial. Esses pontos estão sob o controle da empresa e foram elencados com base em relatos do sócio majoritário e conhecimento da empresa.

Pontos Fracos:

- **Poucos recursos financeiros:** A receita que o escritório tem com clientes fixos apenas paga as despesas fixas como aluguel, luz, telefone, internet, não sobrando para investir em melhorias.
- **Pequeno número de clientes:** Por estar no início de suas atividades, a MCM empresarial não possui uma vasta carteira de clientes.
- **Deficiências na infraestrutura:** Como a empresa não dispõe de recursos financeiros para realizar investimentos, ela apresenta algumas deficiências estruturais como, por exemplo, a falta de uma sala de reuniões.
- **Foco do advogado em questões administrativas:** A necessidade de envolvimento na área administrativa e financeira do escritório tira o foco das necessidades dos clientes.
- **Falta de uma área comercial:** Por conta da inexistência de uma área comercial no escritório há uma dificuldade na captação de novos clientes.
- **Controle financeiro e das atividades em desenvolvimento:** O controle tanto das atividades quanto financeiro ainda está em desenvolvimento nesse momento o que dificulta a organização no escritório.

Pontos fortes:

- **Experiência:** A experiência e conhecimento de 22 anos de profissão dá ao advogado a possibilidade de resolver antecipadamente questões que poderiam levar vários anos para ser resolvidas caso fossem para o judiciário.
- **Experiência em grupo de consultoria internacional:** Durante sete anos o proprietário do escritório foi responsável pelo *International Consulting Group* (ICG) no Brasil. O ICG é um grupo que reúne as sociedades advocacia e contabilidade de todos os países da América Latina, Estados Unidos, Espanha e Portugal para trocar conhecimento da legislação e possibilitar a implantação de empresas nos diversos países.
- **Atendimento personalizado:** Por ser um escritório pequeno, o atendimento prestado aos clientes é feito diretamente pelo advogado que tem o conhecimento na área específica.
- **Ponto de qualidade:** O escritório está localizado em uma cobertura em uma área nobre de Porto Alegre e concentra muitos outros tipos de comércio. Além disso, existe um supermercado Zaffari a uma quadra do escritório que possui estacionamento grátis.
-

7.2.3. ANÁLISE EXTERNA

A análise externa apresenta o estudo do ambiente externo da empresa, são analisadas as oportunidades e ameaças, ou seja, são identificados pontos que afetam a empresa de maneira positiva ou negativa. Esses pontos não estão sob o controle da MCM empresarial, porém através de análise documental e conhecimento do mercado podem-se elencar esses pontos, precavendo-se dos negativos e aproveitando-se dos positivos.

Ameaças:

- **Restrições legais referentes ao marketing:** O código de ética da OAB (ESTATUTO E LEGISLAÇÃO, acesso em 05 de junho 2013) apresenta duas regras fundamentais que mencionam que o exercício da advocacia é incompatível com a mercantilização e também que é vedado o oferecimento de qualquer serviço que implique, direta ou indiretamente na captação de clientes. Além disso, é vedado aos advogados anunciar seus serviços em televisão, rádio ou outdoors.
- **Número excessivo de profissionais do direito:** O número excessivo de novos profissionais na área do direito aumenta a concorrência e inicia uma disputa por preços.

Oportunidades:

- **Aumento da expectativa dos clientes:** Com o grande número de profissionais do direito, o cliente tem a possibilidade maior de escolha e tende a procurar o escritório que propicie bom atendimento e preço.
- **Mercados novos em que não existe legislação específica:** Mercados como os de energia e internet ainda não possuem uma legislação específica, fazendo com que os clientes busquem profissionais que já tem experiência nessa área.
- **Empresas internacionais querendo entrar no Brasil:** Empresas internacionais necessitam de parceiros no Brasil que lhes deem orientação segura de como é o mercado e a legislação nacional.
- **Possibilidade de clientes fixos:** Diferente de outras áreas do direito, a área do direito tributário e societário abre a possibilidade de a empresa ter clientes com

contratos longos devido ao tempo demandado para se realizar, por exemplo, uma reestruturação societária.

7.2.4. MATRIZ SWOT

Após a análise do ambiente foi feita a matriz SWOT conforme figura 4 abaixo.

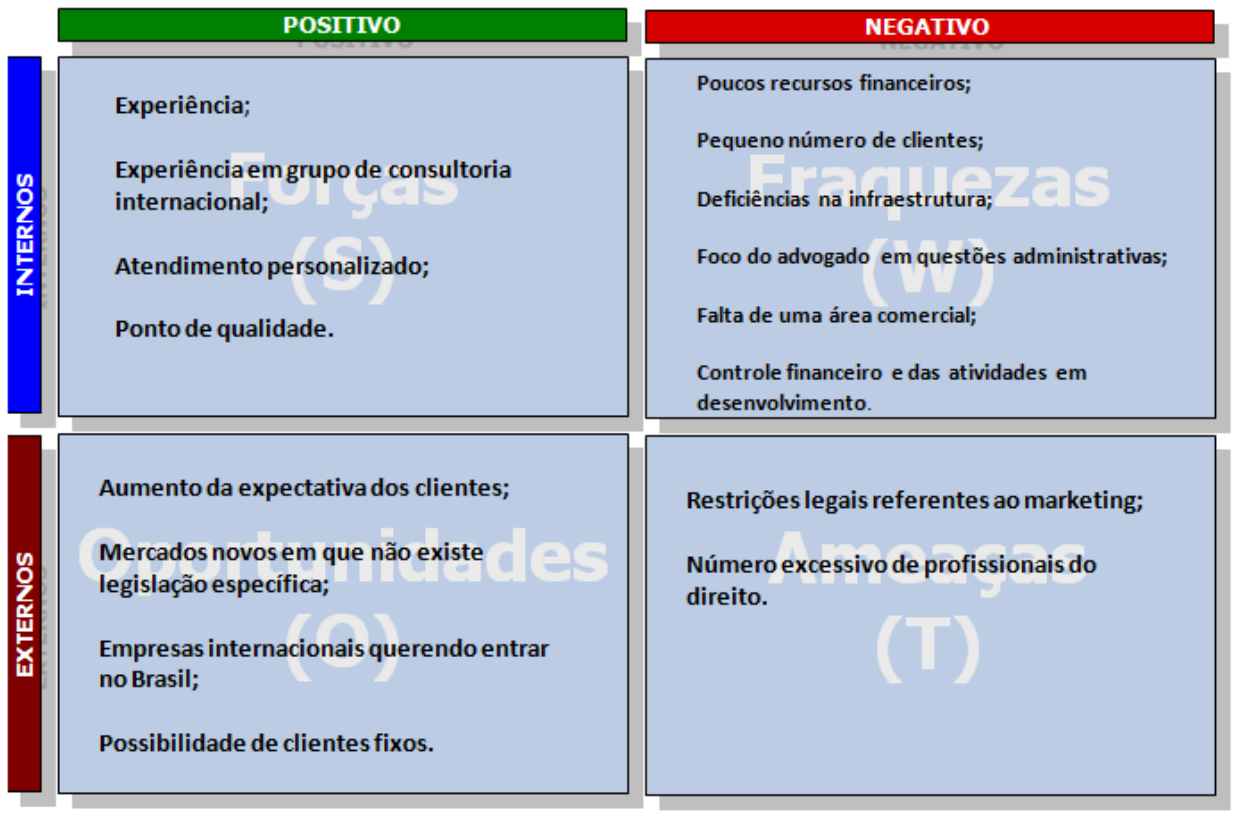


Figura 4 – Matriz SWOT da MCM empresarial

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

7.2.5. DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão busca definir a razão de existir do negócio, manifestando o papel que este pretende desempenhar. Diante disso, a missão da MCM empresarial já estava definida no momento da realização do trabalho e destaca o atendimento aos clientes evitando situações litigiosas. Desse modo a missão empresarial foi definida assim:

“Prover aos clientes o atendimento e atuação jurídico necessários, estruturando as empresas de modo a evitar situações que possam gerar litígio, com ética e qualidade.”

7.2.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Após a análise dos ambientes interno e externo pode-se determinar os fatores críticos de sucesso, os quais auxiliarão na determinação dos objetivos.

Um dos fatores chave para o sucesso da MCM empresarial é aumentar sua carteira de clientes rapidamente já que a empresa apresenta problemas financeiros que são comuns para negócios que estão em sua fase inicial. Para isso é necessário investir em atendimento de qualidade que garanta a satisfação dos clientes atuais e atraia clientes novos.

Outro fator crítico para o sucesso da MCM empresarial é a melhoria no controle da empresa, tanto o financeiro que hoje em dia é realizado de maneira precária, quanto o dos clientes, que é inexistente no momento. Para tanto é importante organizar-se e estabelecer maneiras de realizar esse controle de forma eficaz.

Esses dois fatores combinados serão a base para o sucesso do planejamento e servirão de plataforma para a definição dos objetivos que serão estabelecidos visando minimizar os pontos fracos, tentar neutralizar as ameaças, valorizar os pontos fortes e se aproveitar das oportunidades que foram apresentados anteriormente.

7.2.7. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

A MCM empresarial, por se tratar de um negócio novo, necessita conquistar seu espaço no mercado jurídico diante da concorrência, assim como aumentar sua carteira de clientes consideravelmente para se fortalecer no âmbito financeiro. No momento ainda existe a predominância de pontos fracos em relação aos pontos fortes, portanto a estratégia adotada

será a de crescimento. Os objetivos listados abaixo foram criados voltados para este tipo de estratégia e serão classificados de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

Perspectiva financeira:

- Aumentar o faturamento;
- Desenvolver uma planilha de controle financeiro.

Perspectiva dos clientes:

- Aumentar o número de clientes;

Perspectiva dos processos internos:

- Desenvolver uma base de dados de clientes;
- Melhorar a infraestrutura.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento:

- Investir em técnicas de marketing jurídico;
- Estabelecer parceria com outro advogado;

7.3. BALANCED SCORECARD

Após o levantamento dos objetivos do planejamento estratégico, neste capítulo serão traçadas as quatro perspectivas do BSC (financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento) de acordo com cada um dos objetivos estabelecidos.

7.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Os objetivos da perspectiva financeira são determinantes para o desempenho financeiro esperado da estratégia. Os dois objetivos levantados, aumentar o faturamento e desenvolver uma planilha de controle financeiro, estão voltados para o desenvolvimento da empresa e são justificados abaixo.

Aumentar o faturamento: o faturamento atual do escritório com clientes fixos é de R\$ 5.000,00 por mês, basicamente cobre as despesas de aluguel, luz, telefone e internet, sobrando pouco capital para ser investido em marketing e infraestrutura. Os sócios no momento não realizam retiradas mensais do valor advindo dos clientes fixos, seu provento se dá por meio de retiradas de clientes esporádicos que normalmente são valores maiores, porém não ocorrem corriqueiramente.

Para medir este objetivo, o indicador será o faturamento semestral do escritório que passará a ser controlado. Todo o dinheiro deverá ser lançado na planilha de controle e haverá além de um fechamento mensal do caixa, um fechamento semestral. A meta estabelecida será de 50% de aumento em relação ao semestre anterior, visto devido a ausência de divulgação ainda existe muitos clientes em potencial.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVO	Aumentar o faturamento
	INDICADOR	Faturamento semestral
	META	Aumentar em 50% o faturamento semestral
	FÓRMULA DE CÁLCULO	$(\text{Semestre}_2 - \text{Semestre}_1) \geq (\text{Semestre}_1/2 + \text{Semestre}_1)$
	FREQUÊNCIA	Semestral
	FONTE DE DADOS	Planilha de controle financeiro
	INICIATIVA	Investir na captação de novos clientes

Quadro 1 – Objetivo: aumentar o faturamento

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

Desenvolver uma planilha de controle financeiro: até o momento o escritório não possui nenhum método de controle financeiro, todo o controle realizado é de maneira informal. Isto dificulta a organização dos custos e receitas, principalmente variáveis, além de tornar inviável um controle financeiro adequado.

Para tanto, será criada uma planilha interativa no software Microsoft Excel em que serão preenchidos todos os dados financeiros como, custas processuais, honorários, gastos com viagens, receitas e custos fixos. A meta é obter 100% da planilha funcional a partir do próximo trimestre.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVO	Desenvolver uma planilha de controle financeiro
	INDICADOR	Planilha em funcionamento
	META	Planilha 100% funcional no próximo trimestre
	FÓRMULA DE CÁLCULO	Planilha 100% funcional
	FREQUÊNCIA	Trimestral
	FONTES DE DADOS	Planilha de controle financeiro
	INICIATIVA	Desenvolver no Microsoft Excel uma planilha financeira interativa

Quadro 2 – Objetivo: desenvolver uma planilha de controle financeiro

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

7.3.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE

A MCM empresarial tem como foco principal, dentro desta perspectiva, a captação de clientes novos, bem como a retenção dos mesmos junto à empresa. Esses objetivos estão discriminados a seguir.

Aumentar o número de clientes fixos: este objetivo visa aumentar o número de clientes e conseqüentemente o faturamento. Atualmente o escritório possui 3 clientes fixos que pagam mensalmente. Além desses, a empresa ainda conta com mais 6 clientes com processos abertos no escritório que só pagarão os honorários quando o processo for finalizado, ou seja, não existe uma previsão exata de quando esses valores serão recebidos.

As iniciativas para alcançar esse objetivo estão focadas no marketing jurídico e nas indicações dos atuais clientes satisfeitos. O indicador nesse caso será o número de clientes fixos cadastrados na base de dados e a meta é de aumentar em 100% no próximo semestre.

PERSPECTIVA DO CLIENTE	OBJETIVO	Aumentar o número de clientes fixos
	INDICADOR	Número de clientes cadastrados na base de dados
	META	Aumentar em 100% em relação ao último semestre
	FÓRMULA DE CÁLCULO	$(N^{\circ} \text{ clientes}_2 - N^{\circ} \text{ clientes}_1) \geq N^{\circ} \text{ clientes}_1$
	FREQUÊNCIA	Semestral
	FONTE DE DADOS	Base de dados de clientes
	INICIATIVA	Investir em marketing, terminar o website, proporcionar atendimento diferenciado.

Quadro 3 – Objetivo: aumentar o número de clientes fixos

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

7.3.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva é voltada para a melhoria dos processos internos da MCM empresarial, tanto em relação à informatização dos processos quanto à melhoria da estrutura física. Os objetivos elencados foram desenvolvimento de uma base de dados de clientes e melhor a infraestrutura. Esses dois objetivos são especificados abaixo.

Desenvolver uma base de dados de clientes: o escritório não possui uma base de dados dos clientes com as suas principais características, contatos, processos em que estão envolvidos. Isso dificulta a classificação e torna a análise do perfil de cada cliente inviável.

Para isso será criado um banco de dados no qual serão cadastrados todos os clientes da empresa, tanto os fixos quanto os esporádicos. A meta é ter o banco de dados 100% funcional até o próximo trimestre, permitindo que o advogado tenha uma ferramenta ágil, com todas as informações necessárias para proporcionar um atendimento de qualidade.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	OBJETIVO	Desenvolver uma base de dados dos clientes
	INDICADOR	Clientes cadastrados na base de dados
	META	Base de dados 100% funcional no próximo trimestre
	FÓRMULA DE CÁLCULO	100% dos clientes cadastrados na base de dados
	FREQUÊNCIA	Trimestral
	FONTE DE DADOS	Base de dados de clientes
	INICIATIVA	Desenvolver e cadastrar todos os clientes na base de dados

Quadro 4 – Objetivo: desenvolver uma base de dados dos clientes

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

Melhorar a infraestrutura: o escritório no momento não possui sala de reuniões, apesar de já ter o espaço reservado para ela. Além disso, a empresa não possui uma impressora multifuncional e itens de decoração que aumentam o valor percebido pelos clientes quando estes entram no escritório.

Para tanto, o medidor de desempenho utilizado será o aumento do valor do ativo imobilizado, que hoje gira em torno de R\$ 8.000,00, em 100% no próximo ano.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	OBJETIVO	Melhorar a infraestrutura
	INDICADOR	Valor do ativo imobilizado
	META	Aumentar em 100%
	FÓRMULA DE CÁLCULO	$(AI_2 - AI_1) \geq AI_1$
	FREQUÊNCIA	Anual
	FONTE DE DADOS	Balço patrimonial
	INICIATIVA	Investir na compra de móveis, multifuncional e acessórios de decoração

Quadro 5 – Objetivo: melhorar a infraestrutura

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

7.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Esta última perspectiva do BSC visa criar condições em longo prazo para as três perspectivas anteriores. Diante do crescimento do mercado, a MCM empresarial precisa estar preparada para competir de maneira diferenciada e a frente de sua concorrência. Os objetivos definidos nessa perspectiva foram investir em técnicas de marketing jurídico e estabelecer parceria com outro advogado.

Investir em técnicas de marketing jurídico: este objetivo pretende aumentar a publicidade do escritório. Para isso será realizado um investimento no site da empresa, participação em comissões da OAB para aumentar o networking, assim como participação do escritório em eventos internacionais como os encontros da ICG no qual a sócia majoritária do escritório já teve participação ativa quando trabalhava em outra empresa.

O indicador que será utilizado para esse objetivo é o investimento em pelo menos um método de marketing por mês, podendo ser investimento para o site ser finalizado, participação em congresso, encontro da ICG, comissão da OAB, entre outros.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	OBJETIVO	Investir em técnicas de marketing jurídico
	INDICADOR	Número de canais de marketing investidos
	META	Investir em pelo menos um canal por mês
	FÓRMULA DE CÁLCULO	Soma dos canais de marketing investidos
	FREQUÊNCIA	Mensal
	FONTE DE DADOS	Relatos dos sócios
	INICIATIVA	Participação em congressos, encontros da ICG, comissões da OAB, investimento no site

Quadro 6 – Objetivo: investir em técnicas de marketing jurídico

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

Estabelecer parceria com outro advogado: no momento a MCM empresarial possui apenas um advogado devido ao pequeno volume de trabalho, porém com a perspectiva de novos clientes será necessário mais mão de obra. Além disso, um advogado parceiro que entre no escritório também tem a possibilidade de atrair novos clientes.

O indicador deste objetivo é ter mais um advogado trabalhando no escritório até o fim do próximo semestre, para ser alcançada essa meta será necessário que a sócia retome contato com antigos parceiros a fim de encontrar alguém que tenha os mesmos objetivos.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	OBJETIVO	Estabelecer parceria com outro advogado
	INDICADOR	Número de advogados no escritório
	META	Aumentar em 1 o número de advogados parceiros em um ano
	FÓRMULA DE CÁLCULO	$(N_2 - N_1) \geq 1$
	FREQUÊNCIA	Anual
	FONTE DE DADOS	Escritório
	INICIATIVA	Entrar em contato com antigos parceiros de outros escritórios

Quadro 7 – Objetivo: estabelecer parceria com outro advogado

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

7.4. MAPA ESTRATÉGICO

Após a definição das quatro perspectivas do BSC é necessária a criação do mapa estratégico para demonstrar como elas estão relacionadas. Abaixo é exibida a figura 5 que demonstra o mapa estratégico da MCM empresarial.

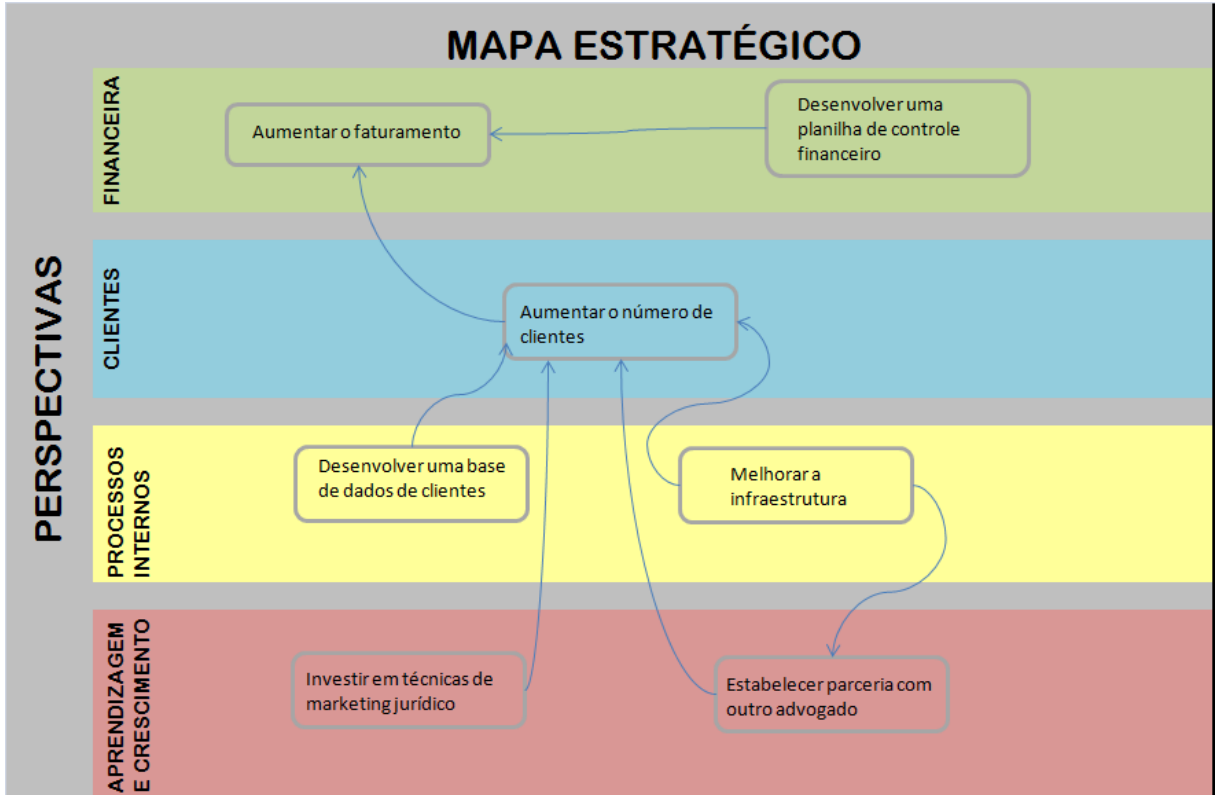


Figura 5 – Mapa Estratégico da MCM empresarial
Fonte: elaborado pelo autor (2013)

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse estudo – elaborar um planejamento estratégico para a MCM Empresarial – foi atingido, assim como seus objetivos adjacentes que eram: definir a missão, visão, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa, estabelecer metas e objetivos e definir ações estratégicas para o cumprimento destes.

O processo de planejamento estratégico em uma empresa, com todas suas fases e desdobramentos, não é tarefa simples de ser executada, são necessárias análises abstratas de variáveis como concorrência, tendências e, concomitantemente, análises de fatores concretos como projeções de faturamento e crescimento de mercado esperados. Isso torna inviável montar um guia passo a passo de como executar um planejamento estratégico. O que é possível neste caso é basear-se em modelos presentes em diversas literaturas (que geralmente apresentam pequenas diferenças entre si) que auxiliam os planejadores nessa tarefa.

Como a MCM Empresarial não possuía nenhuma espécie de planejamento estruturado, foi realizado um levantamento bibliográfico com as melhores técnicas de planejamento e desenvolvidos os principais elementos do mesmo. A definição da visão, missão e a análise do ambiente serviram de base para a elaboração dos objetivos do planejamento estratégico dentro das quatro perspectivas do BSC. Doravante a definição dos objetivos, foram estabelecidos os indicadores, metas e iniciativas a fim de exibir como seriam alcançados e medidos esses objetivos traçados. Todas essas etapas foram acompanhadas pela sócia fundadora da MCM Empresarial, que pôde trazer uma visão mais completa do negócio e verificar se os planos de ação estabelecidos eram plausíveis.

Com a formalização de um planejamento estratégico a empresa pode nortear seus passos futuros através do mesmo. A análise do mercado ao qual se está inserido, assim como a autoanálise da empresa, junto com a definição dos objetivos e planos de ação concretos é

fundamental para a continuidade dos negócios. A finalidade essencial aqui proposta, busca auxiliar a organização que foi objeto de estudo em prol da melhoria contínua na prática de seus processos internos.

A partir dos resultados alcançados nesse estudo, torna-se claro que a utilização do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas é recomendado, pois, devido a sua estrutura, essas empresas são mais ágeis para responder as necessidades do cliente, no entanto é imprescindível compreendê-las.

Participar do planejamento estratégico da MCM Empresarial proporcionou um aprendizado de diversas variáveis que envolvem o negócio, tornou-se notória a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta que viabiliza a formação de estratégias e ações que colocam a organização em uma melhor posição competitiva. O aprendizado se concretiza, de fato, na medida em que é colocado em prática.

Uma das limitações enfrentadas no decorrer do trabalho foi a falta de literatura específica para a atividade desenvolvida pela MCM Empresarial, na medida em que as sociedades de advogados não podem se valer de estratégias avançadas de marketing ou estruturação societária mais favorável (entre diversas profissões, por exemplo) em face das disposições dos códigos de ética da profissão.

Por fim, pode-se chegar ao entendimento de que este trabalho atingiu o seu propósito de agregar valor tanto ao pesquisador quanto ao negócio fruto do estudo. Ao pesquisador oportunizou-se a experiência de aplicar seu conhecimento teórico de administração na prática, constatando o quão importante é mensurar e relacionar os itens dentro de um planejamento estratégico para saber qual o rumo do negócio. À MCM empresarial proporcionou-se a visão estratégica do negócio, praticamente inexistente até o momento, a qual será fundamental para o sucesso do escritório.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, S.S. & PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. & SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.

Estatuto e Legislação: ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2013. Disponível em: <http://www.oab.org.br/arquivos/pdf/LegislacaoOab/codigodeetica.pdf>. Acesso 05/06/2013.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7 ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

LUCE, Fernando Bins Luce; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e Proposição de um Modelo Planejamento Estratégico Baseado em 10 Anos de Experiência**. In: Encontro Anual da ANPAD (p. 1-14). Salvador, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCKART, JOHN, F.,"**Chief executives define their own data needs**", Harvard Business Review 1979 (2), pages 81-93.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Sobrevivência e Mortalidade: BRASIL,2013. Disponível em:
<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso 12/05/2013.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing.** 2 ed. ed. São Paulo: Makron, 1997.

Anexo A – Formulário de Pesquisa
Trabalho de Conclusão de curso: Lucas Mees Pereira

Nome:

Tempo de Experiência no ramo:

Função na empresa:

Questões Estratégicas:

- O escritório já possui algum tipo de planejamento estratégico?
- O escritório já possui a missão da empresa definida
- O escritório já possui a visão definida?
- O escritório possui especialidade em alguma das diversas áreas do direito?
- O escritório pretende ampliar os ramos da atividade para atender as demais áreas do direito empresarial? Como?
- Quais são as ambições da empresa em longo prazo?
- Como é realizado o controle financeiro do escritório?

Questões Táticas:

- Qual o perfil de cliente que a empresa costuma atender?
- Existe alguma deficiência percebida do escritório em relação à concorrência?

- Existe algum diferencial que pode ser explorado para obtenção de novos clientes?
- Existe na sua atividade algum tipo de limitação do mercado, sociedade ou legislação?
- Existe alguma oportunidade perceptível no mercado para uma sociedade de advogados?
- Existe alguma prática de divulgação do escritório?
- Como é realizado o controle das atividades?
- Qual área do escritório apresenta o maior retorno financeiro? E o menor?
- Existe algum processo de capacitação e aprendizado dos advogados na organização? Como é realizado?

Anexo B – Transcrição da Entrevista
Trabalho de Conclusão de curso: Lucas Mees Pereira

Nome: Maria Cristina

Tempo de Experiência no ramo: 22 anos

Função na empresa: Diretora e sócia majoritária

Questões Estratégicas:

- O escritório já possui algum tipo de planejamento estratégico?

Sim, “Prover aos clientes o atendimento e atuação jurídico necessários, estruturando as empresas de modo a evitar situações que possam gerar litígio.”

- O escritório já possui a visão definida?

Não.

- Tu achas que a gente consegue criar uma agora?

Tornar-se a referência gaúcha no direito tributário e societário.

- O escritório possui especialidade em alguma das diversas áreas do direito?

Sim, tributário, societário, econômico e consumidor.

- O escritório pretende ampliar os ramos da atividade para atender as demais áreas do direito empresarial? Como?

Sim, o objetivo é atender todas as necessidades dos clientes, que os clientes encontrem num único escritório a solução de todos os questionamentos em todas as áreas da empresa, obtendo a orientação necessária nas diversas áreas, desde análise prévia dos contratos, cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas. Para ampliar os ramos da atividade será necessário trazer mais gente especializada nas áreas necessárias.

- Quais são as ambições da empresa em longo prazo?

Crescer, angariar clientes em áreas estratégicas, ter especialização para os profissionais nas áreas de atuação que ainda são pequenas, mas que se observa que estão crescendo rapidamente, como áreas de energia, meio ambiente e informática.

- Crescer em que sentido?

Crescer em especialização, número de profissionais e conseqüentemente n estrutura disponibilizada para atender o cliente.

- Como é realizado o controle financeiro do escritório?

As despesas e custas necessárias para a elaboração dos trabalhos são sempre que possível repassadas aos clientes. A atividade da advocacia exige o cumprimento de inúmeras burocracias com custo elevado e nem sempre é possível antecipar essas despesas com os clientes. Diante disso, além da cobrança dos honorários contratuais, é necessário um rigoroso cuidado com os inúmeros dispêndios do dia-a-dia, como cópias autenticadas, custas e emolumentos.

- Mas é realizado algum tipo de controle?

É feito um controle, porém de forma informal. As notas são separadas e se procura direcionar a cada um dos clientes as despesas que foram efetuadas, separando as despesas que são diretas do cliente e as que são impossíveis de vincular ao cliente.

Questões Táticas:

- Qual o perfil de cliente que a empresa costuma atender?

Médias e pequenas empresas

- Existe alguma deficiência percebida do escritório em relação à concorrência?

Muitas, na área do atendimento direto ao cliente, não são observadas dificuldades, mas as dificuldades aparecem na estrutura organizacional e administrativa, razão pela qual o planejamento estratégico nesse momento é indispensável.

- quais as são as deficiências percebidas?

A necessidade de envolvimento na área administrativa e financeira do escritório, tira o foco das necessidades dos clientes, ou seja, eu fico preocupada com as dificuldades internas do escritório e com isso deixo de pensar e procurar soluções para as questões dos clientes. Além disso há ainda a necessidade de juntar um maior número de profissionais para dar conta da demanda. Se a demanda crescer vão ser necessários mais profissionais. Outra deficiência é a área comercial da empresa porque, enquanto eu estou atendendo os clientes e atendendo a estrutura do escritório, deixo de captar clientes.

- Existe algum diferencial que pode ser explorado para obtenção de novos clientes?

O conhecimento e a experiência que eu obtive em 22 anos trabalhando na consultoria e na solução de problemas práticos das empresas e que não necessariamente envolvam a demanda judicial. Essa capacidade me dá possibilidade de resolver antecipadamente questões que poderiam levar vários anos para ser resolvidas caso fossem para o judiciário. O que eu observo ao longo desses anos é que a advocacia corporativa, ou seja, aquele trabalho que tu presta dentro da empresa é fundamental para que a empresa não crie passivos fiscais e trabalhistas que inúmeras vezes engessam e inviabilizam a empresa em longo prazo. Para este tipo de trabalho não existe um modelo pronto no mercado, ele é desenvolvido conhecendo profundamente o histórico e o dia-a-dia de cada um dos clientes, é lá que vão ser identificadas as situações que podem ser melhoradas, porque se estará vendo a situação no seu nascedouro. Cito como exemplo a análise prévia dos contratos antes da assinatura, esse é o momento de analisar as cláusulas e sugerir ou exigir alteração ou até evitar que tal contrato seja assinado dentro daqueles termos. Outro diferencial é o atendimento feito diretamente pelo advogado ou pelo profissional que tem o conhecimento nessas áreas de atuação, por exemplo, em grandes escritórios de advocacia, o profissional que tem esse conhecimento fecha o contrato e depois entrega a execução desse trabalho para qualquer um dentro do escritório com menos experiência ou estagiários que vão tocar esse trabalho sem grande vinculação com o resultado. Ou seja, é mais um cliente pagando.

- Existe na sua atividade algum tipo de limitação do mercado, sociedade ou legislação?

A captação de clientes pelos advogados é muito restrita, se dá quase que exclusivamente por indicação. A legislação que rege a profissão do advogado proíbe a propaganda. Um advogado não pode dizer que é o melhor do mercado ou citar que ganhou esse ou aquele processo. A única coisa que o advogado pode fazer em matéria de publicidade

é colocar suas especializações ou divulgar seu currículo. Outro problema é o número excessivo de profissionais do direito formados todos os anos. O número excessivo desses profissionais acaba que eu dou um preço pelos meus honorários, o cliente fala com outro advogado que faz o mesmo trabalho pela metade do preço, ainda que exista uma tabela de honorários da OAB, esta é apenas indicativa e na maioria das vezes não é cumprida.

- Existe alguma oportunidade perceptível no mercado para uma sociedade de advogados?

Existem vários mercados que estão sendo criados em face do desenvolvimento das novas tecnologias, principalmente nos setores ambiental e energético. As empresas nacionais e estrangeiras que se interessam por desenvolver essas áreas dentro do Brasil, precisam contar com profissionais que lhes deem orientação segura de como é a estrutura dentro do país e de como montar esse negócio de forma a atender toda a legislação brasileira e toda a estrutura necessária para se manter uma empresa no Brasil, cito como exemplo uma empresa holandesa que queira entrar no ramo de energia eólica no Brasil terá que encontrar aqui os parceiros e montar aqui dentro do Brasil uma estrutura, ou uma organização que possa atingir o objetivo que ela quer.

O crescimento e o desenvolvimento dessa coisa da informática e da internet está criando uma demanda por novos tipos de trabalhos, até porque não existe uma legislação específica que oriente os negócios nessa área.

- Existe alguma prática de divulgação do escritório?

Apenas um site da internet que está em construção.

- Como é realizado o controle das atividades?

Através de planilhas de controle que estão sendo montadas, nas quais são relacionados os clientes, as pendências, prazos e atividades.

- Qual área do escritório apresenta o maior retorno financeiro?
E o menor?

O maior retorno financeiro vem do atendimento corporativo dos clientes atendidos mediante contrato mensal. Nesses clientes é feito aquele atendimento permanente que abrange todas as áreas da empresa.

-E o menor?

O menor retorno financeiro é na área de novos negócios. Com a falta do sócio responsável pela área comercial os trabalhos feitos sem vinculação mensal sofreram significativa redução, pois tais negócios dependem da disponibilidade de visitas e reuniões que não necessariamente resultarão em contratos. Para tanto é preciso tempo, o que tem faltado ultimamente, porque acabei ficando com toda a carga de trabalho do escritório.

- Existe algum processo de capacitação e aprendizado dos advogados na organização? Como é realizado?

Não tem nada atualmente.

- Pretende efetuar a capacitação?

Sim. A capacitação e aprendizado tem que ser permanente. A legislação brasileira muda todos os dias, por isso a necessidade de participação em cursos e seminários é indispensável. A partir da estabilização das atividades do escritório o objetivo é a participação de pelo menos um curso de especialização ou atualização a cada semestre para cada um dos profissionais do escritório.