

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

ANDREI JOSÉ MUCELINI

PROPOSTA DE INSERÇÃO DE UM SETOR DE CONTROLADORIA PARA UM  
ESCRITÓRIO JURÍDICO DE PORTE MÉDIO

CURITIBA

2015

ANDREI JOSÉ MUCELINI

PROPOSTA DE INSERÇÃO DE UM SETOR DE CONTROLADORIA PARA UM  
ESCRITÓRIO JURÍDICO DE PORTE MÉDIO

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, em Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2015

Dedico aos meus pais, Maria Joceli Mucelini e Lair Mucelini, e aos meus irmãos, André Mucelini, Gissela Mucelini e Josielly Mucelini.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela saúde e força para vencer os obstáculos e conseguir concluir mais essa etapa da minha vida.

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, pela sua paciência, dedicação e sabedoria, que entendeu minhas ideias sobre o projeto e me mostrou os caminhos a seguir. Foi um enorme prazer trabalhar com a senhora nesse período.

Agradeço imensamente à minha família, pela cooperação e paciência durante esse período de estudo.

Aos meus amigos, pela colaboração, e aos meus colegas de turma, pela parceria durante o curso.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos cria-lo”.

(Paul Pilzer)

## RESUMO

Este estudo objetiva identificar o uso, a importância e a necessidade das práticas de controle gerencial em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. Para essa pesquisa foi realizado um estudo de caráter exploratório com abordagem qualitativa do problema, por meio de um estudo de caso em um escritório de advocacia estabelecido na cidade de Curitiba, PR. No delineamento da pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre elementos da controladoria e de controles de gestão em empresas prestadoras de serviços e depois confrontado com algumas características da empresa prestadora de serviços estudada. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, aplicadas aos gestores da empresa. Além da pesquisa bibliográfica sobre o tema e as entrevistas com os gestores, foi utilizada a observação participante sobre as práticas gerenciais adotadas pela empresa. Na análise de dados, de acordo com o objetivo do estudo, realizou-se análise de conteúdo das entrevistas e outros dois meios para fins de triangulação dos dados. Os resultados do estudo mostraram como a empresa está com seus controles de gestão e também a importância e a necessidade da utilização de um controle gerencial em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. No estudo verificou-se que com a adequação desses controles para esse tipo de empresa pode ajudar a tornar o exercício da advocacia mais produtivo, além de diminuir riscos. Conclui-se com essa pesquisa, que uma empresa prestadora de serviços advocatícios pode utilizar e adequar-se à utilização dos controles gerenciais e operacionais conforme sua necessidade.

**Palavras-chave:** Controladoria. Controles de gestão. Empresas de serviços advocatícios.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Informações Produzidas pelo Processo de Controladoria .....	23
FIGURA 2 – Processo de Controle da Área de Controladoria .....	37

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Instrumentos de Controle de Gestão .....	37
QUADRO 2 – Processo de Controle da Área de Controladoria .....	37
QUADRO 3 – Atividades que Necessitam ser Controladas na Área Jurídica .....	38
QUADRO 4 – Atividades que Necessitam ser Controladas na Área Administrativa e Financeira .....	39
QUADRO 5 – Importância do Controle de Gestão para o Setor .....	39
QUADRO 6 – Necessidade de Dispor de um Setor de Controle de Gestão .....	40

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CPJ Controle de processos Jurídicos

OAB Ordem dos Advogados do Brasil

SOC Solicitação de custas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	12
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	15
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
2.1 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO .....	17
<b>2.1.1 O Processo de gestão e a controladoria</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Funções do <i>controller</i> no processo decisório</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.3 Processos da área de controladoria</b> .....	<b>21</b>
2.2 CONTROLES DE GESTÃO .....	22
<b>2.2.1 Significado de controle de gestão</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Tipos de controles de gestão</b> .....	<b>23</b>
2.3 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS .....	26
<b>2.3.1 Sociedades jurídicas de advogados</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2 Sistemas de informação para empresas prestadoras de serviços advocáticos</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	30
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	32

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.5 FORMA DE COLETA DE DADOS .....	33
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO JURÍDICO .....	35
4.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DA EMPRESA .....	36
4.3 AS FUNÇÕES DO CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DO ESCRITÓRIO JURÍDICO .....	36
4.4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA DE CONTROLADORIA .....	36
4.5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA NO ESCRITÓRIO JURÍDICO .....	37
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>41</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	41
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	42
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>46</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa é um conjunto de atividades com o objetivo de alcançar metas previstas no planejamento e cumprir sua missão (OLIVEIRA, 2009). A continuidade organizacional não depende somente de um planejamento estratégico bem estruturado, mas também da manutenção e do aprimoramento das atividades organizacionais da empresa.

O processo de gestão organizacional caracteriza-se pelo planejamento, execução e controle dessas atividades (MAXIMINIANO, 2004). Para Oliveira (2009), o controle é um processo administrativo que implica comparações com o padrão previamente estabelecido e que mensure e avalie o desempenho e o resultado das ações adotadas, com a finalidade de corrigir e reforçar tais ações, assegurando o cumprimento dos objetivos da organização.

O controle gerencial auxilia na gestão da organização, pois assegura a concretização do planejamento de forma que os recursos necessários para a realização dos planos previstos sejam utilizados de maneira eficiente, garantindo o cumprimento dos objetivos da organização.

O sistema de controle gerencial tem a finalidade de reunir e utilizar informações a respeito do desempenho da organização a partir de procedimentos, métodos e práticas adotadas pelo gestor, levando em consideração o planejamento, as metas e os objetivos estabelecidos. O resultado da avaliação é acessório ao processo de tomada de decisão e essas informações devem ser compartilhadas com todos os membros envolvidos no desempenho das atividades da organização, melhorando assim a sua competitividade.

Segundo Oliveira (2009), no planejamento definem-se padrões, no sentido de orientar esforços para que a organização atinja suas metas. O controle desses padrões passa a atuar como instrumento de coordenação de planejamento e estrutura organizacional, atendendo aos objetivos da organização, gerando informações e motivando os envolvidos no processo operacional.

Diante da importância do controle de gestão no processo administrativo, o presente trabalho estuda o uso e a necessidade dos controles gerenciais em empresas prestadoras de serviços advocatícios. O setor de serviços vem

apresentando um crescimento ao longo dos anos. Em 2012, a economia brasileira apresentou um crescimento de 0,9% (IBGE, 2013). O setor de serviços teve alta de 1,7%, sendo o único a apresentar números positivos, enquanto a indústria apresentou queda de 0,8% e a agropecuária de 2,3% (IBGE, 2013). O setor de serviços não é considerado homogêneo, pois incluem serviços as famílias e empresas, dentre os quais está a advocacia.

No Brasil, atualmente, existem cerca de 750 mil advogados e a previsão para os próximos anos é que esse número aumente e chegue a um milhão, segundo dados da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2013). Esse aumento é devido a massificação do ensino da advocacia no país.

De acordo com a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2013), não há dados estatísticos sobre a quantidade de sociedades legalmente constituídas. O que se sabe é que são em grande número e que esse tipo de prestadora de serviço diferencia-se das demais, pois o exercício do direito é indispensável à administração da justiça.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A maioria dos problemas que atingem as empresas prestadoras de serviços advocatícios é de natureza estratégica, devido a má ou a não utilização dos recursos gerenciais disponíveis. Essa geralmente é a realidade da maioria dos escritórios de advocacia de menor porte, que ainda não estão estruturados administrativamente.

Os controles de gestão tem como finalidade potencializar o êxito do processo decisório, o que resulta em vários benefícios para a empresa. Apesar da sua importância para qualquer empresa, não fazem parte do cotidiano de todas, especialmente como é o caso de escritório jurídico, dado a formação dos seus sócios não ser na área de gestão, o que pode implicar em desconhecimento e não uso de controles de gestão.

Diante da situação apresentada, esse estudo busca abordar o tema com foco nas práticas de controles de gestão e suas adequações a esse tipo de organização. Portanto, o problema de pesquisa da presente investigação é: Qual a importância da controladoria e suas etapas na elaboração do planejamento estratégico, processo de gestão e tomada de decisão em um escritório jurídico?

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é demonstrar a importância da controladoria e suas etapas na elaboração do planejamento estratégico, processo de gestão e tomada de decisão em um escritório jurídico.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o papel da controladoria no processo de gestão em um escritório jurídico;
- b) Determinar as funções do *controller* no processo decisório da empresa objeto de estudo;
- c) Cotejar os processos da área de controladoria da organização com as práticas referendadas; e
- d) Elaborar um estudo de caso propondo a implantação do setor de controladoria na empresa.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Imoniana e Lima (2008) desenvolveram um estudo sobre a importância do uso dos instrumentos de controle gerencial em micro, pequenas e em médias empresas. Durante a realização da pesquisa constataram que são poucas as empresas de pequeno porte que utilizam esse recurso no processo de gestão no Brasil. Concluíram, assim, que existe a necessidade de maior difusão do controle de gestão entre essas empresas.

Com o intuito de aumentar o conhecimento sobre o tema, esse estudo busca contribuir, mostrando a importância e a necessidade da utilização dos instrumentos de controle gerencial em uma empresa prestadora de serviços advocatícios, sob a

perspectiva dos próprios usuários.

Para Figueiredo e Caggiano (1997), o controle gerencial funciona como um sistema de avaliação de desempenho da organização, comparando os resultados obtidos com os objetivos planejados, possibilitando, dessa forma, que os gestores tenham uma melhor visão dos acontecimentos dentro da organização.

Pinheiro (1996) aponta que em algumas empresas os controles podem ser difusos e centralizados. A consequência disso pode ser a tomada de decisões pelos gestores sem a participação de importantes participantes que atuam no processo.

Borget e Pasold (2004), em seu estudo sobre gestão de custos em escritórios de advocacia, apontaram que a adoção de um sistema de gerenciamento fornecerá informações úteis sobre a situação econômico-financeira, o controle de custos e determinará as prioridades da atuação de um escritório de advocacia.

Com a modernização dos métodos de gestão e a rapidez com que as informações são difundidas, não há razões para que as empresas deixem de aproveitar esses recursos, a fim de tornarem-se mais competitivas e lucrativas.

A avaliação das práticas de controles de gestão em empresa que presta serviços advocatícios tem como finalidade levantar a importância da controladoria e suas etapas na elaboração do planejamento estratégico, processo de gestão e tomada de decisão.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Em seguida apresentam às empresas prestadoras de serviços advocatícios, com ênfase as sociedades de advogados e suas práticas e os sistemas de informação em empresas prestadoras de serviços advocatícios.

O terceiro capítulo evidencia a metodologia de pesquisa. Primeiramente discorre sobre a classificação da pesquisa. Em seguida, aborda sobre a definição da população e amostra, instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, faz-se a descrição e análise de resultados. Inicia-se com a

apresentação do escritório jurídico. Em seguida discorre-se sobre elementos da controladoria e do papel do *controller*. Por último, é proposto um estudo de caso para inserção do setor de controladoria.

No quinto capítulo expõem-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Para fundamentar a pesquisa é necessária a compreensão de alguns conceitos abordados durante seu desenvolvimento, descritos no embasamento teórico a seguir.

### **2.1 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO**

É de responsabilidade da controladoria coletar, processar e divulgar informações que funcionam como ponto de partida para a tomada de decisão. Tais informações são geradas dentro e fora da organização. Dessa forma, é preciso utilizar um sistema de informação ideal ao modelo da organização e que forneça aos gestores informações confiáveis e úteis.

Segundo Novello, Oliveira e Rover (2005), a importância da controladoria e as novas técnicas de informações gerenciais no processo de gestão da organização, seja como um órgão formal definido na estrutura organizacional ou como uma reunião de conceitos para identificação e mensuração de eventos econômicos, embutidos no modelo de gestão e absorvidos por dos os gestores, chega-se a conclusão que a controladoria tem um papel importante nas mudanças de gestões das organizações mundiais.

A controladoria é de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se evidentemente as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como fundamentos macroeconômicos. Por esta razão torna-se cada vez mais frequente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos, objetivando obter tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, confiabilidade no processo decisório.

#### **2.1.1 O processo de gestão e a controladoria**

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) o processo decisório de uma empresa é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle. Portanto, a importância da área de controladoria nas empresas é o que pode fazer a diferença na tomada de decisão, assim a empresa

terá uma visão sobre qual o melhor caminho a ser seguido no futuro. Os autores comentam que a controladoria, além de assessorar as diversas gestões da empresa, fornecem mensurações e alternativas econômicas por meio de uma visão sistêmica integrando todas as informações da empresa.

A controladoria funciona como um órgão administrativo que coordena o processo de gestão econômica e tem papel ativo junto aos gestores da empresa por meio de monitoramento de informações essenciais ao processo de decisão (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2010), a implementação da área de controladoria nas empresas é vital para o planejamento a longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativos. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia e os aspectos sociais, entre outros, exigem um gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades.

A controladoria fundamenta a execução de diversas atividades de controle dentro da organização, pois é o órgão que avalia e mensura e controla o resultado econômico e o desempenho da organização e está diretamente ligada a gestão das organizações (MOSIMANN; FISCH, 1999).

### **2.1.2 Funções do *controller* no processo decisório**

A contabilidade vem acompanhando a evolução das organizações, subsidiando com informações seus mais diversos usuários, tanto internos quanto externos. As constantes mudanças ambientais, desde a era agrícola, passando para evolução industrial até os dias atuais, contribuiram para sua evolução, porém não a blindaram das críticas (IUDÍCIBUS, 2004, p. 45).

Analisando o trecho do relatório publicado pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) em 1973, referenciado por Iudicibus (2004, p. 22), observa-se também destaque a certa inércia da contabilidade:

(...) a função fundamental da contabilidade (...) tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que ajudarão a tomar decisões.

Ludícibus (2004, p.22) ressalta que, “sem dúvida, tem havido mudanças substanciais nos tipos de usuários e nas formas de informações que tem procurado”. O autor destaca que a “função dos demonstrativos financeiros é fundamental e profunda. O objetivo básico dos demonstrativos financeiros é prover informação útil para a tomada de decisões econômicas”. Neste sentido, propõe a utilização de uma estrutura base, denominada pelo autor de “arquivo básico de informação contábil”, cuja flexibilidade permita atender as diferentes ênfases dos usuários de contabilidade.

O principal produto oferecido pela contabilidade é a informação para tomada de decisão. A necessidade da informação contábil, bem como a forma e tempo de apresenta-la são fortemente influenciados pelo ambiente. Desse modo, a ruptura que leva à crítica sobre os sistemas contábeis estaria centrada na contabilidade tradicional ou contabilidade financeira, assim denominada a contabilidade dirigida aos usuários externos.

Beuren (2002) salienta que a controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos, com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais, tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações. Isso implicou aumento da complexidade das suas atividades, o que exigiu outro tipo de controle por parte da controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do *controller*.

Beuren (1998) explica que as etapas do processo de gestão da controladoria devem fundamentar o processo decisório, no sentido de contribuir para a eficácia do desempenho da organização. No referido processo deve estar contemplado o planejamento estratégico e operacional, a execução e o controle. Conduzir esse processo apoiando, já que não é sua atribuição dirigir a organização, é função do profissional denominado *controller*.

Roehl-Anderson e Bragg (2000) destacam que o *controller* possui especialidades que devem relacionar-se à *expertise* das demonstrações financeiras e dos processos de transação. Neste sentido, o amplo conhecimento e a interpretação das informações passam por um processo de controle e evidenciação das informações.

Para Kanitz (1976), a função do *controller* consiste em dirigir e na maioria das

vezes implantar os sistemas de:

- a) Informação - compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamento, etc.;
- b) Motivação - cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sob o comportamento das pessoas diferentemente atingidas;
- c) Coordenação - o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa
- d) Avaliação – interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos;
- e) Planejamento – avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro;
- f) Acompanhamento – consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Anthony e Govindarajan (2002) comentam que o *controller* é a pessoa responsável por projetar e operar o sistema de controle gerencial, e que em muitas empresas ele é chamado de gerente financeiro. Complementam que o *controller* tem normalmente as seguintes funções:

- a) operar informações, projetar e operar sistemas de controle;
- b) preparar demonstrações e relatórios financeiros;
- c) preparar e analisar relatórios de desempenho
- d) supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna;
- e) contribuir na gestão de pessoas do nível gerencial em assuntos relativos à função de controladoria.

De acordo com Garcia (2010), o *controller* tem papel preponderante no auxílio aos gestores da empresa na implementação das melhores práticas de controle, até mesmo por que ele tem interesse que tais controles sejam exercidos da melhor maneira possível, para garantir as informações com integridade, que, por sua vez, alimentarão a contabilidade.

Desse modo, a controladoria, através da função do *controller*, é responsável pela elaboração e implementação de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis geradas e baseadas em uma estrutura sólida de controles internos, suprir os gestores com análises e controle gerencial, possibilitando o alcance das metas organizacionais

estabelecidas pela alta administração.

### 2.1.3 Processos da área de controladoria

Segundo Garcia (2010), na pesquisa realizada por Beuren, Bagoni e Fernandes (2008, p. 259), as funções da controladoria mais citadas nas dissertações de mestrados com o tema de controladoria foram: “gestão de informação (73%), contábil (69%), gerencial (65%), custos (50%), controles internos (31%), seguidas das funções de tributação, proteção e controle de ativos (19%)”.

De acordo com o *Financial Executive Institute*, (2010), os principais processos da controladoria compreendem em:

- a) estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) mediar a *performance* entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais.
- c) medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura e organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- d) prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- e) analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- f) sugerir melhorias para redução de custos;
- g) verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- h) analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- i) analisar a adequação na utilização de recursos materiais e humanos da organização;
- j) revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Enfim, os processos da controladoria se resumem em: a) definir padrões de controle; b) elaborar análises comparativas; c) elaborar análise de relevância; d) propor alternativas; e) tomada de decisão; f) ação; e g) projetar os resultados.

## 2.2 CONTROLES DE GESTÃO

Nesta secção apresentam-se os conceitos de controles de gestões, suas definições e os tipos de controles de gestão adotados em empresas prestadoras de serviços.

### 2.2.1 Significado de controle de gestão

O significado de controle de gestão é baseado no processo administrativo. Para Maximiano (2004), o processo administrativo “é um processo dinâmico e compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, controle e execução”. Já Oliveira (2002) define o processo administrativo como a execução das funções de administração dos executivos da empresa, dividindo-o em: planejamento, organização, direção e controle.

Figueiredo e Caggiano (1977, p. 32) relatam que “o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio da seguinte ordem: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle”.

Segundo Oliveira (2002), o controle é uma função do processo administrativo, que pela comparação com padrões previamente estabelecidos busca medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações, com a finalidade de fornecer informações para os tomadores de decisão. O controle de gestão envolve atividades organizacionais que incluem o planejamento sobre os objetivos da organização, a coordenação e suas atividades, a comunicação e avaliação das informações, as medidas corretivas que deverão ser adotadas, caso necessário, e deve agir de forma influente sobre o comportamento das pessoas da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Gazzoni (2003) define controle gerencial como uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento organizacional por meio de análises contínuas dos resultados alcançados, proporcionando aos gestores uma visão da realidade da empresa e auxiliando na tomada de decisões. Na Figura 1, demonstra-se quais informações o processo de controle pode fornecer para auxiliar na tomada de decisões.

Pode-se observar na Figura 1, que o processo de controle mantém o sistema direcionado aos objetivos com base em informações contínuas sobre as atividades

do próprio sistema e do objetivo. Esse processo é realizado através de outros dois processos: o monitoramento, que é responsável por coletar informações cruciais à gestão da organização, e a avaliação, que é responsável por comparar e tirar conclusões sobre o desempenho da organização (MAXIMIANO, 2004).

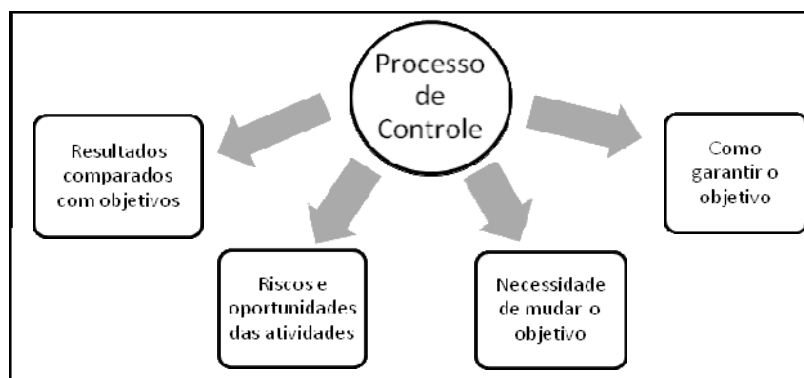


FIGURA 1 - Informações produzidas pelo processo de controle  
Fonte: Adaptado de Maximiano (2004).

## 2.2.2 Tipos de controle de gestão

Segundo Imoniana e Lima (2008) os controles de gestão estão divididos em três tipos: gestão operacional, gestão de tomada de decisão e monitoramento e avaliação do desempenho. Abaixo é possível identificar os instrumentos utilizados por cada tipo de controle de gestão.

QUADRO 1 - Instrumentos de controle de gestão

<b>Instrumentos de controle de gestão</b>		
Gestão Operacional	Gestão de tomada de decisão e Monitoramento	Avaliação de desempenho
Controle de fluxo de caixa	Controle de indicador financeiro e não financeiro	Avaliação de indicador financeiro e não financeiro
Controle de contas a receber	Orçamento operacional	Auditoria de sistema de informações: eficiência, eficácia e confidencialidade
Controle de contas a pagar	Orçamento de financiamento	Auditoria externa: balanços e <i>compliance</i>
Controle de estoque	Orçamento de investimento	
Controle de custos/despesas	Orçamento de demonstrações financeiras	
Controle de pessoal	Controle de sistema de informações gerenciais	
Controle de ativo permanente		

Fonte: Adaptado Imoniana e Lima (2008).

Os controles podem ser chamados também de controles de resultados, pois envolvem a coleta e emissão de relatórios relativos aos resultados. Esses controles são considerados sinônimos de sistemas de contabilidade gerencial (DRURY, 2004 *apud* FREZATTI; AGUIAR, 2007).

O controle de gestão operacional está ligado diretamente a gestão financeira e as operações existentes na organização. Os instrumentos de controle gerencial auxiliam a empresa no seu crescimento, diminuindo os riscos, são eles: controle de caixa, contas a pagar e receber, estoques, custos, precificação, pessoal, ativo permanente, entre outros (IMONIANA; LIMA, 2008).

O controle de caixa é realizado por meio do fluxo de caixa. Esse instrumento auxilia no planejamento e controle financeiro da empresa, sua estrutura é disposta de acordo com o tamanho da empresa. O fluxo de caixa demonstra a composição dos pagamentos e recebimentos realizados ou a realizar-se, de maneira analítica identifica a liquidez da empresa e a necessidade futura de caixa, atuando com a informação gerencial (GAZZONI, 2003).

O controle de contas a pagar permite identificar o fluxo previsto e realizado da saída de recursos conforme os prazos das operações. São as obrigações da empresa em consequência dos compromissos assumidos junto a terceiros, pela aquisição de bens e contratação de profissionais. O contas a receber permite identificar a natureza e o fluxo de entradas dos recursos, levando em conta a fluência com que as operações são realizadas (ROSA FILHO, 2005).

O estoque é um fator importante na gestão financeira da empresa, pois representa bens originados da venda ou fabricação, conforme os objetivos da empresa. Os estoques também podem funcionar como meio de proteção da empresa frente a um ambiente inflacionário (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Martins (1992) define como custo os gastos obtidos com bens e serviços na obtenção de outros bens e serviços. Os custos podem ser definidos como insumos utilizados na fabricação de bens ou na prestação de serviços. Podem ser classificados de acordo com sua variabilidade.

O controle de pessoal refere-se aos valores relacionados a contratação de funcionários, folha de pagamento, férias, benefícios, treinamentos, encargos sociais, contribuições previdenciárias e imposto de renda. Além desses controles deve-se considerar que o controle de pessoas focalize a motivação dos membros da organização (ANTHONY; GOVINADARAJAN, 2008).

Os ativos permanentes funcionam como bens tangíveis que a empresa possui e com o objetivo de gerar riqueza, porém, a princípio, não podem ser vendidos e transformados em dinheiro (IMONIANA; LIMA, 2008)

No que concerne aos controles de gestão de tomada de decisão e monitoramento, o orçamento permite acompanhar o desempenho da organização e, se necessário, assegura que os desvios tomados sejam analisados e controlados. A elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização e cada setor é responsável por alcançar suas metas, que devem estar de acordo com as metas da organização (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Segundo Dricker (1998, p. 526), “orçamento é um instrumento de controle da administração”. O orçamento mostra ao gestor qual é o real desempenho de cada setor da administração”. De acordo com Perez Júnior, Pestana e Franco (1997), algumas das vantagens de utilizar um sistema de orçamentos são:

- a) fixação de objetivos, políticas, estratégias e planos;
- b) harmonização dos objetivos individuais com os da organização;
- c) quantificação de datas e atividades;
- d) redução do envolvimento dos altos escalões com operações rotineiras;
- e) avaliação do desempenho;
- f) melhora na utilização dos recursos disponíveis;
- g) funciona como instrumento de comunicação e coordenação.

De acordo com Imoniana e Lima (2008), o controle de indicadores financeiros refere-se ao controle do retorno sobre o investimento, retorno sobre o ativo, lucro por ação, entre outros. Quanto ao controle de indicadores não financeiros, esses correspondem às medidas pró-ativas, capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros. Os instrumentos mais conhecidos para esse tipo de controle são o controle do capital intelectual e o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* permite uma avaliação de várias medidas estratégicas com o intuito de alinhar as metas da organização e, dessa forma, motivar os envolvidos a agirem com maior interesse. De acordo com Anthony e Govindarajam (2008, p. 463), “essa é uma ferramenta que ajuda a estabelecer o foco da companhia, melhorar a comunicação, estabelecer os objetivos organizacionais e promover *feedback* sobre a estratégia”. Ainda segundo os autores, os sistemas de informações gerenciais garantem que as informações necessárias como suporte ao processo decisório sejam coletadas com eficiência através da identificação,

mensuração e comunicação, mostrando as variações entre o planejado e o realizado.

Por fim, o controle de avaliação de desempenho tem como objetivo verificar se tudo está em conformidade com o planejado. A avaliação dos indicadores financeiros e não financeiros podem mostrar desnivelamentos que ocorreram e os reflexos que afetaram a organização (IMONIANA; LIMA, 2008).

Maluche (2000) ressalta que os indicadores não financeiros apontam índices de eficiência e eficácia organizacional, como por exemplo, índices de qualidade, satisfação do cliente, retrabalho, variação de vendas, relação de empresa-funcionário e a relação de empresa-mercado.

Anthony e Govindarajan (2008) citam que a avaliação de indicadores financeiros não é suficiente para garantir a implementação da estratégia, é preciso medir e avaliar os gestores da organização, assim como avaliar os funcionários em níveis inferiores para o controle de tarefas.

Segundo Imoniana e Lima (2008), o ambiente externo da empresa também apresenta variações que podem afetar o planejamento, objetivos e recursos de uma empresa. Assim sendo, é preciso que os gestores apresentem ações pró-ativas, orientadas à manutenção e melhor posicionamento da empresa no mercado. Essas ações podem ser os controles de prevenção. O cenário não importa o tipo da empresa, mas o que importa são os controles específicos.

## 2.3 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

Nesta seção aborda-se sobre as sociedades de advogados, suas práticas e o seu sistema de informação.

### 2.3.1 Sociedades jurídicas de advogados

O exercício da advocacia no Brasil é monitorado e regulamentado pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), este funciona como um serviço público mas não tem vínculo funcional ou hierárquica com a administração pública. A OAB promove representações, defesa, seleção e disciplina dos advogados em toda República Federativa do Brasil.

De acordo com o Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da Ordem

dos Advogados do Brasil, conforme o capítulo III, art .20, o profissional devidamente inscrito na OAB no quadro de advogados presta o seguinte compromisso:

Exercer a advocacia com dignidade e independência, observar a ética, os deveres e prerrogativas profissionais e defender a Constituição, a ordem jurídica do Estado Democrático, os direitos humanos, a justiça social, a boa aplicação das leis, a rápida administração da justiça e o aperfeiçoamento da cultura das instituições jurídicas.

O capítulo XV do estatuto da Advocacia da OAB (2012) fala sobre a formação das sociedades de advogados. Porém, existe uma regulamentação específica na Lei n. 8.906/94, de modo que os advogados podem se reunir em uma sociedade civil que presta serviços de advocacia sobre a forma de pessoa jurídica com o registro no Conselho Nacional da OAB. As atividades desenvolvidas pelas sociedades são de consultoria, assessoria e direções jurídicas.

A sociedade de advogados deve ser composta por dois ou mais associados, não sendo possível associar-se profissionais de outras áreas. É permitido à sociedade adotarem qualquer forma de administração, um dos sócios como gerente (OAB, 2012).

O estatuto da Advocacia da OAB (2012) determina que a associação de advogados tem como proposta facilitar a colaboração recíproca entre os advogados de diferentes áreas de atuação. Existem outros fatores também que contribuem para as associações de profissionais de direito, são eles: a diminuição da tributação fiscal de uma sociedade se comparado a um advogado autônomo, aumento de ganhos financeiros para profissionais ingressantes no mercado, associando-se a advogados mais experientes, globalização, profissionalização dos escritórios de advocacia, necessidade dos clientes de representação em diferentes Estados do país e informatização do sistema judiciário brasileiro (HARPNER, 2002)

No decorrer dos anos, os escritórios de advocacia começaram a contar com a participação de profissionais da área de gestão. Isso aconteceu para suprir uma necessidade da falta de visão estratégica, planejamento e controle dentro dessas empresas prestadoras de serviços advocatícios.

### **2.3.2 Sistemas de informação para empresas prestadoras de serviços advocatícios**

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2010), sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender um objetivo. De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 54), “sistema é um conjunto de funções e processos, logicamente estruturados, de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais, com a finalidade de atender os objetivos empresariais”.

Considerando as informações necessárias para atender uma empresa prestadora de serviços advocatícios é preciso que o sistema utilizado atenda suas necessidades específicas. O sistema deve oferecer aos profissionais da área jurídica ferramentas que auxiliam todo o controle processual e financeiro da empresa. Segundo Preâmbulo Informática, deve prover, por exemplo:

- a) processual - agenda de tarefas, gerador de relatórios, controle de arquivo, andamento processual, regras de calculo para atualização de valores, importações de publicações, cadastro de contratos e carteiras.
- b) financeiro - contas a pagar e receber, fluxo de caixa, importação para contabilidade, controle de bancos, diversos relatórios e Bis este para ajudar na informação de como está a empresa financeiramente. O sistema foi desenvolvido pela empresa (PREÂMBULO INFORMÁTICA) onde hoje presta assessoria nesses dois módulos.

De acordo com o desenvolvedor do CPJ, a Preâmbulo Informática, essas ferramentas funcionam da seguinte maneira:

- a) tramitação processual – essa ferramenta consiste na movimentação do processo, o encadeamento de eventos permite definir qual será o próximo passo a ser seguido, os documentos processuais podem ser digitalizados e anexados no próprio banco de dados do processo, sistema para garantir a fidelidade no histórico processual, é possível programar para que não se façam alterações;
- b) agenda de tarefas – permite criar alertas antecipados, controla compromissos para cumprimento de prazos, monitora tarefas solicitadas ou programadas a outras pessoas;

- c) gerador de relatórios – permite a utilização de modelos de relatórios pré-existent no sistema para produzir relatórios gerenciais com base em dados inseridos no sistema. Esses relatórios também podem ser programados, isso para automatizar ainda mais os controles e facilitar o monitoramento;
- d) gerador de documentos – facilita a elaboração de procurações e petições utilizando modelos pré-existent salvos no sistema;
- e) importação de documentos – possibilita o cadastramento de publicações por meio da importação do arquivo disponibilizado pelos fornecedores de recortes de publicações;
- f) módulo financeiro – disponibiliza depósito recursal, depósito judicial, caixa, contas bancárias, contas a pagar e receber, contratos, coletores, conta-corrente de custas e honorários;
- g) função contratos - é uma ferramenta importante, pois permite gerenciar informações referentes a contratação de serviço e informações para faturamento;
- h) coletores de custas e honorários - permitem aos advogados lançarem valores com despesas de custas processuais e horas trabalhadas.

Esse sistema trabalha como um banco de dados, que possibilita a realização das atividades inerentes ao direto, ao controle da organização e ao financeiro, buscando alcançar os objetivos da empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O procedimento metodológico utilizado para a elaboração deste trabalho é abordado neste capítulo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo foi desenvolvida pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória não elabora hipóteses, apenas se restringe a definir objetivos. O estudo exploratório realiza descrições precisas com as situações e busca saber as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Esse tipo de pesquisa requer planejamento flexível para possibilitar as considerações dos mais diversos aspectos.

Para Raupp e Beuren (2004) a pesquisa exploratória busca conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torna-lo mais claro. A pesquisa exploratória foi desenvolvida para proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Essa pesquisa é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e com difícil formulação de hipóteses precisas.

Raupp e Beuren (2004) ainda explicam que a pesquisa exploratória busca aprofundar os conceitos preliminares sobre o assunto que será explorado, buscando assim esclarecer as questões abordadas. Esse tipo de pesquisa também busca ressaltar algumas finalidades, tais como: buscar maiores informações sobre o assunto pesquisado, facilitar a determinação do tema pesquisado ou descobrir um novo enfoque sobre o assunto.

Verifica-se que a pesquisa exploratória tem como objetivos principais desenvolver, esclarecer e modificar conceitos. Com base nos conceitos teóricos, busca-se aqui o esclarecimento e análise da execução dos processos gerenciais da controladoria em uma empresa de prestação de serviços.

No que concerne à abordagem qualitativa da pesquisa, esses estudos podem ser diferentes entre si, pois o método aplicado e as formas para obtenção do objetivo dependem de que forma o aplicador irá exercê-la. Para Godoy (1995, p. 62), as diversidades existentes e os trabalhos qualitativos enumeram um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa deste tipo. A autora

cita exemplos para os fatores existentes, tais como:

- a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) o caráter descritivo;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida é preocupação do investigador;
- d) enfoque indutivo.

Para Maaen (1979, p. 520), a expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais, compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, tratando de reduzir a distância entre indiciador e indiciado, entre teoria de dados e entre contexto e ação.

Seguindo o raciocínio dos autores citados, a pesquisa qualitativa foi a opção para integração do trabalho, pois compreende diferentes técnicas interpretativas e formas de aplicação. Essa pesquisa não envolve manipulação de variáveis, nem tratamento experimental que se baseia em técnicas de mensuração, podendo ser aplicada diretamente no ponto estratégico do tema estudado.

O estudo de caso, nas palavras de Cervo e Bervian (2002), é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo do grupo, ou comunidade, que seja representativa para o universo, onde essa pesquisa trabalha sobre os dados ou fatos da própria realidade. O estudo de caso, para Chizzoti (1991) é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coleta e registra um caso, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência ou avaliação com o objetivo de tomar uma decisão ou propor uma ação transformadora.

De acordo com Chizzoti (1991), o estudo de caso passa por três fases, onde primeiramente vem a seleção, depois o trabalho de campo, a coleta de informações e, por fim, a organização e redação de relatórios.

Optou-se pelo estudo de caso para acompanhar, analisar e desenvolver a realidade da organização no âmbito do tema desse estudo; Nele, procura-se utilizar as bibliografias e documentos para coletar dados mais simples e diretos. Por ser uma pesquisa que objetiva analisar a empresa, visa-se verificar a necessidade e a importância de um setor de controladoria na empresa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a amostragem por “jurís” ou por julgamento é uma técnica não probabilística utilizada para obter informações detalhadas em certo intervalo de tempo, abordando assuntos particulares. Seu uso mais comum está ligado a casos de órgãos oficiais, principalmente na área de orçamento familiar e também na audiência de programas de TV e rádio.

Optou-se pela amostragem por julgamento, pois irá mostrar a realidade da organização e a mesma é focada em fontes precisas para obtenção de melhorias dos resultados. A pesquisa foi realizada com os sócios da empresa prestadora de serviços, pois são eles que analisam e controlam os resultados da empresa. Na empresa pesquisada, foi aplicado o roteiro de entrevista estruturado com 12 perguntas (Apêndice A). O roteiro de entrevista foi enviado por e-mail para cada entrevistado.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, que para Marconi e Lakatos (2002) é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações de determinado assunto, mediante uma conversa profissional, que visa buscar maiores informações do entrevistado. Busca-se a elaboração de um roteiro de entrevista estruturado que mencione a importância da controladoria em uma empresa. Através da aplicação deste roteiro de entrevista, foi visualizada a necessidade dos controles na empresa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011), existem diversos tipos de entrevistas, existe a entrevista estruturada ou padronizada e a entrevista semi-estruturada ou despadronizada. Na estruturada o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas; e na entrevista semi-estruturada o pesquisador tem mais liberdade para levar o assunto na direção que considera mais adequada.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa foram

delimitadas conforme os delineamentos da pesquisa adotados e o objetivo geral da investigação. Para Silva (2010), em uma mesma pesquisa podem ser utilizadas diversas técnicas de coleta de dados, mas independente da técnica adotada é necessário descrever tanto suas características como a forma de aplicação, codificação, tabulação e análise dos dados obtidos.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram adotadas as seguintes técnicas:

- a) referencial teórico, realizado por meio de levantamento bibliográfico em livros, obras de referencias, teses e dissertações, periódicos científicos e matérias disponibilizados na *internet*, observando a coerência e tais materiais;
- b) entrevistas estruturadas, em que se seguiu um roteiro de entrevista previamente determinado;
- c) observação espontânea e participativa do pesquisador.

No estudo de caso observam-se os fatos que ocorrem dentro da organização, envolvendo as seguintes ações: visão global do projeto, acesso a organização e informações gerais sobre os procedimentos desenvolvidos e a determinação das questões relacionadas às informações observadas e coletadas.

### 3.5 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Gil (2002, p. 125), “a interpretação de dados consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, que sejam de estudos realizados anteriormente”.

Para Andrade (2009), a análise de dados se dá por meio da seleção, categorização e tabulação. A seleção dos dados tem como objetivo a exatidão das informações obtidas, é na seleção que se verifica se houve alguma falha na coleta de dados e caso seja necessário deve-se voltar a campo e reaplicar os instrumentos de pesquisa. A categorização consiste na codificação dos dados coletados, estes são transformados em símbolos que facilitem a contagem e tabulação dos resultados. Essa técnica transforma dados qualitativos em quantitativos, tornando mais clara sua representação.

A análise de dados para esse estudo foi de forma qualitativa, em que foi

revisado o embasamento teórico de controles de gestão. Em seguida foi feita a avaliação e seleção do material coletado, que foi codificado. Os resultados obtidos dessa avaliação foram processados de maneira a criar um banco de dados, no qual foram inseridas as informações coletadas ao longo da investigação, permitindo criar uma relação entre as características levantadas.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados seguindo um procedimento gradual de redução do texto qualitativo. Essa técnica consiste em reduzir o texto de maneira progressiva até se tornarem palavras-chave que podem ser codificadas. Dessa forma, pode-se transformar dados qualitativos em quantitativos e tornar possível uma análise estatística (BAUER; GASKELL, 2002).

Neste estudo foi realizado primeiramente a transcrição das entrevistas gravadas, em seguida diante dos textos transcritos foram adaptadas sentenças que resumem esses textos e, por último, foram identificadas palavras-chaves. Só foram determinadas palavras-chave nas questões em que esse procedimento não afetou o conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos a partir dos dados coletados, conforme o roteiro de entrevista aplicado em um escritório de advocacia da cidade de Curitiba. Para melhor entendimento do funcionamento da organização, primeiramente são expostas algumas características da empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO JURÍDICO

A empresa estudada é uma prestadora de serviços advocatícios fundada em 1997 na cidade de Curitiba, Paraná. A empresa mantém filiais nas cidades de Ponta Grossa/PR, Florianópolis/SC, Porto Alegre/RS, Sinop/MT e Brasília/DF. A empresa conta também com 323 colaboradores, entre eles, advogados, estagiários e funcionários. Para essa pesquisa foi pesquisada somente a sede em Curitiba, pois é onde o processo decisório é centralizado. Além desses colaboradores, a empresa conta com um escritório de contabilidade responsável pela parte fiscal.

O público alvo do escritório para o qual ela presta consultoria são as áreas cível, administrativo, bancário e financeiro, comércio internacional, contencioso e arbitragem, contratos, econômico e concorrencial, falência e recuperação judicial, família e sucessões, imobiliário, meio ambiente, mercado de capitais, recuperação de créditos, relação de consumo, responsabilidade civil, seguros e previdência, societária, telecomunicações, e tributário. O atendimento é tanto para pessoa física quanto jurídica no âmbito nacional e/ou internacional.

O escritório de advocacia é de médio porte, com uma estrutura montada de última geração, para fins de atender bem os seus clientes e dar treinamento e atualização para seus colaboradores.

De acordo com os objetivos específicos desse estudo, a análise de dados foi realizada de forma a demonstrar quais fatores impactam sobre as práticas de controle gerencial da empresa objeto de estudo, sua importância e a adequação dessas práticas em relação às necessidades da empresa.

Para manter sigilo de identidade dos entrevistados, foram adotadas as denominações Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5 e Entrevistado 6.

## 4.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DA EMPRESA

Propõe-se que o papel da controladoria na gestão da empresa seja de planejar, executar, controlar e aperfeiçoar todos os processos da empresa, tanto na parte jurídica, processual, ou seja, no andamento do processo, como também na parte financeira. Com isso a controladoria se apoiaria no sistema de informação.

O sistema de informação utilizado na empresa hoje é o Controle de Processos Jurídicos (CPJ). O sistema buscará prestar o suporte necessário, centralizando todas as informações do escritório para o setor de controladoria estudar e repassa-las aos sócios analisar e tomarem as decisões.

## 4.3 AS FUNÇÕES DO *CONTROLLER* NO PROCESSO DECISÓRIO DO ESCRITÓRIO JURÍDICO

A proposta é que a função do *controller* no processo decisório do escritório jurídico objeto de estudo seja de suporte para a tomada decisão dos sócios. O suporte será através de relatórios, gráficos e apresentações, que traduzam a realidade patrimonial e econômica da organização.

O *controller* deverá ter conhecimentos multidisciplinares, como de administração, economia, estatística, psicologia. Além disso, deverá assumir o papel de gestor responsável pelo gerenciamento do sistema de informação da empresa.

## 4.4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA DE CONTROLADORIA

Os processos que a área de controladoria abordará são os responsáveis por suprir as necessidades de informações dos gestores do escritório de advocacia. Para isso, a controladoria necessitará desenvolver uma metodologia de trabalho que lhe permitirá desenvolver as atividades de forma dinâmica e econômica.

O processo de controle da área de controladoria que o escritório deverá seguir é o proposto no Quadro 2.

QUADRO 2 - Processo de controle da área de controladoria

Passo	Processo
1	Definir os controles de gestão para o escritório de advocacia
2	Elaborar análise comparativa
3	Elaborar análise de relevância
4	Propor alternativas aos sócios
5	Tomada de decisão
6	Ação
7	Projetar os resultados futuros

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 2 apresenta-se o processo de controle da área de Controladoria para a organização objeto de estudo.

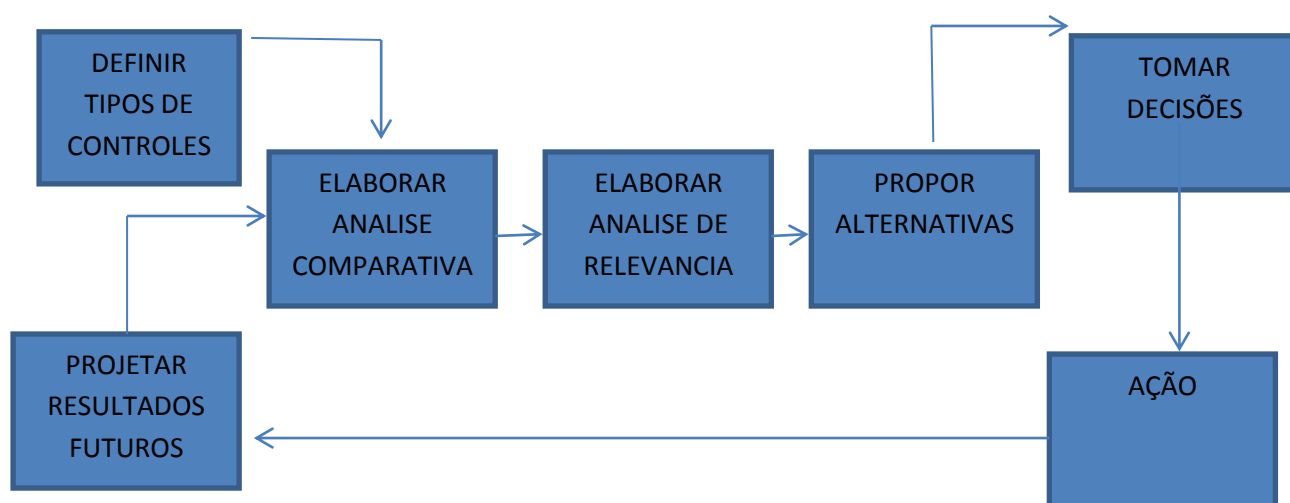


FIGURA 2 - Processo de controle da área de controladoria

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se na Figura 2, um conjunto de etapas a serem seguidas no processo de controle da área de controladoria.

#### 4.5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA NO ESCRITÓRIO JURÍDICO

O resultado da pesquisa com a aplicação do roteiro de entrevista estruturado foi fundamental para o desenvolvimento da proposta, pois foi identificado a carência de informações para tomada de decisões na empresa.

Para compreender os controles utilizados nesse tipo de empresa é preciso

saber quais atividades necessitam ser controladas. No Quadro 3 são citadas algumas das atividades realizadas na área jurídica.

QUADRO 3 - Atividades que necessitam ser controladas na área jurídica

Entrevistados/ Atividades	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Acompanhamento de processos	Observado	Observado	Observado	Observado	Não observado
Atualização processual	Observado	Observado	Observado	Não observado	Não observado
Entrada e baixa de processos	Não observado	Observado	Observado	Não observado	Observado
Prazos processuais	Não observado	Não observado	Não observado	Observado	Observado
Publicações eletrônicas	Não observado	Não observado	Não observado	Observado	Não observado
Diligências	Não observado	Não observado	Observado	Observado	Não observado
Audiências	Não observado	Não observado	Observado	Observado	Não observado
Pagamento de Custas	Não observado	Não observado	Observado	Não observado	Observado
Agenda de tarefas	Não observado	Não observado	Não observado	Observado	Não observado

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às atividades desenvolvidas na empresa, nota-se uma grande diferença entre a área de prestação de serviços advocatícios e as áreas administrativa e financeira. No Quadro 3 pode-se visualizar somente as atividades da área jurídica.

As atividades que necessitam ser controladas no setor jurídico são: acompanhamento de processos, citado por 4 entrevistados; atualização processual e a entrada e baixa de processos, citado por 3 entrevistados; prazos processuais, diligências, audiências e pagamento de custas, citado por 2 entrevistados cada uma. E as publicações eletrônicas e a agenda de tarefas, citado por um entrevistado cada. Nota-se que as atividades que necessitam maior controle são o acompanhamento de processos, atualização processual e entrada e baixa de processos.

Segundo um dos entrevistados, as atividades que necessitam de maior controle no seu setor é o acompanhamento e a atualização de processos, pois essas atividades definem os prazos processuais, pagamento de custas, audiências futuras, prazos fatais, etc.

Na área administrativa e financeira as atividades são diferentes conforme as respostas apresentadas no Quadro 4.

QUADRO 4 - Atividades que necessitam ser controladas nas áreas administrativa e financeira

Entrevistados	Atividades que necessitam ser controladas
6	Gestão de pessoas, administração de contratos, gestão de compras e gestão de
5	Agenda financeira, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e bancos

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 4, as atividades do setor financeiro e administrativo da empresa não apontam grandes diferenças em relação aos outros tipos de empresas, pois são utilizados controles considerados genéricos sobre essas atividades. Uma confirmação disso são os instrumentos de controle gerencial indicados pelos entrevistados: gestão de pessoas, gestão de patrimônio, compras, contas a pagar e receber e fluxo de caixa, entre outros.

Além de apontar a necessidade de aplicar os controles de gestão na organização, também é preciso verificar a importância desses instrumentos na percepção de seus usuários. O Quadro 5 apresenta a opinião dos entrevistados quando questionados sobre essa importância.

QUADRO 5 - Importância do controle de gestão para o setor

Grau de importância/ Entrevistados	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nenhuma importância
1	Observado	Não observado	Não observado	Não observado
2	Observado	Não observado	Não observado	Não observado
3	Observado	Não observado	Não observado	Não observado
4	Observado	Não observado	Não observado	Não observado
5	Observado	Não observado	Não observado	Não observado
6	Observado	Não observado	Não observado	Não observado

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 5, que todos os participantes responderam que o controle de gestão para seus setores é muito importante. Diante do nível de satisfação dos usuários quanto aos controles de gestão já existentes em seus setores, supõem-se que não serão amplas as adequações necessárias.

Questionou-se ainda aos entrevistados se veem a necessidade de dispor de um setor de controle de gestão específico no escritório para desenvolver esse processo. No Quadro 6 demonstram-se os resultados obtidos.

QUADRO 6 - Necessidade de dispor de um setor de controle de gestão

Entrevistado	Necessidade de dispor de um setor de controle de gestão específico
1	Necessário
2	Não necessário para o seu setor, mas necessário para os demais
3	Necessário
4	Necessário
5	Necessário
6	Necessário

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 6 que todos relataram a necessidade de se obter um setor de controle no escritório. Eles acreditam que um setor específico na empresa otimizará o trabalho de todos e, conseqüentemente, poderá diminuir algumas atividades, tornando o processo mais seguro em cada setor.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações da pesquisa realizada sobre a inserção do setor de Controladoria em um escritório de advocacia de médio porte, cujo propósito é melhorar os controles de gestão para a tomada de decisões da organização.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi demonstrar a importância da controladoria e suas etapas na elaboração do planejamento estratégico, processo de gestão e tomada de decisão em um escritório jurídico. Assim, foi realizada uma pesquisa exploratória, sendo que a coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os sócios e gestores, a observação participante e o material pesquisado em referencial técnico e teórico.

A pesquisa bibliográfica analisada serviu para verificar a necessidade de diversos tipos de controles de gestão, conceitos de controles de gestão, tipos de controles de gestão e as finalidades de cada um. A análise desses dados foi importante para a confrontação com as informações coletadas nas entrevistas e na observação participante.

Foi possível verificar a necessidade dos controles de gestão na empresa prestadora de serviços, conforme as respostas dos entrevistados. Verificou-se também a importância dos controles em cada setor da empresa. O estudo realizado mostrou como é importante manter o controle das atividades exercidas desde o monitoramento processual, atualização de processos, pagamento de custas, entrada e baixa de processos, gestão de pessoas e gestão financeira.

A percepção dos usuários dos controles de gestão da organização também mostrou que mesmo a empresa não sendo de grande porte, os controles gerenciais aplicados em seus setores tem relação direta com o desempenho da organização como um todo e se refletem financeiramente no negócio. Por exemplo, a perda de prazo ou até mesmo a decisão contrária por parte da justiça acarreta em ônus para o caixa da empresa.

Os controles de gestão no escritório de advocacia podem ter um impacto positivo sobre os resultados alcançados e a necessidade de aplicar instrumentos de

controle sobre as atividades desenvolvidas é de grande importância, pois o tipo de serviço prestado pede rigor no seu processo. Porém, é necessário fazer adequações das práticas de controles ao tipo de serviço prestado e ao fluxo com que as informações são geradas, coletadas, analisadas e apresentadas.

Neste aspecto, conclui-se que os instrumentos de controle de gestão precisam se utilizados de maneira adequada em empresas prestadoras de serviços advocatícios, pois estão voltados a manter a observação sobre o andamento processual e suas ocorrências. Diante disso, a importância atribuída pelos usuários e a necessidade dos controles é alta de acordo com a complexidade e do fluxo de suas atividades.

Foi possível verificar também que para adequar um sistema de controle em uma empresa prestadora de serviços advocatícios é preciso fornecer aos seus usuários informações sobre a forma que devem ser utilizados os controles e os objetivos almejados pela empresa como um todo. Na pesquisa ficou evidente que a maioria dos participantes mantém o foco no resultado do seu setor e não no da organização. Também foi constatada a necessidade de adequação de alguns controles já existentes na empresa, considerando as necessidades de outros setores e assim adapta-los para um melhor funcionamento da organização.

Uma necessidade importante constada também na empresa, foi a falta de comunicação entre as pessoas e os setores da empresa, o que certamente se não houver comunicação as informações coletadas acabam se tornando em vão para um trabalho positivo da controladoria.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para futuras pesquisas, buscar um melhor entendimento sobre o assunto, uma investigação do desenvolvimento dessas práticas de controles em outras empresas prestadoras de serviços do mesmo setor. Outra sugestão é verificar a forma como a utilização pode ser adequada nos controles de gestão e como pode auxiliar a gestão em melhores resultados para organização.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Eduardo L. **Introdução a Pesquisa Operacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- ANTHONY, Robert.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análises de balanços: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.15-38.
- BEUREN, Ilse M.; BAGONI, Nadia M.; FERNANDES, Luciano. Análise da Abordagem da Controladoria em dissertações dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. **Revista Brasileira de gestão de Negócios**, v.10, n. 28, p.249-263, 2008.
- BORGET, Altair; PASOLD, Bernadete. Gestão de custos em escritório de advocacia. **Revista Contemporânea de Contabilidade** , v. 1, n. 1, p. 45-67, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 13 maio 2015.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FIGUEIREDO, Sandra.; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio.; AGUIAR, Andson B. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: Uma proposta de análise. **Revista de Educação e**

**Pesquisa em Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2007.

GARCIA, Alexandre S. **Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GAZZONI, Elizabeth I. **Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <[www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)>. Acesso em: 13 maio 2015.

IMONIANA, Joshua O.; LIMA, Amadeu N. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas., 2011.

MALUCHE, Maria A. **Modelo de controle de gestão para pequena empresa como garantia da qualidade**. 247f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostra e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

NOVELLO, Aliciane Aparecida; OLIVEIRA, Reginaldo A. de; ROVER, Ardinete. A controladoria no contexto atual das empresas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 4, n. 10, p. 35-48, 2005.

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ, José H.; SILVA, Carlos A.S. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). Disponível em: <<http://www.oab.org.br/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

PEREZ JR, José H.; PESTANA, Armando O.; FRANCO, Sergio P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHEIRO, Mauricio. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PREÂMBULO INFORMÁTICA. Disponível em: <<http://preambulo.com.br/>>. Acesso em: 21 maio 2015.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. pp. 76-97.

ROSA FILHO, Celso. **Avaliação de instrumentos de controle gerencial: pesquisa empírica aplicada em IES privadas de Curitiba – PR**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

## APÊNDICE A

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual a importância do controle de gestão para o seu setor e para gestão do escritório?
2. Qual a importância do controle de gestão para seu setor?
3. Quais os tipos de controles que seu setor utiliza para fins de controle?
4. Quais as atividades do seu setor necessitam de controles?
5. Quais tipos de controles você considera importantes para a gestão de seu setor?
6. Qual a necessidade da geração e periodicidade desses controles para melhorar a gestão do seu setor?
7. Qual o fluxo e a necessidade de fornecimento desses controles para o seu setor?
8. Quais são e quantas pessoas são responsáveis pela aplicação desses controles gerenciais?
9. Como você avalia os controles de gestão do seu setor e do escritório como um todo para a tomada de decisão?
10. Qual o nível de satisfação com o controle de gestão disponível no seu setor hoje?
11. Já foi testada alguma prática de controle de gestão no seu setor? Foi bem aceita? A prática lhe proporcionou retorno satisfatório?
12. Na sua visão, existe necessidade da inserção de um setor de controladoria na empresa para melhorar os controles de gestão para seu setor e para o resultado final do escritório?