



**Relatório Técnico Conclusivo (RTC)**

**IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA**

**FAMILIAR DE ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS**

**Nathália Traversin Figueira Micheline (Mestranda)**

**Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto (Orientador)**

**Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari**



<input type="checkbox"/> Empresa ou organização social inovadora (EMP)*
<input type="checkbox"/> Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis (PROC)
<input checked="" type="checkbox"/> Relatório técnico Conclusivo (RTC)
<input type="checkbox"/> Tecnologia Social (TEC)
<input type="checkbox"/> Norma ou marco regulatório (NOR)
<input type="checkbox"/> Patente (PAT)
<input type="checkbox"/> Produtos/Processos em sigilo (PPS)
<input type="checkbox"/> Software / Aplicativo (SOF)
<input type="checkbox"/> Base de dados técnico- científica (BDT)
<input type="checkbox"/> Curso para Formação Profissional (CUR)
<input type="checkbox"/> Material didático (MAT)
<input type="checkbox"/> Produto Bibliográfico na forma de artigo técnico/tecnológico (BIB) **

**Discente:** Nathália Traversin Figueira Micheline

**Link para currículo lattes:** <http://lattes.cnpq.br/9882804469647023>

**Docente orientador:** Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto

**Link para currículo lattes:** <http://lattes.cnpq.br/6833517372823578>

**Dissertação originária:** Implantação de planejamento estratégico em uma empresa familiar de antecipação de recebíveis

<b>Link para dissertação:</b>
-------------------------------

**Data da Defesa: 02/08/2022**

**Projeto de Pesquisa:** Implantação de planejamento estratégico em uma empresa familiar de antecipação de recebíveis.

**Linha de Pesquisa**

<input checked="" type="checkbox"/> Controle Gerencial e Sustentabilidade
<input type="checkbox"/> Finanças, Regulação Contábil e Tributária

**Divulgação da Produção:**



Trabalho preparado para divulgação em congressos e periódicos voltados para público de empresas de antecipação de recebíveis (FIDC) ou empresas familiares.

**Objetivo da pesquisa:** A pesquisa teve como objetivo desenvolver e implantar um sistema de planejamento estratégico em uma empresa familiar de antecipação de recebíveis.

**Demanda:**

<input checked="" type="checkbox"/> espontânea,
<input type="checkbox"/> contratada ou
<input type="checkbox"/> por concorrência.

<b>Descrição:</b> Demanda identificada pela pesquisadora / mestranda que atua profissionalmente como gestora da empresa em referência
---

<b>Organização:</b> Empresa / organização beneficiada: JGM FOMENTO MERCANTIL LTDA - FUNDO DE INVESTIMENTO EM DIREITOS CREDITÓRIOS MULTISSETORIAL JGM LP.
--

**Área impactada pela produção:** A qual poderá ser a área social, econômica, jurídica: Empresas de antecipação de recebíveis denominados de Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs) e empresas familiares.

**Impacto:** Os impactos da produção na organização/setor foram os seguintes: (até 50 palavras)

O impacto deste trabalho está relacionado com a prática profissional da empresa em questão na medida em que o desenvolvimento e implantação de um sistema de planejamento estratégico objetiva garantir a sua sustentabilidade financeira no longo prazo

**Impacto realizado:**

<input type="checkbox"/> Baixa
<input checked="" type="checkbox"/> Média
<input type="checkbox"/> Alta transformação do ambiente ao qual se destina.

**Impacto potencial:**

<input type="checkbox"/> Baixa,
---------------------------------



<input checked="" type="checkbox"/> Média ou
<input type="checkbox"/> Alta capacidade de transformação do ambiente ao qual se destina.

### **Aplicabilidade**

A aplicabilidade do trabalho está relacionada as etapas do processo de construção e implantação do sistema de planejamento estratégico que, com as adaptações necessários poderá subsidiar outras empresas do ramo na implantação de sistemas semelhantes

**Abrangência realizada;** grau de facilidade com que o produto **foi empregado** para atingir seus objetivos específicos

<input type="checkbox"/> baixa
<input checked="" type="checkbox"/> média
<input type="checkbox"/> alta

**Abrangência potencial** grau de facilidade com que o produto **pode vir a ser** empregado para atingir seus objetivos específicos

<input type="checkbox"/> baixa
<input type="checkbox"/> média
<input checked="" type="checkbox"/> alta

### **Replicabilidade.**

<input type="checkbox"/> restrita
<input type="checkbox"/> irrestrita
<input checked="" type="checkbox"/> escalável

### **Justificativas: (até 50 palavras)**

Este estudo traz contribuições tecnológicas importantes, pois pode ser utilizado em contabilidade gerencial e em gestão empresarial, principalmente quando se trata de implementar mudanças necessárias. Revela também a importância do conhecimento tanto teórico como prático do pesquisador, pois foi fundamentada neles que a pesquisadora foi capaz de identificar as mudanças necessárias e a forma mais



adequada de implementá-las, encontrando soluções pragmáticas para superar as dificuldades até aqui encontradas.

**Declaração de Impacto** Será incluído no final do documento

**Inovação** intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto. Avalia-se o teor de inovação em:

<input type="checkbox"/> Alto – inovação radical, mudança de paradigma;
<input checked="" type="checkbox"/> Médio – inovação incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
<input type="checkbox"/> Baixo – Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente;

**Justificativa (até 50 palavras)**

Este estudo apresenta um caráter inovador médio por ter sido realizado em uma empresa madura e com cultura forte. Com isso, a pesquisadora precisou adaptar-se à cultura, ajustando modelos comuns de trabalho ao formato da empresa para buscar melhor atingir os resultados esperados.

**Complexidade** grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos. Avalia-se a complexidade do produto em:

<input type="checkbox"/> Alta – associação de diferentes novos conhecimentos e atores (laboratórios, empresas etc.) para solução de problemas
<input checked="" type="checkbox"/> Média – alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes (laboratórios, empresas etc.).
<input type="checkbox"/> Baixa – combinação de conhecimento pré-existente por atores diferentes ou não.

**Financiamento (indicar se parcial ou total – mais que uma opção é possível)**

<input checked="" type="checkbox"/> recursos próprios
<input type="checkbox"/> empregador
<input type="checkbox"/> organização estudada



Universidade Presbiteriana

**Mackenzie**

CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

---

( ) projeto



## Desenvolvimento do Texto

# Implantação de planejamento estratégico em uma empresa familiar de antecipação de recebíveis

## RESUMO

Essa pesquisa adotou uma abordagem intervencionista e teve como objetivo implantar um sistema de planejamento estratégico em uma empresa familiar de antecipação de recebíveis. Ferramentas de diagnóstico estratégico foram utilizadas para a identificação de ações necessárias para o cenário de crescimento que foi proposto aos sócios da empresa. São esses cenários: (a) estagnação, (b) crescimento moderado e (c) crescimento acelerado. De acordo com a definição dos sócios, planos de ação e indicadores de desempenho e controle foram desenvolvidos e estão sendo implantados, buscando o crescimento desejado. A fim de atingir esse objetivo, foi necessário sugerir e implantar algumas intervenções na organização tais como definir e disseminar a Missão e Visão Organizacional, identificar o número de funcionários ideal para o crescimento desejado e realizar políticas estratégicas para ampliação do mercado e o fortalecimento da marca.

**Palavras-chave:** Antecipação de Recebíveis, Planejamento Estratégico, Empresa Familiar.



## **Implementation of strategic planning in a family business of factoring receivables company**

### **ABSTRACT**

This research adopted an intervencionist approach and aimed to implement a strategic planning system in a family business of factoring receivables. Strategic diagnostic tools were used to identify actions for the ideal growth scenario that was proposed to the company's partners. These are the scenarios: (a) stagnation, (b) moderate growth and (c) accelerated growth. According to the definition of the partners, action plans and performance and control indicators were developed and are being implemented, seeking the desired growth. In order to achieve this objective, it was necessary to suggest and implement some interventions in the organization, such as defining and disseminating the Organizational Mission and Vision, identifying the ideal quantity of employees for the desired growth and strategic actions to expand the market and strengthen the brand.

**Keywords:** Factoring receivables, Strategic Planning, Family Business





## INTRODUÇÃO

Empresas familiares são importantes no cenário econômico brasileiro e mundial, pois são relevantes na geração de emprego e renda e movimentação do mercado. Segundo Leethbridge (1997), empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos mundiais e podem chegar a gerar dois terços do PIB em alguns países. Vasconcelos; De Oliveira; Fernandes (2017) identificaram alguns benefícios de uma empresa familiar proporcionados pela proximidade das pessoas, sendo eles a flexibilidade, segurança e, ainda, a possibilidade de se construir uma continuidade financeira, pensando-se na aposentadoria e nas próximas gerações. Porém, Vasconcelos; De Oliveira; Fernandes (2017) indicam também desafios desse tipo de empresa que englobam: conflito de personalidades, falta de objetivos partilhados, falha de liderança e influência da família nos negócios.

Devido a esses desafios encontrados nas empresas familiares, Tommasetti et al. (2019) inferem que o controle familiar possui uma estrutura de gestão menos eficiente, visto que os comportamentos familiares podem ser mais facilmente orientados a benefícios privados, induzindo a informações assimétricas e sistemas de controle ineficazes. Além dos desafios citados, a cultura de empresas familiares ainda pode sofrer com armadilhas familiares, que podem impactar a confiança e comunicação. Segundo Gómez-Betancourt; Vergara; Ramírez (2008) armadilhas familiares representam os maus hábitos típicos de empresas familiares que afetam diretamente a cultura das famílias como: confusão pessoal de proprietário com a capacidade de dirigir uma organização, confiança dos fluxos financeiros, conflito de laços de afeto e atrasos no processo de sucessão.

Em empresas mais antigas, Tommasetti et al. (2019) afirmam que há maiores práticas de gestão aperfeiçoadas pelo amadurecimento da companhia. Empresas mais jovens tendem a possuir uma riqueza socioemocional maior, tendendo a um maior envolvimento da família (principalmente na primeira gestão). Devido ao constante envolvimento familiar, criação de práticas de gestão e controles operacionais e



financeiros são essenciais para contribuir com um crescimento sustentável da empresa.

Uma ferramenta essencial para o crescimento sustentável das empresas é o desenho da estratégia competitiva. Segundo Porter (1982) toda empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Quando a estratégia é explícita ela se revela com planejamento de processos, análise de ambiente e ações para alcançar os objetivos. Desenhar o plano de ação que será responsável por alcançar os objetivos desejados é um passo fundamental para traduzir o conhecimento em atos, e assim, planejar o curso da organização (DRUCKER, 2006).

O planejamento estratégico é importante para a interpretação do ambiente interno e externo da organização, apoiando a tomada de decisão e já considerada uma das ferramentas mais importantes dos executivos, segundo Kich e Pereira (2011). De acordo com esses autores, as empresas estão inseridas em ambientes com altas demandas de transformação e instabilidade e para enfrentá-los é imprescindível o desenvolvimetro de uma maior sensibilidade em relação ao mercado em que estão inseridas.

## **REFERENCIAL TEORICO**

O referencial teórico fundamenta o projeto contempla os seguintes pontos: a) planejamento estratégico, b) sistemas de controles gerenciais e c) antecipação de recebíveis. .

### **a. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Porter (1982) indica que toda a empresa possui uma estratégia, seja ela implícita ou explícita, pois ela guia as ações de como a empresa se posicionará perante o mercado. Para se criar essa estratégia competitiva, por meio de um processo formalizado, a empresa deve desenvolver um plano, indicando como ela vai competir, quais os seus objetivos e políticas que serão utilizadas para que esses objetivos sejam alcançados. Drucker (2006) define planejamento estratégico como um método que possui o objetivo de diminuir riscos ao prever o futuro partindo de um processo contínuo.



O planejamento estratégico é importante nas empresas pois permite desenvolver e oferecer produtos e serviços de qualidade, gestão de recursos e serviços de excelência visando atender cada vez mais as necessidades dos clientes (LORENZETT et al., 2020). Segundo Philereno, Guimarães e Rotta (2013), essa ferramenta é muito eficiente quando utilizada por empresas que possuem estrutura flexível e com gerência participativa; entretanto é desaconselhada em empresas com estrutura centralizadora e piramidal. Para Oro e Lavarda (2017), o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estrutura garante o desempenho da organização.

A análise ambiental é uma etapa muito importante no desenvolvimento do planejamento estratégico. De acordo com Keller et al. (2019), geralmente essa análise é apresentada na forma da matriz *SWOT* ou FOFA (em português) que expõe as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo o autor, essa ferramenta auxilia no cruzamento das informações do ambiente externo com o ambiente interno das organizações e ajuda na elaboração das ações para alcançar os objetivos estratégicos.

Na mesma linha, Kotler e Keller (2012) observam que uma ferramenta importante para ambientes interno e externo é a análise *SWOT*, dos termos *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* ou, em português, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para o autor, as empresas devem monitorar as influências macro e micro ambientais que possam afetar sua capacidade de obter lucro. Esses fatores de influência devem ser acompanhados e monitorados para guiar a empresa em sua estratégia.

## **b. SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS**

Os controles gerenciais desempenham um papel importante na organização, sendo parte indispensável na formulação e implantação de estratégias e essencial para o processo decisório (COELHO; LUNKES; MACHADO, 2012). Eles possuem um papel importante em organizações tanto do setor privado como do setor público, em como elas funcionam e como são transformadas; esse papel ainda é maior que a convencional tomada de decisões, eles auxiliam na produção, regulamentação e transformação de aspectos técnicos (SCAPENS; MACINTOSH, 1991).



Um conjunto de normas e procedimentos devem ser estabelecidos para que a organização alcance seus objetivos, sendo utilizados para medir o desempenho das funções organizacionais e a estrutura de controle da organização, que podem ser utilizados em todas as atividades da empresa (BEUREN; MILLER, 2010).

Malmi e Brown (2008) sugerem a análise dos controles gerenciais como um pacote e não o aprofundamento da discussão em sistemas individuais. O estudo consiste em um pacote que contém cinco tipos de controles, sendo eles: planejamento, controles cibernéticos, controle de remuneração e recompensa e controles administrativos. Soares e Carraro (2013) compararam autores buscando semelhança nas atividades de controladoria, e identificaram como principais: planejamento, controle, gestão da informação, gestão contábil, gestão de pessoal e outras funções.

### **c. ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS**

Machado e Ribeiro (2018) apontam a dificuldade de uma empresa manter uma política financeira adequada com o capital de giro satisfatório à sua necessidade. Para isso, muitos profissionais utilizam-se de produtos que são disponibilizados pelo mercado financeiro. Entre elas, encontra-se a antecipação de recebíveis, geralmente de duplicatas ou cheques. Para isso, essas empresas podem recorrer aos bancos comerciais ou às agências de fomento, *factorins*, securitizadoras ou FIDCs.

O Fundo de investimento em direitos creditórios (ou apenas FIDCs) apresenta-se como uma opção para empresas que necessitam de financiamento, oferecendo a modalidade de antecipação de recebíveis (OLIVEIRA; DRAGO, [s.d.]). Segundo as autoras, ele também representa uma possibilidade interessante aos investidores, devido a oferta de maior rentabilidade e níveis de riscos equivalentes aos demais produtos do mercado.

Machado e Ribeiro (2018) também descrevem os serviços prestados pelas antecipadoras de recebíveis como um instrumento importante para empresas que possuem restrição cadastral e não conseguem operar com bancos. Com isso, o serviço de antecipação de recebíveis age como suporte para essas empresas e contribui para o crescimento, a continuidade e o desenvolvimento delas no mercado.



## **METODOLOGIA**

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

## **ENQUADRAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho, de caráter intervencionista, foi desenvolvido em uma empresa do ramo antecipação de recebíveis e evidencia as percepções dos líderes em relação ao planejamento estratégico para os próximos períodos. O método de implantação de um planejamento estratégico indicado por Porter (1982) propõe uma análise histórica e da situação atual da empresa em questão, identificação das incertezas, comportamento futuro das variáveis, análise de cenários, análise da concorrência e elaboração das estratégias competitivas. De acordo com esse entendimento, foram realizadas as seguintes etapas:

1. Aplicação de entrevista com os líderes (diretores) da empresa;
2. Diagnóstico estratégico (Análise dos ambientes interno e externo);
3. Construção de alternativas para apresentação aos diretores;
4. Desenvolvimento do planejamento estratégico;

Neste trabalho foi utilizada a metodologia de diagnóstico que permite apontar oportunidades de melhoria na empresa. Após a observação e levantamento de dados, foi possível obter um diagnóstico estratégico mais preciso, propondo posteriormente a implantação do planejamento estratégico.

## **PROTOCOLO DO EXPERIMENTO**

### **a. Descrição da empresa na qual o estudo foi feito**

O fundo de investimentos em direito creditório multisetorial JGM LP iniciou suas atividades como JGM Fomento Mercantil em 1998, em São Paulo – SP. Foi fundado



por dois irmãos que já eram sócios em uma empresa de contabilidade. O irmão mais velho é contabilista e sua experiência foi toda adquirida em empresas familiares de contabilidade. O mais novo, também contabilista, adquiriu experiência em áreas financeiras, porém, em empresas de pequeno porte. Desde a criação do escritório de contabilidade, em 1989, os dois irmãos focaram suas atividades no próprio negócio, tendo pouco contato com outras empresas (apenas fornecedores e clientes). Com isso, a cultura da empresa de contabilidade, e conseqüentemente da empresa de fomento mercantil foi criada a partir das ideias, ações e atitudes dos dois sócios. Desde 2004 o filho de um dos sócios acompanhou os negócios e atuou como diretor nas empresas, buscando inovações. Porém, por ter pouca experiência em outras áreas, tinha dificuldade em implantar suas iniciativas. Em 2020, a filha do mesmo sócio (a autora deste trabalho), se juntou a diretoria das empresas para agregar com seu conhecimento. Ela possuía experiência em outras empresas, conseguindo implantar sugestões de melhoria e ultrapassando com mais facilidade os obstáculos culturais.

O crescimento das empresas sempre ocorreu de forma orgânica, dividindo os clientes entre elas e seu crescimento decorreu da agregação de novos clientes indicados pelos já clientes. Devido a expansão de suas atividades e buscando um plano tributário eficiente, em 2013 foi constituído o FIDC JGM, que operou como fundo fechado (só utilizando recursos dos sócios) até dezembro de 2020. Em Janeiro de 2021, o fundo foi aberto para facilitar a captação de recursos de terceiros. Essa mudança estrutural foi apoiada por um consultor do mercado que já prestava serviços à empresa há 5 anos. Ele foi determinante para a profissionalização da empresa, trazendo informações de mercado e ajudando na estruturação de atividades e processos. A partir da abertura das cotas, o crescimento de carteira ocorreu de forma alavancada e muito mais rápido que antes, quando era apenas crescimento orgânico. Com isso, hoje a empresa está alavancada em 60% do seu capital total. A facilidade de captação e a crescente necessidade do mercado permite um rápido crescimento da empresa. Para isso entretanto, é necessário entender qual o objetivo de crescimento dos próximos períodos e qual a estratégia de expansão, para que essa evolução seja realizada de forma sustentável.



De acordo com a instrução CVM nº 356, fundo de investimentos em direitos creditórios (FIDC) consiste em uma comunhão de recursos que direciona o patrimônio líquido ou parte do patrimônio líquido a aplicação em direitos creditórios.

O objeto de estudo desse trabalho consiste em um FIDC fundo fechado até dezembro de 2020 e que em janeiro de 2021 passou a ser fundo aberto. Esse movimento estratégico realizado pela JGM, facilitou a entrada e saída de investidores cotistas gerando um aumento significativo do patrimônio líquido e consequentemente nas operações logo nos primeiros meses.

A instrução CVM (2009) nº 356 também define os tipos de classes de cotas existentes em um fundo de investimentos em direitos creditórios: cotas de classe sênior – não se subordina as demais para efeito de amortização e resgate; cotas de classe subordinada – se subordina às demais para efeito de amortização e resgate.

Os fundos que são regulados pela CVM (comissão de valores mobiliários) tem obrigatoriedade de apenas receber aplicações de investidores qualificados e a emissão de cada classe ou série de cotas deve ser detinada à colocação pública classificada por agência classificadora de risco. Os FIDCs devem possuir uma instituição administradora, cujo diretor, ou sócio-gerente responde civil e criminalmente pela gestão, supervisão, acompanhamento e prestação de informações.

A instituição administradora deve garantir que as operações estão de acordo com o regulamento além de realizadas à taxa de mercado.

O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética da empresa. Finalizando a descrição do protocolo, fatores externos ao estudo que possam afetar o resultado da inadimplência do Fundo no período, serão descritos nos resultados caso aconteçam.

#### **b. O processo de intervenção**

Em uma reunião de diretoria abordou-se o assunto de planejamento estratégico e os objetivos desejados pelos sócios cotistas, a fim de desenvolver o planejamento que mais se adequava ao objetivos dos mesmos. Essa reunião foi registrada em Ata e teve a participação dos dois sócios cotistas, além de dois sucessores (ambos atuando como diretores da empresa). Durante a reunião, discutiu-se até quanto a empresa



deveria focar seu crescimento e se os sócios deveriam ou não ampliar sua participação investindo mais capital. Um dos sócios era a favor de aumentar o crescimento até o máximo do regulamento, porém, o outro relatou uma informação do consultor que a maior parte dos grandes fundos de investimento possuem participação de 25% de capital próprio e 75% de capital de terceiros. Chegou-se a conclusão que o ideal de crescimento para o ano de 2022 seria conciliar o crescimento desejado com os objetivos de mercado e o regulamento interno do fundo de investimentos, ou seja 25% de capital próprio e 75% de capital de terceiros.

No início do trabalho, a proporção entre cotas subordinadas e cotas Sênior + Mezanino era de 41% para 59%, conforme quadro abaixo:

**Tabela 1 - Valores de cotas atuais e projeção**

	jan/22		Projeção dez/22	
	R\$	%	R\$	%
Sênior + Mezanino	22.701.782	59%	47.091.079	75%
Subordinada Junior	15.697.026	41%	15.697.026	25%
Total	38.398.808	100%	62.788.105	100%

Fonte: Autora (2022)

Na reunião também decidiu-se que, se fosse identificada a necessidade de contratação de mais recursos físicos ou tecnológicos, a análise deveria ser realizada de acordo com uma comparação entre resultados anteriores e os resultados esperados e isso geraria uma tomada de decisão em conjunto entre os sócios cotistas dependendo do resultado da análise realizada. Outras mudanças como promoção ou alteração de membros da equipe e troca ou investimentos de recursos tecnológicos também deveriam ser analisados da mesma maneira, prevendo o resultado esperado.

### **c. Diagnóstico estratégico**

A primeira ação realizada após a reunião com os líderes foi o diagnóstico estratégico, que compreendeu a avaliação do ambiente externo e interno em que a organização está inserida. Reunindo os coordenadores iniciou-se uma análise *SWOT* que avaliou os pontos positivos e negativos (ambiente interno) bem como as ameaças e oportunidades (ambiente externo). Essa análise foi baseada em perguntas extraídas de um site que auxilia na implementação da análise *SWOT*. Para a aplicação dessa ferramenta reuniu-se o time de líderes sênior (gerente operacional e gerente





comercial) e os líderes recém promovidos: coordenadora financeira com 14 anos de empresa, coordenador de cadastro com 4 anos de empresa, coordenadora de gestão de carteira com 5 anos de empresa e coordenadora de confirmação com 6 anos de empresa. Após a reunião, concluiu-se o que segue:

Pontos Positivos:

- a) Agilidade no atendimento
- b) Grupos para melhor comunicação entre empresa / cliente
- c) Adequação do trabalho das áreas para cada cliente (Flexibilidade)
- d) Consolidação do nome do mercado
- e) Empresas com pequenas concentrações são "ignoradas" pelos concorrentes
- f) Transparência e confiança

Pontos Negativos:

- a) Rápido crescimento - equipe nova e pouco qualificada
- b) Taxas que acompanham o aumento da SELIC (Alto preço do investimento)
- c) Falta de treinamento da equipe
- d) Empresa antiga - dificuldade em mudança de direção

Oportunidades:

- a) Dificuldade de crédito no mercado para empresas
- b) Empresas com pequenas concentrações são "ignoradas" pelos concorrentes

Ameaças:

- a) Alta da taxa SELIC
- b) Fintechs com rápida adaptação
- c) Setor altamente regulado
- d) Políticas governamentais de incentivo a pequena empresa (crédito)

Após essa reunião, a diretora sugeriu a missão, visão e valores que foram discutidos em uma reunião online com os mesmos participantes. A primeira sugestão trazida pela diretora foi:

Missão: Prestar serviço financeiro na antecipação de recebíveis com qualidade, agilidade e excelência.

Visão: Ser considerada a melhor parceira financeira dos nossos clientes.

Valores: Transparência, Agilidade e Parceria.

Após um breve *brainstorm*, decidiu-se por alterar a missão para: Disponibilizar diariamente oportunidades financeiras para fomentar o fluxo de caixa das pequenas e médias empresas, sempre prezando pela agilidade, transparência e continuidade dos



trabalhos. Em valores, foram acrescentadas as palavras confiança e integridade. A visão permaneceu a mesma. Portanto, finalizou-se essa etapa do processo com o seguinte resultado:

Missão: Disponibilizar diariamente oportunidades financeiras para fomentar o fluxo de caixa das pequenas e médias empresas, sempre prezando pela agilidade, transparência e continuidade dos trabalhos

Visão: Ser considerada a melhor parceira financeira dos nossos clientes.

Valores: Transparência, Agilidade, Parceria, Confiança e Integridade.

#### **d. Construção das alternativas para apresentação aos sócios cotistas**

Para atingir os resultados esperados pelos sócios cotistas, o time financeiro da empresa calculou um aumento crescente do patrimônio líquido ao longo do ano. Com base no histórico de média de prazo de pagamento e média de fator executado pelo time operacional, em janeiro de 2022 calculou-se os volumes que devem ser operados ao longo dos meses, para que esse crescimento seja atingido. Os valores calculados de patrimônio líquido podem ser observados na tabela 2 (Valores em Mil Reais) e os percentuais referente ao patrimônio líquido da tabela 2 podem ser observados na tabela 3:

**Tabela 2 - Metas mensais de operação**

Valores	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Valor Bruto Operações	23.608	24.971	26.335	27.698	29.061	30.424	31.787	33.151	34.514	35.877	37.240	38.603
Valor Líquido	21.799	23.057	24.316	25.575	26.834	28.092	29.351	30.610	31.868	33.127	34.386	35.644
Receita	1.810	1.914	2.018	2.123	2.227	2.332	2.436	2.541	2.645	2.750	2.854	2.959

Fonte: Autora (2022)

**Tabela 3 - Resultados atingidos**

Valores	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Valor Bruto Operações												
Planejado	23.608	24.971	26.335	27.698	29.061	30.424	31.787	33.151	34.514	35.877	37.240	38.603
Realizado	18.773	19.233	19.206	24.349								
Valor Líquido												
Planejado	21.799	23.057	24.316	25.575	26.834	28.092	29.351	30.610	31.868	33.127	34.386	35.644
Realizado	17.364	16.457	17.322	22.581								
Receita												
Planejado	1.810	1.914	2.018	2.123	2.227	2.332	2.436	2.541	2.645	2.750	2.854	2.959
Realizado	881	874	890	1.148								

Fonte: Autora (2022)

Baseando -se no cálculo médio de clientes operados por volume do ano anterior, definiu-se a quantidade de clientes ideal para o ano de 2022 conforme a tabela 4:

**Tabela 4 - Meta do número de clientes operados**

Quantidade	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Clientes Planejado	135	143	150	158	166	174	181	189	197	205	213	220

Fonte: Autora (2022)

A quantidade de clientes operados está ligada a meta do time comercial. Até a entrega desse trabalho, o resultado de clientes está apresentado na tabela 5 :

**Tabela 5 - Resultados do número de clientes operados**

Quantidade	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Clientes Planejado	135	143	150	158	166	174	181	189	197	205	213	220
Clientes Realizado	122	136	147	161								

Fonte: Autora (2022)

Após esses cálculos a proposta foi levada aos sócios cotistas que aprovaram os valores e determinaram que essas seriam as metas que deveriam ser repassadas ao time e desdobradas para os departamentos. As metas deveriam contemplar as



atividades e responsabilidades de cada departamento de maneira que time possa entender que as metas são atingíveis. Portanto, definiu-se que as medições das metas dos departamentos seriam as seguintes:

Departamento de gestão de carteira: Volume operado e Receita obtida (conforme tabela 2)

Departamento de confirmação: Percentual médio mensal de confirmação do estoque a vencer – estipulado em 80%. Até a finalização deste trabalho esse resultado não era medido.

Departamento de cadastro: Tempo de cadastro de novos clientes – a meta estabelecida foi de 25 dias desde a abertura de um novo CNPJ até a liberação para operação. Até o momento da entrega do trabalho, esse resultado era medido.

Departamento de cobrança: percentual de inadimplência em 15 dias e 30 dias e recuperação de crédito – há medição de adimplência, porém, não há meta nem medição de pagamentos em atraso. Portanto, definiu-se que seria medido por 2 meses para entender o comportamento do cliente antes de definir uma meta ao time de cobrança.

## **DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Após o estabelecimento das metas que devem ser desdobradas e os indicadores que devem ser utilizados por cada um dos departamentos para acompanhamento dessas metas, deu-se início ao processo de planejamento estratégico. O propósito do desenvolvimento do planejamento estratégico para essa empresa é estabelecer as ações que devem ser tomadas para que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

A primeira alteração sugerida foi a estruturação do quadro hierárquico, promovendo coordenadores a fim de descentralizar o time operacional. A criação de cinco líderes subordinados ao gerente operacional teve como objetivo fortalecer as atividades e responsabilidades de cada equipe, a fim de garantir um maior controle e segurança.



A proposta foi aceita imediatamente, com a promoção de dois coordenadores no mês de fevereiro de 2022 e outros dois no mês de março de 2022. Para a posição de coordenador de cobrança não se identificou nenhuma pessoa capacitada na equipe, portanto, foi aberta uma vaga para contratação externa.

A diretora estabeleceu as diretrizes estratégicas que devem ser seguidas. As diretrizes estratégicas contém as estratégias para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

1. Assegurar a excelência na prestação do serviço: propõe o constante aprimoramento das atividades a fim de garantir a qualidade do serviço prestado.
2. Assegurar a competitividade no mercado: essa diretriz sugere o acompanhamento da concorrência e das necessidades dos clientes para garantir que a empresa se mantenha competitiva.
3. Promover o crescimento: a diretriz tem o objetivo de assegurar o constante crescimento da empresa e sua continuidade operacional.

A partir dessas diretrizes foram estabelecidos os objetivos estratégicos para que os resultados esperados sejam atingidos e para que esses objetivos estratégicos pudessem ser alcançados, algumas ações foram planejadas para um futuro próximo e outras executadas imediatamente

1. Assegurar a excelência na prestação do serviço
  - a. Implementar o treinamento contínuo para qualificação da equipe e liderança – criou-se um plano de treinamento para a equipe. Para a liderança, usou-se uma consultoria em RH para mostrar outros tipos de gestão (não apenas o que eles estavam acostumados). Uma consultora que apoia o time de gestão duas vezes no mês, foi chamada para trabalhar com o time de novos coordenadores e gerentes do FIDC. Ela elaborou reuniões intituladas de Academia de Liderança, com os seguintes assuntos: Papel e competência da coordenação de pessoas, relacionamento e comunicação interpessoal; Feedback; Liderança situacional; Delegação; Gestão de conflitos; Gestão do tempo e produtividade. Para os times de execução, elaborou-se uma programação de treinamento executada pelo consultor. Essas ações foram iniciadas imediatamente e continuam em andamento..



- b. Garantir a melhor tecnologia possível para o desempenho do trabalho – a primeira ação foi o desenvolvimento de um *BI (Business Intelligence)* para facilitar a análise dos resultados obtidos e a análise de crédito. Planeja-se para o segundo semestre do ano de 2022 a implantação de um módulo financeiro acoplado ao ERP atual para facilitar os cálculos de metas e resultados.
- c. Reavaliar os processos periodicamente – desde a promoção dos coordenadores, reuniões periódicas estão sendo realizadas para a correta responsabilização das atividades. Essas reuniões já redefiniram responsáveis para atividades e redesenharam processos para que haja maior produtividade. A troca de conhecimento entre os coordenadores auxiliou no ganho de produtividade de atividades de outras áreas (já que o conhecimento não havia sido passado corretamente). Até a entrega desse trabalho, já foram avaliadas as atividades do time de cadastro e cobrança.
- d. Avaliar e adequar a grade de cargos e salários – antes da promoção dos coordenadores elaborou-se uma grade de cargos e salários para equalizar as atividades executadas pelos colaboradores com os devidos salários. As alterações de cargos já se iniciaram, e alguns salários já foram reajustados. Identificou-se pessoas que estão com salários mais altos que as atividades que praticam (principalmente devido ao tempo de casa e os reajustes que foram atualizados ao longo do tempo). Para esses casos foram estabelecidas as seguintes correções: uma das pessoas foi promovida e outra será substituída por uma pessoa com o salário mais adequado.
- e. Garantir a contratação de pessoas qualificadas – junto com o time de recursos humanos iniciou-se o mapeamento comportamental dos colaboradores para que as próximas contratações sejam baseadas nesses comportamentos. Todos os candidatos que foram entrevistados desde março de 2022 tiveram seus comportamentos avaliados de acordo com um método estabelecido pelo time de recursos humanos
- f. Aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas – planeja-se iniciar o aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas e garantir que as regras para contratação, promoção e *feedbacks* fiquem claras aos colaboradores.



2. Assegurar a competitividade no mercado
  - a. Busca de informações dos concorrentes através de publicações e pesquisas com clientes – planeja-se implantar uma pesquisa de satisfação de clientes no segundo semestre de 2022 e criar um processo para que essa pesquisa seja realizada e analisada com uma frequência pré-estabelecida. Além disso, pretende-se buscar informações publicadas de outros fundos de investimento para analisar maiores clientes, alavancagem e outras informações importantes (as informações dos fundos de investimentos são publicadas no site da CVM)
  - b. Flexibilizar o atendimento e serviço de acordo com a necessidade do cliente – alguns clientes possuem necessidades diferentes do oferecido atualmente, por exemplo, alguns clientes preferem ter uma taxa nominal no acordo, ou uma taxa mais baixa ainda que seja cobrada uma TAC (Taxa de abertura de crédito). A JGM não possuía essa flexibilidade no processo e desde fevereiro de 2022, quando se identifica a necessidade específica de um tipo de cliente que o fundo pode atender com pequenos ajustes de processo, esses ajustes são realizados. Pretende-se identificar mais necessidades com a pesquisa de satisfação que será feita para atender melhor o cliente.
3. Promover o crescimento
  - a. Contratação e rotatividade de gerentes de relacionamento externos – a contratação de gerentes de relacionamento externos é feita sempre que há necessidade, porém para o desligamento deles não há uma regra estabelecida. Para que haja rotatividade é necessário criar parâmetros para que sejam substituídos no momento ideal
  - b. Plano de visitas para clientes internos a fim de expandir os negócios nos clientes já conquistados – em abril de 2022 contratou-se um novo analista de relacionamento e criou-se um plano de visitas para que ele pudesse acompanhar os já clientes. Essas visitas estão ocorrendo e algumas percepções já foram levadas ao time operacional, garantindo maior segurança nas operações. O gerente de relacionamento observa se o negócio do cliente é saudável, se está crescendo ou diminuindo, se o cliente possui um estoque para atender a demanda, etc.



- c. Análises de faturamento vs. Operações para determinar a quantidade ideal de risco no cliente – planeja-se criar um relatório juntamente com o time de tecnologia para identificar o faturamento dos clientes versus o volume operado na empresa. Com essa informação é possível identificar se há mais concorrentes no cliente, se atuamos como os únicos financiadores e se estamos com o faturamento total do cliente. Isso mostra o grau de concentração em um cliente e permite acompanhar se o cliente está saudável financeiramente.
- d. Oferecer novos serviços para os clientes (utilizando as empresas parceiras JGM Securitizadora e Jota Bank) – a JGM possui parceiros que oferecem outros tipos de serviços. Através da pesquisa de satisfação pretende-se identificar se o cliente possui outras necessidades que podem ser atendidas pelas empresas parceiras aumentando a fidelização.
- e. Buscar indicações nos clientes ativos – clientes ativos são fontes de novos clientes, sejam pelos clientes que eles atendem, fornecedores, parceiros ou concorrentes. Com as visitas frequentes será possível conseguir indicações e aumentar a carteira de clientes.

### **DIFICULDADES OBSERVADAS DURANTE O PROCESSO DE INTERVENÇÃO**

- a. Durante o processo de intervenção foram observadas algumas dificuldades, principalmente de ordem cultural. Segundo Helsen et al. (2017), uma empresa utiliza quatro tipos de controles: de resultados, de ações, de pessoal e cultural. O autor descreve o controle cultural como sendo uma pressão de grupo que visa o monitoramento mútuo baseado nas crenças e valores da companhia. Podemos verificar esse tipo de controle na empresa, pois, como o FIDC foi gerado a partir da empresa de contabilidade, ela absorveu muitas características culturais da primeira. A Empresa de contabilidade foi criada nos anos 80, com a cultura da época. Embora algumas mudanças tenham acontecido ao longo dos anos, elas vieram da necessidade de modernização e novos sistemas, e não geradas por aperfeiçoamento dos sócios. Nunca





houve um orçamento específico para inovação, o que gera morosidade nas mudanças.

- b. O FIDC herdou essas características, se tornando uma empresa que não buscava inovação, treinamentos ou grandes mudanças, sejam estratégicas ou de tecnologia. Segundo Morton e Hu (2008), várias contingências foram observadas e identificadas na literatura, como tecnologia, inovação, mudanças do ambiente tamanho e diversidades. Porém, devido a essa cultura, o estudo desses aspectos foram desprezados ao longo dos anos.
- c. Com isso, a intervenção a fim de implementar um planejamento estratégico encontrou algumas barreiras culturais no seu desenvolvimento. Quando sugeriu-se que se iniciasse um processo para criação de missão, visão e valores, embora os colaboradores estivessem interessados, os sócios não entendiam a sua importância. Além disso, houve a necessidade de várias reuniões durante o horário de trabalho, o que gerava desconforto pois entendia-se que as horas que estavam sendo gastas com reuniões não eram produtivas. Para que isso fosse superado, algumas reuniões com os sócios cotistas aconteceram de maneira menos formal em horários de almoço ou cafés, para que os assuntos pudessem ser abordados e discutidos sem que eles sentissem que as horas eram improdutivas. Para as reuniões com os colaboradores, a solução encontrada foi marcar várias reuniões de curta duração para que eles não sentissem que estavam afastados da operação durante um longo espaço de tempo.
- d. A utilização da consultoria de RH também foi uma estratégia importante. Contratada para trabalhar conflitos internos e estrutura organizacional, ela atuava há 7 anos no grupo, porém, muito focada na empresa de contabilidade. A utilização das horas contratadas para o FIDC foi um obstáculo devido ao trabalho que ela já executava com o time da contabilidade, porém, ao iniciarmos o trabalho no FIDC, foi notável a evolução da liderança.
- e. O orçamento é um instrumento de planejamento e controle, que afeta as decisões que serão tomadas no processo da estruturação da estratégia



(HILLEN; LAVARDA, 2020). Porém, a falta de base técnica do time financeiro impediu que um orçamento fosse realizado. Embora os resultados de receita e despesas sejam medidos diariamente, não há uma meta ou direção a ser seguida, o que dificulta na tomada de decisão e no plano de investimentos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa adotou uma abordagem intervencionista objetivando implementar um sistema de planejamento estratégico em uma empresa familiar que atua no setor de serviços, mais especificamente na antecipação de recebíveis.

A necessidade da implantação de um sistema de planejamento estratégico que ainda está em curso, foi identificado por essa pesquisadora que atua profissionalmente na empresa em questão, como gestora, visando adequar a empresa às características atuais do mercado em que está inserida e dessa forma torná-la mais eficiente e rentável.

Essa pesquisadora inspirou-se nos conceitos estabelecidos pela teoria da contingência estrutural, principalmente no trabalho de Morton e Hu, (2008), para identificar a necessidade dessa intervenção uma vez que esse trabalho salienta que há uma associação entre contingência e estrutura, que contingência impacta a estrutura organizacional e que esse ajuste tende a resultar em eficácia.

Conforme pode-se observar ao longo do texto, especialmente nas tabelas 2, 3, 4 e 5, o processo vem sendo implementado a contento, embora ainda restem etapas a serem realizadas.

Embora o processo ainda não esteja concluído, algumas dificuldades na implantação desse planejamento estratégico já podem ser apontadas, principalmente relacionadas a aspectos culturais. Dada as características de empresa familiar que desde a sua origem vêm sendo administrada com sucesso por seus fundadores, qualquer proposta de mudança é encarada pelos mesmos com uma certa desconfiança e as reuniões para implementá-las como perda de tempo, conforme relatado no item 4 do presente estudo.

O presente trabalho revela que a pesquisa intervencionista é uma abordagem de pesquisa interessante para ser utilizada em contabilidade gerencial e em gestão empresarial, principalmente quando se trata de implementar mudanças necessárias. Revela também a importância do conhecimento tanto teórico como prático do



pesquisador, pois foi fundamentada neles que a pesquisadora foi capaz de identificar as mudanças necessárias e a forma mais adequada de implementá-las, adotando soluções pragmáticas para superar as dificuldades até aqui encontradas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, I. M.; MILLER, E. T. C. INSTITUTIONALIZATION EVIDENCE OF COMPTROLLERSHIP IN FAMILY RUN COMPANIES. v. 6975, n. 2006, p. 43–63, 2010.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. BURNS AND STALKER - THE MANAGEMENT OF INNOVATION. **Social Science Paperbacks - Departament os Applied Economics, Cambrige**, v. 35, 1961.
- CÂNDIDO, A. P. Proposta De Modelo De Diagnóstico Institucional. 1999.
- CHANDLER JR., A. D. STRATEGY AND STRUCTURE. **Revista de Administração de Empresas**, 1969.
- COELHO, E.; LUNKES, R. J.; MACHADO, A. D. O. A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 2, p. 33–46, 2012.
- DE SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; NELSON, R. E. ANÁLISE DE VARIAÇÕES LÓGICAS DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL. **Revista de Administração da UNIMEP**. v, v. 12, n. 1, 2014.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. **Alternative Forms of Fit in Contingency Theory**. [s.l: s.n.].
- DRUCKER, P. F. **Effective Executive**. [s.l: s.n.].
- FERNANDES, M. P.; SHENG, H. H.; LORA, M. I. Securitização, Rating de Crédito e Características dos Emissores. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 1–22, 2014.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263–282, 2009.
- GÓMEZ-BETANCOURT, G.; VERGARA, M. P. L.; RAMÍREZ, J. B. B. Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares Colombianas. **Cuadernos de Administracion**, v. 21, n. 37, p. 269–292, 2008.
- HELSEN, Z. et al. Management Control Systems in Family Firms: a Review of the Literature and Directions for the Future. **Journal of Economic Surveys**, v. 31, n. 2, p. 410–435, 2017.
- HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. **Budget and life cycle in family business in succession process**. [s.l: s.n.]. v. 31
- JENKINS, G. **Practical Experiences with Modelling and Forecasting Time Series**. [s.l: s.n.].
- KELLER, G. F. et al. Relevância Do Planejamento Estratégico No Processo Decisório Das Empresas Prestadoras De Serviços Contábeis: Uma Análise Com O Auxílio Da Lógica Fuzzy. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. Abril, 2019, p. 598–614, 2019.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e



comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1045–1065, 2011.

KOTLER E KELLER. **Administração de marketing**. [s.l.: s.n.]. v. 14

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, F. W. *Differentiation and Integration in Complex Organizations*.: Discovery Service for London South Bank University. 1967.

LEETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 1, n. 1, p. 185–199, 1997.

LORENZETT, D. B. et al. Strategic Planning: Perceptions About the Importance of This Management Tool. **Brazilian Journal of Management**, v. 13, p. p1353-1372, 2020.

LUCIAN, R.; OLIVEIRA, B. R. B. DE. Práticas Gerenciais em Empresas Familiares: Cada um na sua ou todos no mesmo barco? **V EnEO**, p. 1–14, 2008.

LUNKES, R. J. et al. Considerações Sobre As Funções Da Controladoria Nos Estados Unidos, Alemanha E Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63–75, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; DA ROSA, F. S. Controllership Functions: An analysis in the Brazilian scenario [Funções da Controladoria: Uma análise no cenário Brasileiro]. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283–299, 2013.

MACHADO, T. B.; RIBEIRO, A. M. Antecipação de recebíveis nos bancos vrs factorings: uma análise das diferenças entre as taxas cobradas e suas possíveis causas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 17, n. 51, p. 23–40, 2018.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008.

MOBILIÁRIOS, C. DE VALORES. **Texto integral da instrução cvm nº3192009**, 2009.

MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. O Papel Do Sistema De Controle Gerencial Na Transição Entre Estágios Do Ciclo De Vida Organizacional Em Uma Empresa Familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 65, 2019.

MORTON, N. A.; HU, Q. Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 5, p. 391–402, 2008.

MOURA, G. D. DE; CAMARGO, T. F. DE; ZANIN, A. Competitividade de Mercado e Gerenciamento de Resultados: um estudo sob a ótica da teoria da contingência. **Revista de Ciências da Administração**, p. 86–101, 28 dez. 2017.

MÜLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 1–16, 2010.

OLIVEIRA, L. K. DE; DRAGO, A. A. **Antecipação de recebíveis em um fundo de investimentos em direitos creditórios – fidc: uma alternativa de captação de recursos para micro e pequenas empresas**. [s.l.] Estácio-FAP-PARÁ., [s.d.].

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 493–509, 2017.



- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business\*,\*\*. **Revista Contabilidade e Financas**, v. 30, n. 79, p. 14–27, 2019.
- OYADOMARI, J. C. T. et al. **Contabilidade gerencial : ferramentas para melhorar de desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OYADOMARI, J. C. T. et al. Pesquisa intervencionista: análise dos estudos empíricos internacionais em Gestão Estratégica de Custos. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 2, p. 63–74, 2012a.
- OYADOMARI, J. C. T. et al. PESQUISA INTERVENCIONISTA: UM ENSAIO SOBRE AS OPORTUNIDADES PARA PESQUISA BRASILEIRA EM CONTABILIDADE GERENCIAL. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 2, p. 63–74, 2012b.
- PHILERENO, D. C.; GUIMARÃES, J. C. F. DE; ROTTA, C. **Planejamento Estratégico – Estudos E Práticas : Desafios**. [s.l: s.n.].
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors**. [s.l: s.n.]. v. 11
- REIS, A. M. DOS; TEIXEIRA, A. J. C. Utilização De Artefatos De Contabilidade Gerencial Nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias De Minas Gerais E Sua Relação Com Porte E Desempenho Financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, p. 355–371, 2013.
- RODRIGO, G. et al. impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 101–134, 2012.
- SCAPENS, W. R.; MACINTOSH, B. N. Management accounting and control systems: A structuration theory analysis. **Journal of Management Accounting Research**, v. 3, p. 131–158, 1991.
- SILVA, C. R. DA et al. Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento de Implementação da Estratégia - O Caso de uma Empresa Familiar. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 3, 2017.
- SOARES, M. C. G.; CARRARO, W. B. W. H. **A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA LITERATURA COM A PRÁTICA**. [s.l: s.n.].
- SOUZA, V. C. et al. Diagnóstico da Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas : Um Estudo Multicasos. **Revista de Administração do UNIFATEA - RAF**, v. 17, n. 17, p. 1–20, 2018.
- TOMMASSETTI, R. et al. FAMILY CONTROL AND EARNINGS MANAGEMENT IN BRAZILIAN LISTED COMPANIES: A RELATIONSHIP MEDIATED BY AGE. **Revista Universo Contábil**, v. 15, p. 1–20, 2019.
- VASCONCELOS, A. C. V. H.; DE OLIVEIRA, M. F.; FERNANDES, V. D. C. O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 1, p. 203–226, 2017.



VIEIRA, F. R. C. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte. **Universidade Federal de Santa Catarina-PPGEP. Tese ...**, p. 221, 2002.

WHITEHEAD, J. Practice and Theory in Action Research: Living - Theories as Frameworks for action. **The Palgrave International Handbook of Action Research**, n. October, p. 1–886, 2017.





## DECLARAÇÃO DE IMPACTO



### DECLARAÇÃO DE IMPACTO

O trabalho realizado pela aluna Nathália Traversin Figueira Micheline que intitulado **IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS** teve como objeto de estudo a empresa Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios Multissetorial JGM LP. O trabalho teve início em 2021 e continua em andamento. Embora a implantação do planejamento estratégico ainda não tenha sido concluído, é possível observar resultados positivos até o momento como:

- Alterações de quadro hierárquico;
- Criação de Missão, Visão e Valores;
- Estabelecimento de metas e objetivos claros;
- Mediação e acompanhamento de indicadores;
- Constituição de Diretrizes e Estratégicas.

O trabalho realizado foi fundamental para que a meta de Receita (uma das principais metas estabelecidas) fosse superada em 43% no mês de maio/2022 e em 4% no mês de junho/2022.

São Paulo, 02 de agosto de 2022.

Jonas Micheline

Diretor