

Controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios

112

VANESSA DA GRAÇA *Especialista em Controladoria pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: vanedg@mail@yahoo.com.br*

ILSE MARIA BEUREN *Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: ilse.beuren@gmail.com*

EDUARDO VINÍCIUS BASSI MURRO *Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: eduardo.murro@gmail.com*

RESUMO

O estudo objetiva identificar o uso, a importância e a necessidade dos controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa do problema foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os gestores, da observação direta e de material pesquisado em referencial teórico e técnico. A pesquisa bibliográfica serviu para explicar sobre os controles de gestão e consubstanciou a análise dos dados coletados nas entrevistas e na observação direta. A percepção dos entrevistados é que os controles de gestão aplicados em seus setores têm relação direta com o desempenho da organização como um todo e se refletem financeiramente no negócio. Conclui-se que os controles de gestão são utilizados de maneira adequada na empresa prestadora de serviços advocatícios pesquisada, pois estão voltados a acompanhar o andamento processual. Por conseguinte, a importância atribuída pelos usuários e a necessidade dos controles são altas de acordo com a complexidade e o fluxo de suas atividades. No entanto, observou-se, na pesquisa, que a maioria dos participantes prioriza o foco nos resultados do seu setor em detrimento do organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Práticas de controle gerencial. Controles de gestão. Empresa prestadora de serviços advocatícios. Avaliação de desempenho. Observação direta.

INTRODUÇÃO

O controle gerencial é um mecanismo relevante para o alcance das estratégias traçadas na organização, em um ambiente repleto de constantes mudanças, em que gestores podem influenciar comportamentos e ações dos membros da organização para o cumprimento dessas estratégias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; BERRY; BROADBENT; OTLEY, 2005). De acordo com Dymment (1987), o controle gerencial está relacionado ao estabelecimento de metas e atribuições de responsabilidades para obter determinado resultado esperado, bem como para efetuar comparações e ações corretivas quando necessárias.

O sistema de controle gerencial está intimamente relacionado a sofisticções e funcionalidades técnicas, e também à forma como a informação gerada é utilizada pelos usuários (OTLEY, 1978). Segundo Arantes, Mottin e Gomes (2010), ações de planejamento, formulação de objetivos, orçamentação dos meios, custos para alcance dos objetivos e avaliação e acompanhamento constante representam etapas importantes de um processo de controle, o qual é influenciado, inclusive, pelo contexto organizacional em que a empresa está inserida. O resultado da avaliação é um elemento acessório ao processo de tomada de decisão, e essas informações devem ser compartilhadas com todos os membros envolvidos no desempenho das atividades da organização, de modo a melhorar a sua competitividade.

Dentre os setores da economia brasileira, o de serviços vem apresentando crescimento ao longo dos anos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2012, a economia brasileira apresentou crescimento de 0,9%. Na análise por setores, os serviços tiveram 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%. O setor de serviços não é considerado homogêneo, pois inclui serviços para famílias e empresas, entre os quais está a advocacia.

Segundo dados da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), existem atualmente, no Brasil, cerca de 750 mil advogados. Porém, de acordo com o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, não existem 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 serviços se diferencia dos demais, pois o exercício do direito é indispensável à administração da justiça.

As empresas prestadoras de serviços advocatícios encontram, de modo geral, barreiras ao seu crescimento, devido a deficiências na implantação das funções de planejamento e controle na organização. A gestão da maioria dos escritórios de advocacia é feita de forma intuitiva, sem o apoio de procedimentos administrativos profissionais no processo decisório. Na maioria das vezes, quando adotam sistemas para auxiliar os gestores, são os próprios sócios que coletam informações e avaliam o desempenho de seus escritórios. Porém, têm problemas com relação ao planejamento e à execução de atividades, já que não possuem formação para um adequado controle de gestão, resultando em um trabalho sem direcionamento, pois o controle está diretamente ligado a outras atividades da organização.

A OAB considera que a maioria dos escritórios prestadores de serviços advocatícios ainda não está preparada para acompanhar o crescimento do mercado, por falta de uma visão estratégica ou até por não conhecerem direito o seu próprio negócio e como torná-lo mais lucrativo.

A maioria dos escritórios funciona com uma estrutura formada por advogados organizados sob a forma de sociedade, e, geralmente, um desses sócios é escolhido para fazer a função de gestor, por seu nível de conhecimento da área ou pela porcentagem societária correspondente (BORGET; PASOLD, 2004). O sócio-gestor define quais objetivos e metas a sociedade deve alcançar e como serão distribuídos os recursos da organização, a fim de obter os resultados esperados. Dessa forma, existem planejamento e metas a serem alcançadas, mas, no decorrer da efetivação das atividades, não são realizadas avaliações sobre os resultados e o desempenho de cada setor.

A falta de um sistema de controle gerencial torna dificultosa a tomada de decisão ou acaba levando à escolha de alternativas erradas e prejudiciais à eficácia da organização. Essas empresas acabam perdendo oportunidades de crescimento, pois não dispõem de um sistema de controle que

evidencie a real situação da organização, com o fornecimento de informações precisas sobre a situação, geradas a partir do acompanhamento e avaliação dos resultados.

Diante da situação apresentada, este estudo busca abordar o tema com foco nos controles de gestão utilizados e em suas adequações a esse tipo de organização. Portanto, a questão de pesquisa da presente investigação é:

- Como se caracterizam as práticas de controle gerencial aplicadas em uma empresa prestadora de serviços advocatícios?

Assim, este estudo objetiva identificar o uso, a importância e a necessidade dos controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios.

A pesquisa justifica-se inicialmente pela sua contribuição teórica, visto que o controle gerencial em escritórios de advocacia não é um objeto de amplo estudo, pois poucas pesquisas foram identificadas no âmbito da gestão organizacional em empresas desse setor. Um deles é o estudo de Barcelos et al. (2011) que discorre sobre a implantação do custeio ABC em um escritório de advocacia e como essa prática aumentaria sua lucratividade. Nessas empresas, as pesquisas privilegiam o conhecimento de matérias relacionadas a questões jurídicas.

Imoniana e Lima (2008) desenvolveram um estudo sobre a importância do uso dos instrumentos de controle gerencial em micro, pequenas e médias empresas e constataram que são poucas as empresas de pequeno porte que utilizam esse recurso no processo de gestão no Brasil. No entanto, Borget e Pasold (2004), em seu estudo sobre gestão de custos em escritórios de advocacia, apontam que a adoção de um sistema de gerenciamento fornecerá informações úteis sobre a situação econômico-financeira e 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 se tornarem mais competitivas e lucrativas. Nessa perspectiva, este estudo, que avalia as práticas de controle gerencial em empresa prestadora de serviços advocatícios, pretende contribuir no sentido de levantar o uso e a necessidade do controle no processo gerencial. Assim, outras empresas do setor podem realizar comparativos e organizar a implementação de controles de gestão, com vistas a suprir a constatação de possíveis deficiências.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONTROLES DE GESTÃO

O controle, segundo Oliveira (2002), é uma função do processo administrativo que, por meio da 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 decisões, de forma que possam interferir nas ações e corrigi-las quando necessário, assegurando que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Para Frezatti et al. (2010), o controle abrange um conjunto de mecanismos formais e informais utilizados com a finalidade de direcionar a organização para cumprir suas metas. Esses mecanismos compreendem a cultura organizacional, o planejamento, os controles cibernéticos (financeiros e não financeiros), os sistemas de recompensas e administrativos, e a estrutura organizacional.

Por sua vez, o controle de gestão envolve atividades organizacionais que incluem o planejamento sobre os objetivos da organização, a coordenação de suas atividades, a comunicação e avaliação das informações, e as medidas corretivas que deverão ser adotadas, se isso for necessário. Esse controle deve agir de forma influente sobre o comportamento das pessoas da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Kanitz (1976) explica que o controle de gestão funciona como um instrumento administrativo com a finalidade de levar a empresa a alcançar seus objetivos por meio do desempenho desejado. Para Welsch (1983, p. 41), o papel do controle no processo decisório é “uma ação necessária para veri-

ficar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos”. Drucker (1998, p. 256) ressalta que “o controle destina-se a fazer com que o processo se desenvolva com suavidade e adequação e obedeça a padrões elevados”.

O controle de gestão é dependente de sistemas de controle gerencial. De acordo com Oliveira (2002), os sistemas de controle devem ser adequados a cada tipo de organização e estar em conformidade com a sua finalidade, considerando a relação custo-benefício para a organização. Portanto, não existe uma única estrutura de sistema de controle gerencial apropriada a todos os tipos de organizações.

Maximiano (2004) ressalta que todos os aspectos de um sistema de controle devem considerar especificidades nos níveis estratégico, tático e operacional. Certo e Peter (1993) salientam que o controle estratégico tem foco no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica, para garantir seu funcionamento e que as metas definidas no planejamento estratégico sejam realizadas. O planejamento estratégico indica qual o rumo da organização, define sua missão, objetivos de desempenho de curto e longo prazos, e quais ações internas devem ser adotadas para que esses objetivos sejam alcançados (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

O controle no nível tático fixa e avalia políticas de curto prazo, diz respeito a uma determinada área da organização, coordena o desenvolvimento das atividades, aplica as medições de desempenho e efetiva a função de controle, auxiliando na análise e na estruturação de ações corretivas (GOMES; SALLAS, 1997). Os controles em nível operacional estão ligados à execução pela observação dos desvios existentes no momento da realização das tarefas em comparação ao planejado (OLIVEIRA, 2009).

Em cada um dos níveis organizacionais, o controle resulta em informações que são continuamente controladas e auxiliam os gestores a definir o comportamento estratégico e operacional da organização, a fim de assegurar sua competitividade perante os concorrentes. Ainda que o controle seja concebido para diferentes etapas do processo de gestão, é importante

considerar que as diversas configurações estão imbricadas no desenvolvimento das atividades das organizações.

Imoniana e Lima (2008) destacam que os controles de gestão se dividem em três tipos: gestão operacional, gestão de tomada de decisão e monitoramento e avaliação de desempenho. O controle de gestão operacional está ligado à gestão financeira e às operações existentes na organização. No âmbito operacional, os instrumentos de controle gerencial auxiliam a empresa no seu crescimento, diminuindo os riscos gerenciais.

No que concerne aos controles de gestão de tomada de decisão e monitoramento, tem-se a elaboração do orçamento, que 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 como um todo (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1995). O controle de avaliação de desempenho tem como finalidade verificar se tudo está em conformidade com o planejado. A avaliação dos indicadores financeiros e não financeiros pode mostrar desnivelamentos que ocorreram e os reflexos que afetaram a organização (IMONIANA; LIMA, 2008). Esses autores ainda afirmam que os instrumentos de controle de gestão utilizados na gestão operacional são: controles de fluxo de caixa, contas a receber, contas a pagar, de estoque, custos/despesas, de pessoal e de ativo permanente. Na etapa de gestão de tomada de decisão e monitoramento, utilizam-se controles de indicadores financeiros e não financeiros, de orçamento operacional, de financiamento, de investimento e de demonstrações financeiras, e controle de sistema de informações gerenciais. Já na fase de avaliação de desempenho, utilizam-se avaliação de indicadores financeiros e não financeiros, auditoria de sistema de informações e auditoria externa (balanços e *compliance*).

Independentemente do tipo de organização, industrial, comercial ou de serviços, será necessária a utilização desses instrumentos nas respectivas etapas do processo de gestão. Entretanto, no caso de empresas prestadoras de serviços, ainda que vários controles sejam similares aos adotados em empresas de outros setores, há controles específicos que

podem ser aplicados para o cumprimento dos objetivos e das metas organizacionais.

119

CONTROLES DE GESTÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Em empresas de serviços, os controles de gestão diferem em vários aspectos dos controles utilizados em indústrias. Alguns dos principais motivos dessas diferenças são as características pertinentes a cada uma. Para Anthony e Govindarajan (2008), as principais características das organizações de serviços são:

- Ausência de estoque intermediário entre produção e venda.
- Dificuldade em controlar a qualidade: as empresas de serviços não podem avaliar a qualidade de seu produto até o serviço ser efetuado.
- Dependência de mão de obra: as empresas de serviços são altamente dependentes de mão de obra. Empresas jurídicas, por exemplo, expandem por meio da associação de profissionais.
- Algumas empresas de serviços operam com múltiplas unidades em várias localidades, como redes de *fast-food*.

De acordo com o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (2013), existem determinados controles necessários ao processo de gestão que são específicos das empresas prestadoras de serviços, como horas profissionais trabalhadas, alocação de recursos aos serviços prestados, utilização e ociosidade de mão de obra, alocação de despesas aos projetos, treinamentos, satisfação dos clientes, manutenção de investimentos, entre outros.

Existem diferentes tipos de organização de serviços atuando no mercado brasileiro, entre elas: instituições financeiras, de saúde, sem fins lucrativos, organizações profissionais. No Quadro 1, expõem-se as principais características e os sistemas de controle de cada um dos diferentes tipos de empresa prestadora de serviços.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS E CONTROLES DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.

Tipos de empresa	Características	Controles
Instituições financeiras: bancos comerciais e instituições de poupança, companhias de seguros e distribuidoras de títulos e valores mobiliários.	Ativos monetários. Existem períodos de tempos para a realização das operações. Aceitam riscos em troca de recompensas. Utilização da tecnologia da informação como meio de oferecer serviços inovadores.	Controle dos serviços prestados e qualidade dos papéis financeiros Auditorias. Sistemas de vigilância para manter a integridade das transações. Controle de oportunidades das transações financeiras.
Serviços de saúde: hospitais, clínicas e organizações médicas similares, empresas de manutenção de saúde, asilos e casas de repouso, empresas de assistência domiciliar e laboratórios clínicos, entre outros.	Prestam serviço social. Os serviços oferecidos não se restringem a um tipo de empresa. Por exemplo, serviços prestados em hospitais também podem ser realizados em clínicas. O pagamento pelos serviços prestados é realizado por terceiros: governo, planos de saúde, seguradoras. Profissionais especializados.	Sistemas contábeis de custos adaptados às necessidades da empresa. Controles de qualidade.
Organizações sem fins lucrativos: organizações não governamentais, hospitais, escolas, universidades, organizações religiosas. Todas as organizações em que a finalidade não é o lucro.	Ausência de mensuração de lucro. O capital dessas empresas é recebido por meio de contribuições, seja de instalações ou doações. Contabilidade de fundos. Conselho de governança.	Demonstrativos financeiros: para atividades operacionais e capital de contribuição Controle sobre fundos gerais. Composição de preço de produto: determinação dos preços dos serviços com base no custo total. Orçamento anual. Controles operacionais. Avaliação de desempenho.
Organizações profissionais: organizações de pesquisa e desenvolvimento, empresas jurídicas, de auditoria e contabilidade, organizações de saúde, companhias de engenharia, de arquitetura, de consultoria, agências de publicidade, organizações artísticas, organizações esportivas, entre outras.	As metas estão relacionadas às habilidades da equipe profissional Altamente dependentes de mão de obra específica. Os produtos não podem ser mensurados em termos físicos. São organizações de pequeno porte. O <i>marketing</i> é realizado por meio de contatos pessoais, discursos, artigos, conversas informais ou por intermédio dos clientes.	Composição de preço conforme o tempo profissional despendido no trabalho, preço fixo para execução de projetos e taxas sobre montantes monetários ou outros. Centros de lucro e preço de transferência. Planejamento estratégico. Composição orçamentária. Controle de operações.

Fonte - Adaptado de Anthony e Govindarajan (2008).

Observam-se, no Quadro 1, diferentes tipos de empresas prestadoras de serviços, com especificidades que se refletem nos controles de gestão. Com o aumento da concorrência, as empresas prestadoras de serviços, mesmo aquelas que adotavam essa prática, como é o caso de diversos escritórios de advocacia, começaram a contar com a participação de profissionais da área de gestão. A busca por esses profissionais veio com a necessidade de suprir a falta de visão estratégica, de planejamento e de controle dentro dessas organizações.

EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

O exercício da advocacia no Brasil é regulamentado e monitorado pela OAB, que funciona como um serviço público, mas não tem vinculação funcional ou hierárquica com a Administração Pública. Compete à OAB “promover representação, defesa, seleção e disciplina dos advogados em toda a República Federativa do Brasil” (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2013). O capítulo IV do Estatuto da Advocacia e da OAB explana sobre a formação das sociedades de advogados, que tem regulamentação específica pela Lei n. 8.906/94 (BRASIL, 1994), de modo que os advogados podem se reunir em uma sociedade civil que presta serviços de advocacia sob a forma de personalidade jurídica com registro no Conselho Seccional da OAB. As atividades exercidas pelas sociedades são de consultoria, assessoria e direções jurídicas.

A sociedade de advogados deve ser composta por dois ou mais associados, não sendo possível associarem-se profissionais de outras áreas. As sociedades podem adotar qualquer forma de administração social, tendo um dos sócios como gerente (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2012).

O Estatuto da Advocacia e da OAB determina que a associação de advogados tem como prerrogativa facilitar a colaboração recíproca entre advogados de diferentes áreas de atuação. A necessidade dos clientes em concentrar suas questões de natureza jurídica em um único prestador de serviço levou a um aumento das sociedades de advogados.

Outros fatores também contribuem para a associação de profissionais do direito: diminuição da tributação fiscal de uma sociedade, sobretudo quando se compara essa redução aos tributos que cabem a um advogado autônomo; aumento de ganhos financeiros para profissionais ingressantes no mercado que se associam a advogados mais experientes; profissionalização dos escritórios de advocacia; necessidade dos clientes de representação em diferentes estados do país; e informatização do sistema judiciário brasileiro (HAPNER, 2002).

Hapner (2002) ainda afirma que, mesmo com a associação de advogados em forma de sociedades, as empresas prestadoras de serviços advocatícios não se desenvolveram como organização. Uma das razões para isso é que os advogados não se aprimoraram nas relações e na divisão de trabalho. Essas organizações não absorveram as funções administrativas, por isso, em muitos casos, o processo produtivo e a organização do trabalho continuam os mesmos.

O controle sobre os trâmites processuais é realizado por meio de um *software* mantido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que possibilita aos seus usuários gerenciar e controlar seus processos eletrônicos. Esse *software* é chamado de Processo Judicial Digital (Projudi), e atualmente 19 estados brasileiros já disponibilizam esse sistema para seus usuários por intermédio de seus tribunais de justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013).

A informatização do Poder Judiciário é uma demonstração da necessidade das empresas prestadoras de serviços advocatícios de aprimorar seus sistemas de informações e *softwares* utilizados. Muitas dessas empresas estão ampliando seus negócios por meio da especialização de seus sistemas. A informação e o conhecimento em uma organização jurídica são cruciais ao processo produtivo e devem ser tratados como prioridade.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa de natureza descritiva foi realizada com abordagem qualitativa do problema, empregando o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação de cunho

empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em um contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Um dos principais diferenciais da estratégia de estudo de caso é a utilização da triangulação de dados, a qual se refere ao uso de múltiplas fontes de evidência de dados, confrontando-os para o alcance dos resultados (YIN, 2010). Nesta pesquisa, para a triangulação de dados, utilizaram-se referencial teórico, entrevistas e observação direta.

O referencial teórico foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico em livros, obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos e materiais disponibilizados na internet, observando a coerência de tais materiais. Com base no referencial teórico, realizaram-se entrevistas estruturadas, seguindo um roteiro de entrevista previamente determinado, conforme demonstrado no Quadro 2.

QUADRO 2 – CONSTRUTO DA PESQUISA.

Categorias de análise	Questões
Práticas de controle gerencial	Que atividades necessitam ser controladas no seu setor?
	Que controles são utilizados no seu setor para fins de controle de gestão?
	Qual é a periodicidade de geração desses controles de gestão no seu setor?
	Qual é o fluxo de geração e fornecimento desses controles de gestão?
Importância atribuída pelos usuários aos controles de gestão	Quem são as pessoas responsáveis pela aplicação desses controles de gestão?
	Qual é a importância dos controles de gestão para o seu setor?

(continua)

QUADRO 2 – CONSTRUTO DA PESQUISA (continuação).

Categorias de análise	Questões
Importância atribuída pelos usuários aos controles de gestão	Quais controles são mais importantes para a gestão do seu setor?
	Qual é a importância dos controles de gestão do seu setor para a gestão do escritório?
	Qual é o seu nível de satisfação com os controles de gestão disponíveis no seu setor?
Adequação dos controles de gestão às necessidades da empresa	Qual é a necessidade de dispor de um setor de controle de gestão específico no escritório para se encarregar desse processo?
	Já foi testada alguma prática de controle gerencial que não foi bem-aceita ou não proporcionou retorno satisfatório para o setor? Ou para o escritório como um todo?
	Qual é a sua avaliação geral dos controles de gestão do seu setor e do escritório como um todo?

Fonte - Elaborado pelos autores.

A triangulação dos dados foi complementada com observação direta. Na empresa objeto de estudo, observaram-se os fatos focos de análise, envolvendo as seguintes ações: visão global do projeto de pesquisa, acesso à organização, informações gerais sobre os procedimentos desenvolvidos na organização e análise das questões relacionadas aos fatos observados e dados coletados. A entrevista e a observação direta são técnicas amplamente utilizadas para estudos qualitativos (LAKATOS; MARCONI, 2011). Cabe ao entrevistador comunicar ao entrevistado os objetivos do estudo, a utilidade da entrevista, as condições dessa e o compromisso do anonimato.

A população deste estudo compreendeu o conjunto de colaboradores e prestadores de serviços de um escritório de advocacia da cidade de Curitiba, no Paraná, constituído de 57 pessoas. A amostra para a realização das entrevistas foi composta pelos gestores de cada setor da organização, num total de sete entrevistados, por conhecerem melhor as práticas de controle e análise de informações de seus setores.

A análise dos dados coletados para este estudo foi de forma qualitativa, em que se revisou o embasamento teórico de controles de gestão. Segundo Andrade (2009), o objetivo da análise é organizar e classificar os dados para que seja possível encontrar respostas aos problemas levantados rela-

tivos ao objeto da investigação. Em seguida, realizaram-se a avaliação e seleção do material coletado e a codificação dele. Os resultados 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 consistiu em reduzir o texto de maneira progressiva até que fosse possível obter as palavras-chave que pudessem ser codificadas. Dessa forma, também se podem transformar dados qualitativos em quantitativos, e então é possível aplicar uma análise estatística, se for o caso (BAUER; GASKELL, 2002).

Na aplicação desse método, inicialmente se realizou a transcrição das entrevistas gravadas; em seguida, com os textos transcritos, foram adaptadas sentenças para resumir esses textos; e, por último, identificaram-se as palavras-chave. Só foram determinadas palavras-chave nas questões em que esse procedimento não afetou o conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados.

De acordo com o objetivo desta pesquisa, a análise dos dados foi realizada de forma a demonstrar quais fatores impactam nas práticas de controle gerencial da empresa objeto de estudo, sua importância e a adequação dessas práticas em relação às necessidades da empresa. Para manter em sigilo a identidade dos entrevistados, adotou-se o seguinte esquema: “entrevistado 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7”.

Depreende-se do exposto que, em consonância ao proposto por Yin (2010) para o estudo de caso, em específico sobre a validade e a confiabilidade, procedimentos pertinentes foram considerados. No que concerne à validade do construto, utilizaram-se várias fontes de evidências, estabeleceu-se um encadeamento de evidências e submeteu-se o rascunho do estudo de caso à revisão de um dos informantes-chave. Em relação à confiabilidade, foi utilizado um protocolo e se desenvolveu um banco de dados para o estudo de caso.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

A empresa objeto de estudo é uma prestadora de serviços advocatícios fundada em 2000, na cidade de Curitiba, no Paraná. Em 2012, a empresa abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo e encontra-se em processo de expansão para os estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Porém, para esta avaliação, foi pesquisada somente a sede de Curitiba, considerando a facilidade de acesso às informações e aos participantes.

O escritório de Curitiba conta com um quadro de oito advogados sócios, 19 advogados associados, 20 estagiários do curso de Direito e dez funcionários administrativos. Além desses colaboradores, o escritório conta também com os serviços de uma empresa terceirizada de informática, um escritório de contabilidade e outros escritórios de advocacia que trabalham em parceria. O escritório de contabilidade é responsável pela escrituração fiscal, pois os relatórios gerenciais são gerados pelo setor financeiro da empresa.

O público-alvo do escritório são empresas que necessitam de consultoria e assessoramento jurídico nas áreas empresarial, cível, trabalhista, tributário e ambiental. São atendidas empresas de diferentes partes do país, e, para isso, o escritório conta com o apoio da rede de parceiros (advogados correspondentes) em outros estados, com o objetivo de atender a todas as necessidades de seus clientes. Depreende-se que o escritório de advocacia é de médio porte, com uma estrutura enxuta, cujas atividades dependem de mão de obra especializada.

CONTROLES DE GESTÃO ADOTADOS NA EMPRESA PESQUISADA

Para a compreensão dos controles de gestão utilizados nesse tipo de empresa, primeiramente 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
1	Acompanhamento de processos e atualização processual
2	Acompanhamento de processos, atualização processual e entrada e baixa de processo
3	Acompanhamento de processos, atualização processual, entrada e baixa de processo, diligências, audiências e pagamento de custas
4	Acompanhamento de processos, prazos processuais, publicações eletrônicas, diligências, audiências e agenda de tarefas
5	Entrada e baixa de processos, prazos processuais e pagamento de custas

127

Fontes - Elaborado pelos autores.

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, podem-se visualizar somente as atividades da área jurídica. No que concerne aos setores administrativo e financeiro da empresa, a natureza e a finalidade das atividades são diferentes, conforme 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 patrimônio
7	Agenda financeira, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e bancos

Fonte - Elaborado pelos autores.

As atividades que necessitam de maior controle na área de prestação de serviços advocatícios são acompanhamento de processos, atualização processual e entrada e baixa de processos. Para reforçar essa constatação, segue o relato de um dos entrevistados:

As atividades que necessitam extremo controle no meu setor são: o acompanhamento e a atualização dos processos, pois estas atividades definem os pra-

zos processuais para pagamento de custas, audiências futuras, prazos fatais, ou seja, todas as atividades processuais (entrevistado 1).

As atividades dos setores financeiro e administrativo da empresa não apontam grandes diferenças com relação aos outros tipos de empresa, pois são utilizados os controles considerados genéricos sobre essas atividades. Uma confirmação disso está nos instrumentos de controle gerencial indicados pelos entrevistados: gestão de pessoas, gestão de patrimônio, compras, contas a pagar e receber, fluxo de caixa, entre outros.

Identificadas as atividades de cada setor, os participantes relacionaram os controles que são utilizados com a finalidade do controle de gestão. No Quadro 5, estão relacionadas as respostas dos entrevistados.

QUADRO 5 – CONTROLES UTILIZADOS PARA FINS DO CONTROLE GERENCIAL.

Entrevistados	Controles utilizados
1	Monitoramento processual
2	Agenda, monitoramento processual e sistema integrado escritório-cliente
3	Agenda, publicações, monitoramento processual e relatórios de entrada e baixa de processos
4	Monitoramento processual
5	Agenda, Solicitação de Custas (SOC), publicações, planilhas de entrada e baixa de processos e sistema integrado
6	Monitoramento de informações, relatórios e planilhas gerenciais
7	Monitoramento de informações e relatórios financeiros

Fonte - Elaborado pelos autores.

Verifica-se, no Quadro 5, que o monitoramento processual é utilizado em quatro setores da área jurídica, de um total de cinco setores. Portanto, 80% utilizam o monitoramento processual como instrumento de controle de gestão. A agenda, ora considerada uma atividade que precisa ser controlada, também funciona como instrumento de controle, pois é por meio dessa agenda que os coordenadores controlam quais atividades foram realizadas e quais ainda precisam ser executadas. Ela foi citada por três dos entrevistados.

Outros controles, citados duas vezes cada um, são o sistema integrado escritório-cliente, publicações, relatórios e planilhas de entrada e baixa de processos, monitoramento de informações, planilhas gerenciais e relatórios financeiros. Também foi citada por um entrevistado a Solicitação de Custas (SOC), que funciona como uma provisão de recursos financeiros para o pagamento de custas. Os entrevistados também foram questionados quanto à periodicidade com que esses controles gerenciais são gerados em cada setor, e a resposta foi que a maioria dos setores gera esses controles diariamente.

Na empresa objeto de estudo, cada setor trabalha de maneira independente dos outros setores da área jurídica, e somente os setores administrativo e financeiro exercem influência quanto ao funcionamento dos demais. Apontadas as atividades desenvolvidas, os controles utilizados e a periodicidade com que são realizados, cabe demonstrar o fluxo desses processos, considerando a finalidade de cada um. De acordo com os entrevistados, o fluxo de geração e fornecimento desses controles gerenciais, para cada setor, funciona como demonstrado no Quadro 6.

QUADRO 6 – FLUXO DE GERAÇÃO E FORNECIMENTO DE CONTROLES DE GESTÃO.

Entrevistados Fluxo de geração e fornecimento de controles de gestão

- | | |
|---|--|
| 1 | As publicações <i>on-line</i> são lidas e inseridas no sistema com vistas à atualização dos processos. São gerados relatórios diários de acompanhamento processual, e, quando existe a necessidade, são autorizados os pagamentos de custas processuais. O monitoramento das atividades é realizado por meio de uma <i>checklist</i> . |
|---|--|

(continua)

QUADRO 6 – FLUXO DE GERAÇÃO E FORNECIMENTO DE CONTROLES DE GESTÃO (continuação).

Entrevistados Fluxo de geração e fornecimento de controles de gestão

- | | |
|---|--|
| 2 | A agenda de tarefas composta pelas atividades (protocolos, carga de processos e cópias processuais) dos estagiários é definida pelo advogado responsável pela supervisão dos estagiários do setor que define quem fará essas atividades e quando deverão ser realizadas. O acompanhamento dos prazos processuais é realizado por meio do sistema integrado escritório-cliente. Por esse sistema, também é possível acompanhar a liberação dos pagamentos de custas que serão encaminhados ao setor financeiro e a entrada de novos processos e baixa dos processos encerrados. |
| 3 | A atualização processual se dá por meio da leitura das publicações e inserção desses dados no sistema. A agenda de tarefas compreende atividades que devem ser realizadas, e estas são distribuídas entre as pessoas do setor por meio de agendamento de tarefas. O acompanhamento do andamento processual é realizado por relatórios gerados pelo sistema. |
| 4 | As informações são analisadas diariamente por meio da leitura de publicações referentes aos processos, e a liberação financeira é realizada pelo setor financeiro do escritório. |
| 5 | Por meio da agenda de tarefas, o advogado responsável pela distribuição dos prazos e das custas programa a realização dessas tarefas dentro da data estipulada. As SOC são realizadas pelo estagiário responsável pela emissão das guias de custas e pelo envio delas para a coordenação do setor para aprovação. Depois de aprovadas as custas para pagamento, o estagiário solicita o pagamento dessas custas ao financeiro pela SOC. Depois de efetuado o pagamento dessas guias, o financeiro as devolve ao estagiário, que realiza a baixa do lote no sistema do escritório e insere a guia paga vinculada ao processo no Controle de Processos Jurídicos (CPJ). Essas guias, antes de serem pagas, devem ser encaminhadas ao cliente para aprovação do pagamento, o que é feito por meio do sistema do cliente, no qual ele acompanha todo o andamento processual. Por isso, esse sistema deve ser alimentado diariamente. As planilhas de entrada e baixa de processos são encaminhadas mensalmente pelo cliente. Nelas, constam todos os processos novos que entraram para o escritório, assim como os processos que já foram finalizados. É por meio dessa planilha que são calculados os honorários a serem pagos e atualizados os processos no CPJ. |
| 6 | Os relatórios de cadastro e os relatórios gerenciais são gerados pelo sistema CPJ. A compra de materiais é realizada por meio do <i>site</i> do fornecedor e ainda é possível gerar relatórios com todos os dados das compras já realizadas. |
| 7 | Realizam-se as SOC por meio da agenda financeira, que é gerada diariamente. Essas custas são pagas, as SOC são baixadas, e é aberto um lote de custas para a pessoa solicitante, que prestará contas com a custa ou despesa paga. Os títulos de contas a pagar e receber são lançados no sistema interno, e, após identificados os valores pagos ou recebidos, esses títulos são baixados e caem nos bancos do sistema. Esses valores são conciliados e é gerado um relatório de títulos pagos e recebidos, que é encaminhado ao contador. Também é realizado o controle dos pagamentos e recebimentos por meio do fluxo de caixa diário. |

Fonte - Elaborado pelos autores.

Quando se analisam os relatos expostos no Quadro 6, observa-se que cada setor tem sua peculiaridade no modo de controlar suas atividades. Contudo, esses controles têm a mesma finalidade: manter os procedimentos alinhados e, dessa forma, garantir o adequado funcionamento da empresa. Alinhado ao desenvolvimento desses controles, constatou-se que a aplicação dos controles de gestão é feita em todos os setores do escritório por seus coordenadores, acompanhada pelos supervisores, analistas e auxiliares. Assim, depreende-se que os processos de controle de gestão estão centralizados hierarquicamente, caracterizando a empresa com uma gestão verticalizada.

IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO NA EMPRESA

Além de apontar a necessidade de aplicar controles de gestão na organização, também é preciso verificar a importância desses instrumentos na percepção de seus usuários. Quanto ao grau de importância dos controles de gestão, todos os participantes responderam que esse tipo de controle é muito importante para os setores. Essa resposta é confirmada no relato do entrevistado 5: “O desenvolvimento das atividades jurídicas do meu setor depende totalmente desses controles; caso não façamos esse tipo de controle, correremos o risco de perder nosso cliente. Portanto, é de extrema importância”.

Ainda sobre a importância do controle de gestão, é necessário saber quais controles são considerados mais importantes para cada setor. No Quadro 7, estão relacionados esses controles.

QUADRO 7 – CONTROLES DE GESTÃO CONSIDERADOS MAIS IMPORTANTES PARA OS SETORES.

Entrevistados	Controles mais importantes
1	Monitoramento processual
2	Monitoramento processual e sistema integrado escritório-cliente

(continua)

QUADRO 7 – CONTROLES DE GESTÃO CONSIDERADOS MAIS IMPORTANTES PARA OS SETORES (continuação).

Entrevistados	Controles mais importantes
3	Publicações e monitoramento processual
4	Monitoramento processual
5	Agenda, SOC e publicações
6	Monitoramento de informações
7	Relatórios de contas a pagar e receber, conciliação bancária e fluxo de caixa

Fonte - Elaborado pelos autores.

No Quadro 7, nota-se que 45% dos entrevistados consideram que o controle mais importante para o seu setor é o monitoramento processual (informações), seguido pelas publicações, com 18%. Os demais controles citados têm a mesma faixa percentual de 9%, sendo: o sistema integrado escritório-cliente, a agenda, a SOC e os relatórios de controle financeiro. Os controles de caixa, as contas a pagar e receber e a conciliação bancária diminuem os riscos gerenciais da empresa.

Além disso, identificou-se a importância desses controles para o escritório como um todo, e verificou-se que, dos sete entrevistados, apenas um citou que o grau de importância dos controles de gestão do seu setor é pouco importante para a gestão do escritório: “O monitoramento utilizado no setor de correspondência não altera a gestão do escritório, porque não existe um controle de gestão específico ou padronizado” (entrevistado 4).

Em contrapartida, o relato do entrevistado 1 aponta a importância do controle aplicado no seu setor em relação ao escritório:

Meu setor trabalha em parceria com o setor financeiro, pois realizamos diariamente solicitações de pagamento de custas processuais, e isso influencia no fluxo de caixa do escritório. Se o nosso setor errar nos valores ou nos prazos, o escritório será prejudicado.

Conforme citado por Imoniana e Lima (2008), os controles de gestão no âmbito operacional estão diretamente ligados à gestão financeira. Nota-se, pelas respostas dos entrevistados, que os controles de gestão aplicados nas atividades do escritório estão ligados às operações financeiras rea-

lizadas por este, permitindo o desenvolvimento da gestão e o crescimento da empresa.

Além da importância dos controles de gestão, avaliou-se a satisfação dos seus usuários. Para Frezatti e Aguiar (2007), a avaliação do usuário do sistema de controle tem como objetivo demonstrar se o sistema está funcionando de maneira adequada. Assim questionou-se sobre o nível de satisfação de cada entrevistado com o controle de gestão disponível no setor. Verificou-se que os respondentes 1, 3, 5 e 7 estão satisfeitos com os controles de gestão disponíveis no setor; já os entrevistados 2 e 6 estão muito satisfeitos; e somente o entrevistado 4 está pouco satisfeito. Pode-se inferir que os controles estão funcionando na empresa de forma adequada, de acordo com as necessidades da maioria dos seus usuários.

Na empresa objeto de estudo, a importância atribuída aos instrumentos de controle de gestão mostra que os usuários baseiam os resultados esperados na aplicação eficiente de seus controles, e o grau de satisfação deles confirma essa avaliação. O relato do entrevistado 2 justifica essa afirmação: “Estou muito satisfeita com o controle disponível no meu setor, as atividades desenvolvidas são rigorosamente controladas, evitando ao máximo que ocorram erros”.

Proporcional à satisfação do usuário está a finalidade do controle de gestão, pois quanto mais próximo dos objetivos do controle de gestão, mais satisfeito será o seu usuário. O controle de gestão identifica problemas que desviam a organização do seu curso e contribui para aplicar medidas corretivas para que os resultados alcançados sejam o mais próximo possível dos resultados almejados.

ADEQUAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO NA EMPRESA

Identificadas as necessidades de controlar a atualização dos processos, monitorar o acompanhamento processual e acompanhar o sistema integrado escritório-cliente, o controle da leitura de publicações, controle de caixa, contas a pagar e receber, controle de compras, pessoal e outros, é im-

portante verificar a adequação dos controles adotados ante as necessidades da empresa.

Diante do nível de satisfação dos usuários quanto aos controles de gestão já existentes em seus setores, supõe-se que não serão amplas as adequações necessárias. Apesar dos resultados dessa avaliação, questionou-se se os entrevistados percebiam a necessidade de dispor de um setor de controle de gestão específico no escritório para desenvolver esse processo. Embora satisfeitos com os controles de gestão realizados nos setores, os usuários acreditam ser necessária a implantação de um setor específico para o controle de gestão.

Porém, as justificativas para essa constatação não estão relacionadas ao desempenho de seus controles, e sim à sobrecarga de tarefas do setor, conforme o relato do entrevistado 5:

Acredito que perdemos muito tempo com tarefas que poderiam ser realizadas por um setor que controlasse, por exemplo, a leitura das publicações, a solicitação de custas e a contratação de serviços de terceiros quando necessário. Esse setor iria desafogar os outros setores de fazerem tarefas pequenas, mas importantes como um todo.

Em contrapartida, o entrevistado 6 discorda e não acredita que seja necessário criar um setor para implementar e manter o controle de gestão no escritório: “O escritório não necessita criar um setor de controladoria ou auditoria, por ser uma organização de pequeno porte. Sendo assim, a responsabilidade pelo controle deve ser transferida para cada coordenador do setor”.

A divergência de opiniões entre os entrevistados se dá pela natureza de suas atividades e pela visão sistêmica de cada gestor. Cabe ao gestor de cada setor implementar sistemas de controle em seu setor, considerando os controles adotados pelas áreas administrativa e financeira que prestam suporte ao desenvolvimento das suas atividades.

Diante da discussão de existir ou não a necessidade de um setor específico de controle de gestão, os entrevistados foram questionados se já houve

alguma prática de controle de gestão que não foi bem aceita ou não proporcionou retorno satisfatório para o setor ou para o escritório. Todos os entrevistados relataram que já testaram controles de gestão, mas sem sucesso em sua aprovação.

Já foi testado um setor somente para a controladoria dos processos, mas acredito que, devido ao mau planejamento, esse projeto se tornou improdutivo e perdeu o foco, e, dessa forma, foi extinto (entrevistado 3).

Sim, já testamos algumas maneiras de controlar as tarefas do setor que não deram certo, acredito que pela resistência de alguns colaboradores. E com relação ao escritório, já testamos um setor de controladoria que não deu certo por ser uma equipe que não estava preparada para desenvolver essa atividade (entrevistado 5).

Apesar de serem relatos diferentes, o fator comum a todos para o fracasso de projetos de práticas de controle de gestão é a falta de preparo das pessoas envolvidas e a resistência à mudança. Para garantir resultados positivos e sucesso no processo de controle, é necessário que haja treinamento e preparação das pessoas envolvidas na mudança, pois os controles somente serão bem-aceitos se forem entendidos e conhecidos pelos usuários.

Finalizando a pesquisa, os entrevistados foram questionados sobre a avaliação geral do controle de gestão do setor e do escritório. Os entrevistados 1, 2, 3, 5, 6 e 7 avaliaram os controles de gestão setorial de forma positiva, e somente o entrevistado 4 fez uma avaliação negativa, confirmando sua resposta à questão de satisfação, em que se diz pouco satisfeito com os controles aplicados em seu setor:

A gestão do escritório, assim como o setor de correspondência, tem sistemas falhos. O pouco investimento em ferramentas tecnológicas, gestão administrativa e controle fazem com que os advogados e estagiários trabalhem com recursos escassos de investimento e desenvolvimento no sistema de informações.

Isso gera muito trabalho e pouco reconhecimento do administrador sócio pelo desempenho aplicado.

Outros entrevistados também apontaram a necessidade de melhorias no processo de gestão do escritório:

Em relação ao escritório, necessitamos urgentemente de controles mais eficazes de monitoramento dos processos (entrevistado 1).

Com relação ao escritório, vejo que existem carências em alguns setores, mais especificamente com os setores que temos maior contato e que dependemos para a realização de nossas atividades: o financeiro e o administrativo (entrevistado 2).

Em relação ao escritório, penso que, para as atividades administrativas, devem ser implantados controles mais efetivos e adequados, pois temos muitos problemas quando dependemos do setor administrativo para a realização do nosso trabalho. Com relação ao setor financeiro, temos realizado um trabalho juntos, e não tenho tido problemas com a maneira com que controlam suas atividades. Com relação aos outros setores, não sei dizer, pois meu trabalho não envolve os outros setores do escritório (entrevistado 5).

Em contraponto a esses relatos, a avaliação do setor administrativo foi positiva quanto aos controles aplicados na gestão. Apesar de avaliar positivamente os controles, o entrevistado 7 apontou que são necessárias melhorias no setor: “Poderíamos investir mais em sistemas de tecnologia que suprissem nossas necessidades, e, no escritório, existem setores que precisam definir melhor seus controles e as pessoas responsáveis por eles”.

Diante desses relatos, pode-se inferir que existem adequações a serem realizadas nas práticas de controle de gestão do escritório. Quanto mais adequado estiver o sistema de controle às necessidades da empresa, melhor será o desempenho dela. Segundo Mosimann e Fisch (1999), um siste-

ma de controle torna-se ideal quando proporciona aos tomadores de decisão informações precisas sobre a situação da empresa.

137

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, objetivou-se identificar o uso, a importância e a necessidade dos controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa do problema, por meio de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os gestores, da observação direta e de material pesquisado em referencial teórico e técnico. Os fatores analisados na pesquisa bibliográfica serviram para explicar sobre a necessidade de controles de gestão, conceitos de controle de gestão, tipos de controle e sua finalidade. Esta análise foi relevante para consubstanciar os dados coletados nas entrevistas e na observação direta na empresa.

A necessidade de controles de gestão na empresa prestadora de serviços advocatícios foi evidenciada constantemente pelos entrevistados, assim como sua importância. Constatou-se que grande parte dos controles aplicados nesse tipo de empresa difere na forma e maneira como são realizados em comparação aos demais tipos de empresas. Mesmo observada essa diferença, o estudo realizado mostrou como é importante manter o controle das atividades exercidas: monitoramento processual, atualização de processos, pagamento das custas necessárias, entrada e baixa de processos, gestão de pessoas e gestão financeira.

A percepção dos usuários dos controles de gestão na organização também mostrou que, apesar de não ser uma empresa de grande porte, os controles gerenciais aplicados em seus setores têm relação direta com o desempenho da organização como um todo e se refletem financeiramente no negócio. A perda de um determinado prazo ou até mesmo a decisão contrária por parte da justiça acarreta ônus para o caixa da empresa, pois a intangibilidade dos serviços implica lograr sucesso nos processos judiciais para que novos contratos passem a compor a carteira de clientes da empresa.

O entendimento dos controles de gestão pelas pessoas que trabalham no escritório de advocacia pode ter impacto positivo nos resultados alcançados. Desse modo, a necessidade de aplicar instrumentos de controle nas 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 controle ao tipo de serviço prestado e ao fluxo com que as informações são geradas, coletadas e analisadas.

Conclui-se que os instrumentos de controle de gestão são utilizados de maneira adequada na empresa prestadora de serviços advocatícios pesquisada, pois estão voltados a contribuir e manter a observação sobre o andamento processual e suas ocorrências. Diante desse fato, a importância atribuída pelos usuários e a necessidade dos controles são altas, de acordo com a complexidade e o fluxo de suas atividades.

No entanto, para a adequação de um sistema de controle em uma empresa de serviços advocatícios, primeiro é preciso fornecer aos seus usuários informações sobre a forma como devem ser utilizados os controles e os objetivos almejados pela empresa como um todo. Na pesquisa, observou-se que a maioria dos participantes prioriza o foco nos resultados do seu setor em detrimento do resultado global da organização.

Também foi constatada a necessidade de adequar alguns controles de gestão já utilizados na empresa, considerando as necessidades de outros setores, e assim adaptá-los para um melhor funcionamento da organização como um todo. A falta de comunicação entre as pessoas da empresa ficou evidenciada no estudo, particularmente no que se refere ao sistema de verificação e controle, pois controlar sem comunicar as informações coletadas acaba se tornando um trabalho vão.

Considerando as limitações deste estudo, recomenda-se para futuras pesquisas, buscando um melhor entendimento sobre o assunto, uma investigação do desenvolvimento dessas práticas de controles em outras empresas prestadoras de serviços da mesma área. Outra sugestão é verificar a forma como a utilização adequada dos controles de gestão pode auxiliar na gestão e nos resultados da empresa.

Management controls at a company of legal services

139

ABSTRACT

The study aims to identify the use, the importance and necessity of management controls in a company that provides legal services. Descriptive search with qualitative approach to the problem was performed through a case study on a company that provides legal services. Data collection was done through interviews with managers, direct observation and theoretical and technical material research. The literature was useful to explore management controls and embodied the analysis of data collected in the interviews and in the direct observation. The perception of the respondents is that the management controls adopted in their area is directly related to the performance of the organization as a whole and reflects financially on the business. It is concluded that the management controls are used properly in the company of legal services, once they are directed to follow the progress of the business. Therefore, the importance given by users and the need for controls is high according to the complexity and the flow of their activities. However, the survey showed that most participants prioritize the focus on the results of their area to the detriment of the organizational result.

KEYWORDS

Practices of management control. Management controls. Company of legal services. Performance evaluation. Direct observation.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, E. L. *Introdução à pesquisa operacional*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ARANTES, B. R.; MOTTIN, A.; GOMES, J. S. O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas brasileiras: o caso do método engenharia e da Totvs S/A. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 21, n. 4, p. 63-87, 2010.
- BARCELOS, B. O.; EVANGELISTA, M. L. S.; RIGHI, M. L.; SEGATTO, S. S.; SANTINI, S. Implantação do custeio ABC em um escritório de advocacia: estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. *Anais...* São Paulo: Abepro, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. *Management control: theories, issues and performance*. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- BORGET, A.; PASOLD, B. Gestão de custos em escritório de advocacia. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 45-67, jan./jun. 2004.
- BRASIL. Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 jul. 1994.
- CERTO, S.; PETER, J. P. C. *Administração estratégica: planejamento e implantação*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 29 maio 2013.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. *Journal of Business Strategy*, v. 7, n. 4, p. 20-26, 1987.

ESTATUTO DA ADVOCACIA E DA OAB. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/Content/pdf/LegislacaoOab/RegulamentoGeral.pdf>>. Acesso em: 1º jun. 2013.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. 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.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; NASCIMENTO, A. R. do; JUNQUEIRA, E. R.; BIDO, D. de S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, v. 45, n. 4, p. 383-399, out./nov./dez. 2010.

GOMES, J. S.; SALLAS, J. M. A. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

HAPNER, P. A. M. *O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)–Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002.

IMONIANA, J. O.; LIMA, A. 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.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/>>. Acesso em: 1º jun. 2013.

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

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

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

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

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/>>. Acesso em: 25 jun. 2012.
- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.oabgo.org.br/oab/>>. Acesso em: 1º jun. 2013.
- OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 122-149, 1978.
- PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Submissão: 2.4.2014

Aceitação: 10.5.2014