

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ANÁLISE DO CUSTO PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROCESSO  
INTERNO DE CONTROLADORIA JURÍDICA EM UM ESCRITÓRIO DE  
BELO HORIZONTE/MG**

**PABLO TRONCOSO OLIVEIRA**

**Belo Horizonte  
2018**

PABLO TRONCOSO OLIVEIRA

ANÁLISE DO CUSTO PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROCESSO  
INTERNO DE CONTROLADORIA JURÍDICA EM UM ESCRITÓRIO DE  
BELO HORIZONTE/MG

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Bruno Pérez Ferreira

**Belo Horizonte  
2018**

Ficha catalográfica

O48e  
2018

Oliveira, Pablo Troncoso.  
Análise do custo para estruturação de um processo interno de controladoria jurídica em um escritório de Belo Horizonte/MG [manuscrito] / Pablo Troncoso Oliveira. – 2018.  
39 f.

Orientador: Bruno Pérez Ferreira.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia ( f. 38-39).

1. Administração. I. Ferreira, Bruno Pérez. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **PABLO TRONCOSO OLIVEIRA**, REGISTRO Nº **2016715078**. No dia 04/05/2018 às 20:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DO CUSTO PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROCESSO INTERNO DE CONTROLADORIA JURÍDICA EM UM ESCRITÓRIO DE BELO HORIZONTE/MG**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Bruno Pérez Ferreira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

( ) NÃO APROVADO

90 pontos (noventa pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 04/05/2018.

Prof. Bruno Pérez Ferreira  
(Orientador)

Profª. Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torga

## **AGRADECIMENTOS**

A minha amada família, por essa relação linda que temos.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes em minha vida, nos bons e maus momentos.

E a todos os professores que contribuíram com seu conhecimento e compreensão para o cumprimento desta etapa.

Se queremos progredir não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova. – [Mahatma Gandhi](#)

## RESUMO

Este trabalho desenvolve proposta de análise de custo para a implantação de um processo interno de controladoria jurídica em um escritório de médio porte na cidade de Belo Horizonte/MG, visando quantificar o custo, bem como insumos necessários para o desenvolvimento desse modelo, eliminando a contratação de um departamento especializado em controladoria. A metodologia de pesquisa adotada compreendeu a pesquisa quantitativa, em um estudo de caso onde foram coletados dados, com pesquisa documental, consistente na análise e interpretação de documentos fornecidos pela empresa, além de entrevistas livres com a equipe que trabalha na empresa em comento. Para se validar os resultados obtidos na pesquisa, os testes dos resultados obtidos foram realizados junto a equipe que trabalha na empresa em análise. Usou-se o sistema de custeio baseado em atividades (ABC) para delimitar os valores dos processos. Concluindo-se como positivo o modelo adotado tendo em vista o baixo custo de implantação do processo de controladoria jurídica com a divisão de tarefas entre a equipe.

**Palavras-Chave:** Controladoria Jurídica, Administração Financeira, Planejamento e Controle, Custos, Escritórios de Advocacia, Micro e Pequena Empresa.

## **ABSTRACT**

This work develops a cost analysis proposal for the implementation of an internal legal controller process in a mid-door office in the city of Belo Horizonte / MG, aiming at quantifying the cost, as well as the necessary inputs for the development of this model, eliminating hiring from a department specializing in Controlling. The research methodology adopted included quantitative research, in a case study where data were collected, with documentary research, consisting of analysis and interpretation of documents provided by the company, as well as free interviews with the team that works in the company in question. In order to validate the results obtained in the research, the tests of the obtained results were realized with the team that works in the company in analysis. Activity-based costing system (ABC) was used to delimit process values. Concluding as positive the model adopted in view of the low cost of implementation of the legal controller process with the division of tasks between the team.

Keywords: Legal Comptrollership, Financial Administration, Planning and Control, Costs, Law Offices, Micro and Small Business.

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
• 1.1 Formulação do Problema.....	8
• 1.2 Objetivo Geral .....	8
• 1.3 Objetivos Específicos .....	8
• 1.4 Justificativa e Relevância .....	8
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>9</b>
• 2.1 Papel da Controladoria Jurídica no processo de gestão.....	9
• 2.2 Sociedades jurídicas de advogados.....	13
• 2.3 Sistemas de informação para empresas prestadoras de serviços advocatícios .....	14
• 2.4 Custo e despesa .....	16
2.4.1 Diferenciação entre custo direto e indireto.....	19
2.4.2 Departamentalização, rateio absorção e sistema ABC .....	23
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
• 3.1 Os dados .....	28
• 3.2 A técnica.....	28
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
• 4.1 Descrição dos processos da Controladoria Jurídica.....	29
• 4.2 Pessoas envolvidas, seus cargos dentro da empresa e custos.....	31
• 4.3 Tempo diário gasto no processo por cada pessoa envolvida.....	33
• 4.4 Software utilizado e seu custo .....	33
• 4.5 Descrição dos materiais utilizados e seu custo.....	33
• 4.6 Custo total da operação mensal .....	34
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>37</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em geral os advogados são bons operadores do direito, mas quase nunca se preocupam em organizar de maneira eficiente o setor onde são produzidas as peças processuais, controlados os prazos, datas de audiências, carga dos processos físicos, separação de documentação, digitalização de documentos, ou mesmo receber os documentos do cliente.

A maioria dos advogados não conseguem tratar o ofício da advocacia com uma roupagem empresarial, tendo em vista que ainda é um ofício quase artesanal na confecção de peças jurídicas, atendimento ao cliente, comparecimento a audiências.

Além disso, muitos escritórios tem uma gestão familiar, o que obviamente contribui para uma falta de planejamento estratégico.

Muitas das vezes, devido ao tamanho reduzido da maioria dos escritórios, a criação de um setor apenas para esta tarefa é economicamente inviável.

Em grandes escritórios, esta tarefa ficaria a cargo de um setor de controladoria jurídica, que atua servindo o advogado das informações, documentos, prazos, para que o mesmo fique focado na elaboração de peças jurídicas.

Com isso em vista, e com o dinamismo trazido pela tecnologia atual, é necessária maior eficiência e organização dos escritórios e departamentos jurídicos, tendo como modelo de administração estratégica a implantação de uma controladoria jurídica, fundamental para o crescimento e aumento de produtividade dos escritórios de advocacia de pequeno e médio porte.

Com base nesse entendimento, cabe ressaltar que o presente trabalho aborda a proposta de implementação de um modelo de processo interno de controladoria jurídica em escritórios de pequeno e médio porte, por meio da adoção de ferramentas, rotinas e divisão de tarefas que contribuirão não só para a economia de implantação desse tipo de gestão, bem como para o aumento de produtividade e consequente aumento do lucro.

### **1.1 Formulação do Problema**

Qual o custo de implantação de um processo interno de controladoria jurídica em escritórios de pequeno e médio porte na cidade de Belo Horizonte/MG?

### **1.2 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o custo de uma controladoria jurídica como suporte ao desenvolvimento das atividades de rotina de um escritório de advocacia, bem como propor e implantar tal modelo em um escritório de médio porte na cidade de Belo Horizonte/MG

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Delimitar os processos e atividades a serem desempenhadas pela controladoria jurídica no escritório;
- Definir os insumos relacionados às atividades de competência da controladoria jurídica;
- Custear cada processo e atividade da controladoria jurídica.

### **1.4 Justificativa e Relevância**

Justifica-se o desenvolvimento do presente texto tendo em vista importância da controladoria jurídica nos escritórios de advocacia, bem como no planejamento estratégico, visando um aumento de produção, levando-se em conta o custo para sua implantação.

Têm-se como referência as informações coletadas na empresa pesquisada, a fim de avaliar o custo de implantação desse modelo de gestão em pequenos e médios escritórios de advocacia na cidade de Belo Horizonte/MG, possibilitando o aumento da produção de peças jurídicas, fazendo com que a empresa se torne mais competitiva.

Essa implantação poderá maximizar a lucratividade, minimizar riscos e inclusive fazer com que empresa esteja preparada para absorver qualquer revés no mercado, construindo assim um caminho sólido e sustentável para melhor utilização dos

recursos financeiros disponíveis. Afinal, controle e planejamento bem desenvolvidos podem gerar vantagens competitivas perante a concorrência, acelerando o processo de ascensão e sucesso de uma organização.

A pesquisa em comento foi realizada adotando a metodologia de pesquisa quantitativa, que se utilizou de instrumentos como entrevistas e questionários para a coleta de dados. Utilizou-se ainda a pesquisa documental e a pesquisa de campo, nas quais foram realizados o acompanhamento de todos os processos de uma média empresa do setor de advocacia em Belo Horizonte/MG, modificando sua estrutura de controladoria.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Papel da Controladoria Jurídica no processo de gestão**

Inicialmente, vale tentar definir o que seria controladoria e qual seu papel dentro de uma organização.

Para Borinelli (2006, p. 105), controladoria seria “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Segundo MONTEIRO (2011, p. 2), a controladoria empresarial seria:

“como junção de diversos estudos, que são direcionados para a melhoria de performance das organizações, bem como oferecer perenidade às atividades, a partir das suas ferramentas específicas de gestão.”

[...]

Apesar de constituir-se, originalmente, das Ciências Contábeis, a Controladoria é composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade.

Ainda buscando a definição do que seria controladoria, MONTEIRO (2001, p. 3), traz a definição dada por dois autores, abaixo:

Conceitualmente, de acordo com Mosimann e Fish (1999, p. 99), a controladoria pode ser explicada como “o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para a eficácia.”.

Peleias (2002, p; 13) define a Controladoria como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”. O autor também cita algumas formas de decisões em de decisão em relação à organização, dentre elas, “critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades”, buscando assegurar eficácia nas diversas áreas organizacionais da empresa.

Neste trabalho usaremos a controladoria com enfoque como órgão administrativo, que desempenha certas funções dentro de uma organização.

Segundo MONTEIRO (2001, p.4), “como órgão administrativo é responsável pela coordenação e disseminação da teoria formada, devendo garantir as informações necessárias ao processo de gestão e propiciando aos gestores informações úteis à eficácia empresarial.”

Ainda segundo MONTEIRO (2001, p. 7-8):

A Controladoria, como apoio à consecução de resultados positivos nas empresas, tem como instrumentos o Processo de Gestão e Sistemas de Informações. O processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, através dos quais os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado. Como suporte, os Sistemas de Informações servem para o bom desempenho da gestão econômica. A controladoria disponibiliza aos gestores sistemas de informações gerenciais, que fundamentarão os mesmos a tomarem decisões e avaliarem aquelas já executadas, através de controles específicos.

É importante ferramenta de gestão, com fins a atingir melhores resultados de produtividade, financeiro e econômicos, através da adoção de práticas eficazes adotadas dentro da estrutura organizacional da empresa.

A controladoria é responsável por estudar e colocar em prática as funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas.

Tendo em vista o tema proposto, necessitamos fazer uma abordagem direcionada ao departamento jurídico de um escritório de advocacia, ou seja, qual seria o papel de uma controladoria com foco em um escritório jurídico?

Inicialmente importante destacar que na maioria dos escritórios de advocacia inexistem uma administração eficaz, tendo em vista que muitas das vezes são empresas familiares, onde não há qualquer preocupação em uma gestão profissional, ou mesmo um direcionamento nesse sentido.

Faz-se então necessário definir o que seriam empresas familiares. Conforme LODI apud LEONE (1992, p. 85), o conceito de firma familiar é “aquela [empresa] em que consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

Para LERNER (1996, p. 153), as empresas familiares têm “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”.

Ainda segundo LERNER (1996, p. 153), as principais dificuldades apresentadas são ligadas aos recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal cujo tamanho é incompatível com as necessidades da empresa, falta de objetivos quantificáveis, ausência de planos e regras, e presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação.

Entre os estudiosos mais citados em livros e em artigos para se conceituar e/ou construir a definição de empresa familiar está DONNELLEY (1976, p. 4). Para ele, a empresa somente pode ser considerada familiar quando é “perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Ocorre que, para um crescimento sólido dos escritórios de advocacia, é impossível, na atualidade, não pensar em organizar os processos internos, otimizar o tempo de

trabalho dos colaboradores, fazendo com que exista uma produção de peças jurídicas mais rápida e eficiente.

É nesse cenário, dos pequenos e médios escritórios de advocacia que se introduz a controladoria jurídica, que irá proporcionar um melhor fluxo de informações, documentos e procedimentos dentro dos escritórios de advocacia.

Santos (2017), afirma que:

O principal objetivo da controladoria é desenvolver métodos para controles efetivos de prazos e contingências, para isso, cria e analisa indicadores de desempenho que possibilitam um monitoramento constante das atividades individuais e coletivas, revelando a melhor forma de trabalho e proporcionando aos gestores condições de identificar ameaças e riscos internos.

[...]

A controladoria jurídica também atua como suporte ao setor técnico, realizando atividades administrativas e proporcionando condições para o desenvolvimento do trabalho puramente técnico (atendimento ao cliente, elaboração de petições, consultorias, etc.).

Ou seja, com o foco em escritórios de advocacia, a controladoria desempenha papel fundamental na produção jurídica, pois além de controlar prazos, gerar indicadores, serve os advogados responsáveis pela produção jurídica da documentação e informação necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos.

O setor de controladoria jurídica ficaria responsável por recepção das publicações do Diário Oficial, obtenção de cópias de petições e documentos, organização de documentos processuais ou não processuais, lançamento de prazos e controle de seu cumprimento, visitas ao Fórum e a repartições públicas, acompanhamento e monitoramento de decisões judiciais, organização do arquivo digital e físico do escritório, contratação de apoio externo para diligências distantes da sua sede, controla o software de gestão dos processos, especializados no cadastramento de dados, informações e documentos que precisam estar ao alcance dos advogados a qualquer tempo, atualizados e corretamente organizados.

Em grandes escritórios, as controladorias jurídicas funcionam como verdadeiras equipes de apoio, que fazem com que o advogado deixe de desempenhar funções

não-jurídicas, e se dedique exclusivamente a sua atividade fim, o que leva a um aumento de produtividade e consequente redução de custos.

Mas como desempenhar essa mesma função em escritórios de pequeno e médio porte, sem onerar a empresa, de modo com que inviabilize a obtenção de lucros, e até aumente os resultados?

Segundo Motta (2000), as pequenas empresas não necessitam de procedimentos complicados nem de técnicas sofisticadas, mas sim de informações para o dia-a-dia, isto é, precisam de um sistema de controladoria que lhes forneça informações úteis e em tempo hábil sobre os recursos empregados, as atividades desenvolvidas e o ambiente em que estão inseridas.

Assim, não adianta tentar estruturar um departamento de controladoria jurídica em pequenos e médios escritórios, tendo em vista que fatalmente o investimento necessário para tal inviabilizará o projeto.

Neste trabalho, iremos propor a implantação de um modelo, com foco voltado para o custo dessa implantação.

## **2.2 Sociedades jurídicas de advogados**

O exercício da advocacia no Brasil é regulamentado pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

A OAB promove representações, defesa, seleção e disciplina dos advogados em toda República Federativa do Brasil.

Ao contrário da maioria das empresas, as sociedades de advogados só podem ser integradas por pessoas bacharéis em Direito e que tenham sido aprovadas na prova técnica exigida pela Ordem dos Advogados do Brasil. Sem a aprovação no Exame de Ordem, impossível integrar os quadros de uma sociedade de advogados.

O capítulo IV do Estatuto da Advocacia e da OAB, Lei Federal nº. 8.904/94 (já com a redação introduzida pela Lei 13.247/16), em especial os artigos 15 e 16, tratam sobre o tema:

Art. 15. Os advogados podem reunir-se em sociedade simples de prestação de serviços de advocacia ou constituir sociedade unipessoal de advocacia, na forma disciplinada nesta Lei e no regulamento geral.

[...]

Art. 16. Não são admitidas a registro nem podem funcionar todas as espécies de sociedades de advogados que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam como sócio ou titular de sociedade unipessoal de advocacia pessoa não inscrita como advogado ou totalmente proibida de advogar.

Outra grande diferença da sociedade de advogados, é que seus atos constitutivos não são depositados junto ao Cartório Civil de Pessoa Jurídicas ou a Junta Comercial, mas sim perante ao Conselho Seccional da OAB de onde se pretende sediar a empresa, conforme parágrafo primeiro do artigo 15º do Estatuto da Advocacia e da OAB:

§ 1º A sociedade de advogados e a sociedade unipessoal de advocacia adquirem personalidade jurídica com o registro aprovado dos seus atos constitutivos no Conselho Seccional da OAB em cuja base territorial tiver sede. (NR)43

Outra importante diferença, é que ao contrário da maioria das sociedades empresárias, quando a sociedade de advogados causar dano ao seu cliente, os sócios respondem com seu patrimônio pessoal ilimitadamente, conforme o artigo 17º do estatuto da OAB, abaixo:

Art. 17. Além da sociedade, o sócio e o titular da sociedade individual de advocacia respondem subsidiária e ilimitadamente pelos danos causados aos clientes por ação ou omissão no exercício da advocacia, sem prejuízo da responsabilidade disciplinar em que possam incorrer.

Dessa forma, a sociedade de advogados é uma sociedade atípica, tendo algumas características distintas das demais sociedades empresárias.

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

As mudanças no mundo contemporâneo, sobretudo as mudanças advindas da rápida evolução tecnológica, tem modificado essencialmente o mundo empresarial.

Essa evolução tecnológica acentuada trouxe mudanças radicais para as empresas, que precisam se adequar para continuarem competitivas.

Neste ponto, importante definir o que seria um sistema de informação, 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”.

No caso em análise, a utilização de sistemas de informação possibilita o tratamento eficaz da informação, o aglutinamento das informações geradas, e por consequência, a maior facilidade de análise dessas informações pela alta gerência da empresa jurídica.

A utilização de sistemas de informações nas empresas jurídicas, possibilita também maior agilidade na resposta ao cliente e melhor controle de prazos processuais, arquivamento de petições, documentos, e geração de indicadores da equipe jurídica.

Moresi (2000, p. 14), exalta a importância de uma organização trabalhar suas informações:

Hoje em dia, existe o consenso de que na sociedade pós industrial, cuja economia assume tendências globais, a informação passou a ser considerada um capital precioso equiparando-se aos recursos de produção, materiais e financeiros. O que tem sido relevante é a mudança fundamental no significado que a informação assume na nova realidade mundial de uma sociedade globalizada: agora a informação não é apenas um recurso, mas o recurso. A aceitação desta idéia a coloca como o recurso chave de competitividade efetiva, de diferencial de mercado e de lucratividade nesta nova sociedade.

[...]

No contexto de uma organização, a informação deve atender às necessidades dos diversos níveis administrativos. Em geral, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais (Chiavenatto, 1999), qualquer que seja a natureza ou tamanho da organização:

- operacional relacionado com os problemas de desempenho eficaz e dirigido para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica;
- intermediário ou gerencial gerencia particularmente as atividades do nível operacional, mediando as fronteiras ambientais e administrando as tarefas técnicas que devem ser desempenhadas, escala de operações etc.;
- institucional constitui-se na fonte do significado e da legitimação que possibilita a consecução dos objetivos organizacionais.

O institucional corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto dos diretores, dos proprietários ou acionistas e dos altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias para alcançá-los. Mantém a interface com o ambiente, lidando com a incerteza, exatamente pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.

Dessa forma, a eleição de um sistema, que armazene de forma eficiente as informações dos processos, controle os prazos processuais, agilize o atendimento ao cliente, possibilite a geração de relatórios e indicadores dos usuários é de extrema importância em qualquer empresa jurídica.

Existe no mercado hoje uma verdadeira infinidade de sistemas jurídicos que se encaixam bem a função da controladoria jurídica.

Visando o presente estudo, foi dado enfoque em algumas características para a eleição do sistema como: banco de dados em “nuvem”, possibilidade de armazenamento de arquivos e petições, controle de andamentos processuais, importação automática das publicações processuais, integração das consultas processuais automaticamente entre os diários oficiais e o sistema, interação entre o controle e a rotina jurídica, cadastro automático de processos, atualização automática dos andamentos do processo, criação de modelos e documentos padronizados, agenda “on line” compartilhada entre toda a equipe.

Tendo em vista essas funcionalidades, foi escolhido o sistema “astrea” da empresa “Aurum”.

## **2.4 Custo e despesa**

Eliseu Martins, expõe de forma simples a diferença entre custo e despesa. Segundo o Autor (MARTINS, Eliseu, 2009, p. 27) “custo e despesa não são sinônimos; tem sentido próprio”.

Dessa forma, o custo é um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, se refere ao sacrifício na produção.

O custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou a execução de um serviço. Exemplos: a matéria-prima foi um gasto em sua aquisição que imediatamente se tornou investimento, e assim ficou durante o tempo de sua estocagem; no momento de sua utilização na fabricação de um bem, surge o Custo da matéria-prima como parte integrante do bem elaborado. Este, por sua vez, é de novo um investimento, já que fica ativado até a sua venda.

A energia elétrica é um gasto, no ato da sua aquisição, que passa imediatamente para custo (por sua utilização) sem transitar pela fase de investimento. A máquina provocou um gasto em sua entrada, tornando investimento (ativo) e parceladamente transformado em custo, via Depreciação, à medida que é utilizada no processo de produção de utilidades. (MARTINS, Eliseu, 2009, p. 25).

Ou seja, quando uma empresa emprega um gasto que gere a produção de bens, e mais especificamente, no caso em estudo, na realização de serviços, esses gastos são denominados custos.

Reforçando esse entendimento, Dubois (2017, p. 16), descreve como custo “o gasto que representa a aquisição de um ou mais bens os serviços usados na produção de outros bens e/ou serviços.”

“[...] o custo somente ocorre na atividade produtiva, constituindo-se, desse forma, em elemento inerente ao processo de produção da empresa.

Dessa forma é fundamental que se tenha em mente que os gastos que não se relacionam com a produção nunca poderão ser considerados ou computados como custos. Assim, só devem ser incluídos nos custos dos produtos ou serviços os insumos necessários à elaboração destes elementos, isto é, sem os quais seria impossível produzi-los.” (DUBOIS, Alexy, 2017, p. 16).

As despesas são bens ou serviços que são consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

O equipamento usado na produção, que fora gasto transformando em investimento e posteriormente considerado parcialmente como custo, torna-

se, na venda do produto, uma despesa. O microcomputador da secretária do diretor financeiro, que fora transformado em investimento, tem uma parcela reconhecida como despesa (depreciação), sem transitar por custo.

As despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que tem essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receita. [...]

Todos os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem. Muitos gastos são automaticamente transformados em despesas, outros passam primeiro pela fase de custos e outros ainda fazem a via-sacra completa, passando por investimento, custo e despesa. (MARTINS, Eliseu, 2009, p. 25).

Um problema comum é conseguir uma separação fidedigna entre custos e despesas no dia-a-dia de uma empresa.

Na prática alguns gastos são comuns ao processo de produção e a administração da empresa. Por exemplo, como fazer a divisão entre custos e despesas quando se tem uma administração única sem conseguir separar com a devida clareza qual parte dessa administração pertence a produção?

Martins (2009, p. 39) afirma que “surge daí a prática de se ratear o gasto geral da administração, parte para despesa e parte para custo, rateio esse sempre arbitrário, pela dificuldade prática de uma divisão científica. ”

Ou seja, normalmente as empresas tentam fazer essa separação entre custos e despesas de forma caseira, sem qualquer embasamento científico, algumas vezes supondo percentuais para essa divisão, o que pode não retratar corretamente a realidade.

Na tentativa de normatizar essa divisão, Martins (2009, p. 40), elenca algumas regras a serem seguidas:

a) Valores irrelevantes dentro dos gastos totais da empresa não devem ser rateados.

Se, exemplificativamente, o gasto com o Departamento de Pessoal for de 0,3% dos gastos totais, dever-se-á tratá-lo como despesa integralmente, sem rateio para a fábrica (Conservadorismo e Materialidade).

b) Valores relevantes, porém repetitivos a cada período, que numa eventual divisão teriam sua parte maior considerada como despesa, não devem também ser rateados, tornando-se despesa por seu montante integral. (Conservadorismo também).

Por exemplo, a administração é centralizada, incluindo a da produção, que representa 67% dos gastos totais da empresa; numa eventual distribuição,

2/3 destes gastos ficariam como despesa. Logo o melhor critério é tratá-los totalmente como despesa.

c) Valores cujo rateio é extremamente arbitrário devem ser evitados para apropriação de custos. (idem).

Por exemplo, a apropriação dos honorários da diretoria só seria relativamente adequada se houvesse um apontamento do tempo e esforço que cada diretor devotasse ao processo de administração e vendas e ao de produção. Como isso é praticamente impossível e já que é extremamente arbitrário qualquer critério de rateio (porcentagem prefixada, proporcionalidade com a folha de pagamento, etc.), o mais indicado é o seu tratamento como despesa no período em que foram incorridos.

Com base nos critérios expostos, conclui-se que somente aqueles valores relevantes, e que notadamente contém elementos de ambas as classificações estudadas, podem ser divididos nos dois grupos.

#### **2.4.1 Diferenciação entre custo direto e indireto**

Os custos diretos, são aqueles que podem ser apropriados de maneira objetiva aos produtos e serviços elaborados, tendo em vista existir uma forma de medição clara de seu consumo.

É o que afirma Dubois (2017, p. 26):

Conforme indica o próprio título [custos diretos], estes custos podem ser apropriados de maneira objetiva aos produtos elaborados, porque há uma forma e medição clara de seu consumo durante a fabricação. A título de exemplo, lembra-se logo das matérias primas que farão parte integrante do produto final.

Ou seja, conhecendo a quantidade de matéria-prima empregada e o valor despendido para a compra dessa matéria-prima, o custo vai ser apropriado diretamente ao produto fabricado.

Martins (2009, p. 53) exemplifica um esquema básico de Contabilidade de Custos com o seguinte exemplo:

Suponhamos que estes sejam os gastos de determinado período da Empresa X:

Comissões de Vendedores	\$80.000
Salários de Fábrica	\$120.000
Matéria-prima Consumida	\$350.000
Salários da Administração	\$90.000
Depreciação na Fábrica	\$60.000
Seguros da Fábrica	\$10.000
Despesas Financeiras	\$50.000
Honorários da Diretoria	\$40.000
Materiais Diversos – Fábrica	\$15.000
Energia Elétrica – Fábrica	\$85.000
Manutenção – Fábrica	\$70.000
Despesas de Entrega	\$45.000
Correios, Telefone e Telex	\$5.000
Material de Consumo – Escritório	\$5.000
<b>Total gastos/abril</b>	<b><u>\$1.025.000</u></b>

A primeira tarefa é a separação dos Custos de Produção. Teremos então a seguinte distribuição dos gastos:

### **Custos de Produção**

Salários de Fábrica	\$120.000
Matéria-prima Consumida	\$350.000
Depreciação na Fábrica	\$60.000
Seguros da Fábrica	\$10.000
Materiais Diversos – Fábrica	\$15.000
Energia Elétrica – Fábrica	\$85.000
Manutenção – Fábrica	\$70.000
<b>Total</b>	<b><u>\$710.000</u></b>

(Estes integrarão o Custo dos Produtos)

### **Despesas Administrativas**

Salários da Administração	\$90.000
Honorários da Diretoria	\$40.000
Correios, Telefone e Telex	\$5.000
Material de Consumo – Escritório	\$5.000
<b>Total</b>	<b><u>\$140.000</u></b>

### **Despesas de Venda**

Comissões de Vendedores	\$80.000
Despesas de Entrega	\$45.000
<b>Total</b>	<b><u>\$125.000</u></b>

<b>Despesas Financeiras</b>	<b><u>\$50.000</u></b>
-----------------------------	------------------------

(As despesas, que não entram no custo de produção, as quais totalizam \$315.000, vão ser descarregadas diretamente no Resultado do período, sem serem alocadas aos produtos.)

Digamos que essa empresa elabore três produtos diferentes, chamados A, B e C. O passo seguinte é o de se distribuírem os custos diretos de produção aos três itens. Suponhamos ainda que nessa empresa, além da Matéria-prima, sejam também custos diretos parte da Mão-de-obra e parte da Energia Elétrica. O problema agora é saber quanto da Matéria-prima total utilizada, de \$350.000, quanto de Mão-de-obra Direta e quanto da Energia Elétrica direta foi aplicado em A, em B e em C. Para o consumo de Matéria-prima, a empresa mantém um sistema de requisições de tal forma a saber sempre para qual produto foi utilizado o material retirado do Almoxarifado. E, a partir desse dado, conhece-se a seguinte distribuição:

**Matéria-prima:**

Produto A		\$75.000	
Produto B		\$135.000	
Produto C		\$140.000	
<b>Total</b>			<b><u>\$350.000</u></b>

Para a Mão-de-obra, a situação é um pouco mais complexa, já que é necessário verificar do total de \$120.000 quanto diz respeito à Mão-de-obra Direta e quanto é a parte pertencente à Mão-de-obra Indireta. A empresa, para poder conhecer bem esse detalhe, mantém um apontamento (verificação) de quais foram os operários que trabalharam em cada produto no mês e por quanto tempo. Conhecidos tais detalhes e calculados os valores, conclui:

**Mão-de-obra:**

<i>Indireta</i>			\$30.000
<i>Direta</i>			
Produto A	\$22.000		
Produto B	\$47.000		
Produto C	\$21.000		\$90.000
<b>Total</b>			<b><u>\$120.000</u></b>

Logo, os \$90.000 serão atribuídos diretamente aos produtos, enquanto os \$30.000 serão adicionados ao 36 rol dos custos indiretos. A verificação da Energia Elétrica evidencia que, após anotado o consumo na fabricação dos produtos durante o mês, \$45.000 são diretamente atribuíveis e \$40.000 só alocáveis por critérios de rateio, já que existem medidores apenas em algumas máquinas.

**Energia Elétrica:**

<i>Indireta</i>			\$40.000
<i>Direta</i>			
Produto A	\$18.000		
Produto B	\$20.000		
Produto C	\$7.000		\$45.000
<b>Total</b>			<b><u>\$85.000</u></b>

Temos, então, resumidamente:

Quadro 5.1

	<b>Diretos</b>			<b>Indiretos</b>	<b>Total</b>
	<i>Produto A</i>	<i>Produto B</i>	<i>Produto C</i>		
Matéria-prima	\$75.000	\$135.000	\$140.000	-	\$350.000
Mão-de-obra	\$22.000	\$47.000	\$21.000	\$30.000	\$120.000
Energia Elétrica	\$18.000	\$20.000	\$7.000	\$40.000	\$85.000
Depreciação	-	-	-	\$60.000	\$60.000
Seguros	-	-	-	\$10.000	\$10.000
Materiais Diversos	-	-	-	\$15.000	\$15.000
Manutenção	-	-	-	\$70.000	\$70.000
<b>Total</b>	<b><u>\$115.000</u></b>	<b><u>\$202.000</u></b>	<b><u>\$168.000</u></b>	<b><u>\$225.000</u></b>	<b><u>\$710.000</u></b>

Do total de Custos de Produção, \$485.000 são diretos e já estão alocados e \$225.000 precisam ainda ser apropriados.

Dessa forma, temos um exemplo claro, de forma simplificada, como fazer contabilmente a apropriação dos custos diretos.

Segundo Dubois (2017, p. 27), os custos indiretos seriam aqueles que necessitariam cálculos para serem distribuídos aos diferentes produtos fabricados:

[Custos indiretos] São todos os custos que necessitam de alguns cálculos para serem distribuídos aos diferentes produtos fabricados pela empresa, uma vez que são de difícil mensuração e apropriação a cada produto elaborado, ou, ainda, é antieconômico fazê-lo. Portanto, são custos apropriados de forma indireta aos produtos.

Martins (2009, p. 55) exemplifica um esquema básico de alocação de custos indiretos com o seguinte exemplo:

Vamos agora analisar a forma ou as formas de alocar os custos indiretos que totalizam, neste exemplo, \$225.000. Uma alternativa simplista seria a alocação aos produtos A, B e C proporcionalmente ao que cada um já recebeu de custos diretos. Es critério é relativamente usado quando os custos diretos são a grande porção dos custos totais, e não há outra maneira mais objetiva de visualização de quanto dos indiretos poderia, de forma menos arbitrária, ser alocado a A, B e C.

Teríamos então:

Quadro 5.2

	Custos Diretos		Custos Indiretos		Total
	\$	%	\$	%	
Produto A	\$115.000	23,71%	\$53.351	23,71%	\$168.351
Produto B	\$202.000	41,65%	\$93.711	41,65%	\$295.711
Produto C	\$168.000	34,64%	\$77.938	34,64%	\$245.938
<b>Total</b>	<b>\$485.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$225.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$710.000</b>

A última coluna do Quadro 5.2 nos fornece então o custo total de cada produto, e a penúltima a parte que lhes foi imputada dos custos indiretos. Suponhamos, entretanto, que a empresa resolva fazer outro tipo de alocação. Conhecendo o tempo de produção de cada um, pretende fazer a distribuição dos custos indiretos proporcionalmente a ele, e faz uso dos próprios valores em reais da Mão-de-obra Direta, por ter sido esta calculada com base nesse mesmo tempo. Teríamos, dessa maneira – quadro 5..3

Quadro 5.3

	Mão-de-obra Direta		Custos Indiretos	
	\$	%	\$	%
Produto A	\$22.000	24,44%	\$55.000	24,44%
Produto B	\$47.000	52,22%	\$117.500	52,22%
Produto C	\$21.000	23,33%	\$52.500	23,33%
<b>Total</b>	<b>\$90.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$225.000</b>	<b>100,00%</b>

O custo total de cada produto seria o quadro 5.4

Quadro 5.4

	Custo Direto	Custo Indireto	Total
Produto A	\$115.000	\$55.000	\$170.000
Produto B	\$202.000	\$117.500	\$319.500
Produto C	\$168.000	\$52.500	\$220.500
<b>Total</b>	<b>\$485.000</b>	<b>\$225.000</b>	<b>\$710.000</b>

Esses valores de custos indiretos diferentes e conseqüentes custos totais também diferentes para cada produto podem não só provocar análises distorcidas, como também diminuir o grau de credibilidade com relação às informações de Custos. Não há, entretanto, forma perfeita de se fazer essa distribuição; podemos, no máximo, procurar entre as diferentes alternativas a que traz consigo menor grau de arbitrariedade.

## 2.4.2 Departamentalização, rateio absorção e sistema ABC

Neste tópico, iremos tratar da definição de três sistemas de custos: departamentalização, por sistema de absorção e sistema de rateio baseado em atividades (ABC).

Segundo Dubois (2017, p. 88), o mesmo define departamentalização da seguinte maneira:

A departamentalização é o procedimento de dividir ou segmentar a fábrica. Cada segmento será conhecido como Departamento, ou Centro de Custo, de acordo com um critério específico de homogeneidade de atividades, ou mesmo de tecnologia empregada na produção.

[...]

A departamentalização cabe primordialmente aos Custos Internos de Fabricação, por ocorrerem em toda a fábrica. São decorrentes de atividades que, em um primeiro instante, são originadas da capacidade de produção e, em segundo lugar, dos produtos em si.

Corroborando com esse entendimento, Ribeiro (2013, p. 215), define o sistema de departamentalização como:

Custeio Departamental é um sistema de atribuição de Custos Indiretos aos produtos, por meio de departamentos. Departamentos são divisões, seções ou setores que compõem um estabelecimento comercial, industrial, bancário, prestador de serviços etc.

[...]

Cada departamento corresponde a um centro de custos, embora possam existir centros de custos que não correspondam a departamento ou, ainda, um departamento poderá ser subdividido em mais de um centro de custos, desde que essa subdivisão seja economicamente viável, permitindo melhor apropriação dos Custos Indiretos aos produtos. Os gastos comuns a vários departamentos, como ocorre com o aluguel e a energia elétrica, por exemplo, podem ser inicialmente acumulados em um centro de custos próprio para esses gastos, para que sejam posteriormente rateados aos diversos departamentos da empresa. Na área de produção, para facilitar a atribuição dos Custos Diretos e especialmente dos Indiretos aos produtos, pode haver mais de um centro de custos em um só departamento.

Martins (2009, p. 55) define departamento da seguinte forma:

Departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos, representada por pessoas e máquinas (na maioria dos casos), em que se desenvolvem atividades homogêneas. Diz-se unidade mínima administrativa porque sempre há um responsável para cada Departamento ou, pelo menos, deveria haver. Esse conceito que liga a atribuição de cada Departamento à responsabilidade de uma pessoa dará origem a uma das formas de uso da Contabilidade de Custos como forma de controle.

[...]

Na maioria das vezes um Departamento é um Centro de Custos, ou seja, nele são acumulados os Custos Indiretos para posterior alocação aos produtos (Departamentos de Produção) ou a outros Departamentos (Departamentos de Serviços). Em outras situações podem existir diversos Centros de Custos dentro de um mesmo Departamento.

Dessa forma, para um sistema de custo de despesas indiretas por departamentalização, é necessário fragmentar os setores de produção, de forma que se possa calcular os custos indiretos separadamente.

Segundo Dubois (2017, p. 75), custeio por absorção é um método por meio do qual todos os custos são apropriados a cada unidade produzida pela empresa, ou absorvidos pelos produtos fabricados.

Dessa forma, esse método afirma que se uma empresa produz mais de um produto, é necessário fazer com que cada bem produzido absorva uma parte do custo comum.

Mais adiante, Dubois (2017, p. 128) complementa o conceito dizendo que:

É um método de custeio que consiste na alocação de todos os custos (diretos e indiretos) em cada fase da produção. Neste método, todos os gastos que participam da elaboração dos produtos fabricados deverão ser absorvidos por eles.

Este é o único método de rateio aceitos pela Contabilidade Financeira que atende aos princípios contábeis.

Ribeiro (2013, p. 53), define o sistema de custeio por absorção como:

Esse sistema de custeio contempla como Custo de Fabricação todos os custos incorridos no processo de fabricação do período, sejam eles diretos ou indiretos. Nesse caso, somente as despesas integrarão o resultado do exercício. Adotando-se esse sistema, o custo de produção do período poderá ser obtido no item 11 da Demonstração do Custo dos Produtos Vendidos, apresentada na Seção Modelo de Demonstração do Custo dos Produtos Vendidos do presente capítulo.

Martins (2009, p. 37) define sistema de custeio por absorção fazendo a seguinte explicação:

Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.

Assim, de acordo com as definições aqui citadas, fica claro que o custeio por absorção aglutina tanto custos diretos como indiretos em sua composição.

Martins (2009, p. 86) define sistema de custeio ABC da seguinte forma:

O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity-Based Costing), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, discutidas nos três últimos capítulos. O ABC pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, neste caso, diferenças significativas em relação aos chamados “sistemas tradicionais”. A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos.

Ribeiro (2013, p. 241), define o sistema de custeio ABC como:

ABC (Activity-Based Costing) é um sistema de custeio que se caracteriza pela atribuição dos custos indiretos aos produtos, por meio de atividades. Atividade é um conjunto de tarefas decorrentes da combinação de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, que visa a produção de bens ou a prestação de serviços. O ABC, por meio do qual os Custos Indiretos de Fabricação são atribuídos aos produtos de forma mais justa que as adotadas pelos sistemas tradicionais, fundamenta-se no fato de que as atividades consomem recursos e os produtos consomem atividades.

Segundo Dubois (2017, p. 158), o sistema de custeio ABC seria:

É um método de custeio que descarta as distorções provocadas pelo rateio indiscriminado dos custos indiretos de fabricação, uma vez que todas as atividades de produção são consideradas importantes para determinar o custo do produto.

[...]

O método ABC efetua uma análise de processos, demonstrando a relação entre recursos consumidos (o que foi gasto: água, luz, salários), atividades executadas (em que foi gasto: produção, informática, vendas) e os objetos de custos, que podem ser produtos ou serviços (para o que foi gasto: produto *a*, produto *b*, serviço *x*, serviço *y*).

Percebe-se que o custeio pelo método ABC gera uma riqueza de detalhes importante para as corporações, tendo em vista que consegue refinar de forma eficiente a alocação de recursos dentro de uma linha de produção ou prestação de serviços.

### 3. METODOLOGIA

No presente trabalho, adotou-se a pesquisa quantitativa como método de trabalho, tendo em vista a necessidade de se quantificar os resultados obtidos.

Prodanov (2013, p. 60), aborda o método de pesquisa quantitativo da seguinte maneira:

Numa pesquisa em que a abordagem é basicamente quantitativa, o pesquisador se limita à descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social.

Significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

[...]

No desenvolvimento da pesquisa de natureza quantitativa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação.

Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.

Como no presente trabalho, procura-se demonstrar o custo para a implantação de um processo interno de controladoria jurídica, somente através de uma quantificação monetária será possível tal demonstração.

Para tanto, o estudo de um caso concreto foi a alternativa encontrada para fundamentar os valores encontrados, dotando de aplicabilidade prática o estudo.

Prodanov (2013, p. 60), aborda o conceito de estudo de caso como sendo:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, afim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência. O estudo de caso refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos (YIN, 2001). Pode permitir novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente. De acordo com Schramm (apud YIN, 2001), a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos,

implementações e resultados. Gil (2010, p. 37) afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Define-se, também, um estudo de caso da seguinte maneira: “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. [...] Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.”

Mais adiante Prodanov (2013, p. 62) finaliza o conceito de estudo de caso como:

Desse modo, então, o estudo de caso não se caracteriza como uma maneira específica para a coleta de dados nem simplesmente uma característica do planejamento de pesquisa em si; é sim uma estratégia de pesquisa abrangente.

Dito isso, o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, como:

- explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos.

### **3.1 Os dados**

Assim, para se ter uma coleta sólida de dados, a mesma foi feita, com base no estudo de caso proposto, a partir de uma empresa jurídica que atua na cidade de Belo Horizonte/MG.

Utilizou-se também para a coleta de dados a pesquisa documental, consistente na análise e interpretação de documentos fornecidos pela empresa, além de entrevistas livres com a equipe que trabalha na empresa em comento.

Para se validar os resultados obtidos na pesquisa, os testes dos resultados obtidos foram realizados junto a equipe que trabalha na empresa em análise.

### **3.2 A técnica**

Par quantificar os dados obtidos no presente estudo, o sistema de custeio adotado foi o chamado Sistema ABC.

O sistema de Custeio Baseado em Atividades (Activity-Based Costing) é uma técnica que parte do princípio de que os recursos são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custos.

O período de tempo de implementação já dura 03 (três) meses.

Foram considerados 03 (três) processos diferentes: (i) processo de chegada de novas ações - CLIENTES RÉUS; (ii) processo de chegada de novas ações - CLIENTES AUTORES, e; (iii) processo de recebimento das publicações dos órgãos oficiais.

Foram usados como referências de custo o salário médio de integrantes de um departamento jurídico da cidade de Belo Horizonte/MG, além dos pisos salariais estabelecidos da Convenção Coletiva de Trabalho do SINTAPI x SINESCONTABIL 2017/2018, preços médios de insumos praticados na capital mineira, e cotações de sistemas de gestão jurídica.

## **4. RESULTADOS**

Após a análise e coleta dos dados, apresentam-se os resultados da pesquisa, conforme abaixo.

### **4.1 Descrição dos processos da Controladoria Jurídica**

Com a eleição do sistema que será usado para auxiliar no desenvolvimento da controladoria jurídica, necessário a descrição dos processos que deverão ser seguidos pelos membros da equipe da empresa.

Nesta etapa, foi levado em conta que em Minas Gerais, todos os órgãos judiciários (estaduais e federais) já operam com plataformas integralmente digitais, sendo que

todas as novas ações distribuídas dispensam o uso de peticionamento em papel, sendo sua tramitação totalmente eletrônica.

Assim, os processos foram separados tem em vista três situações: (i) quando o cliente ocupa o polo passivo da demanda (réu); (ii) quando o cliente ocupa o polo ativo da demanda (autor), e; (iii) quando são recebidas as publicações dos andamentos dos processos.

### **Descrição de processo de chegada de novas ações - CLIENTES RÉUS**

1. Recebimento da demanda por e-mail ou fisicamente (enviado pelo cliente), envio por e-mail para secretária providenciar cadastro no sistema e abertura de pasta – gerente/sócio;
2. Retorno com o número da pasta inserida no sistema - secretaria;
3. Cadastramento da audiência no Goolge agendas – gerente/sócio;
4. Solicitar habilitação, juntar procuração e contrato social nos autos - gerente;
5. Extrair processo completo e alimentar o sistema - gerente;
6. Marcar compromissos de fazer defesa ou outros compromissos no sistema – gerente;
7. Entrar em contato com o cliente e pedir resumo/fatos/relatório do que ocorreu, documentação, agenda reunião caso necessário – gerente/sócio;
8. Caso a documentação seja entregue de forma física, digitalizar toda a documentação e devolver os originais para o cliente – estagiário;
9. Desenvolver a peça solicitada - advogado;
10. Fazer protocolo da petição no sistema do judiciário e no sistema do escritório – advogado.

### **Descrição de processo de chegada de novas ações - CLIENTES AUTORES**

1. Atendimento ao cliente para receber a demanda, fazer ficha de atendimento, descrevendo o caso detalhadamente – gerente/sócio;
2. Fazer Contrato de honorários e procuração - gerente/sócio;
3. Recolher documentação do caso e digitalizar, devolver documentação física para o cliente – estagiário de direito;
4. Envio por e-mail do caso para ser feito cadastro no sistema - secretária;
5. Retorno por e-mail com o nº da pasta no sistema - secretária;

6. Alimentar o sistema com a documentação do cliente, ficha de atendimento – gerente/sócio;
7. Marcar compromisso de fazer a petição inicial do processo no sistema – gerente/sócio;
8. Após distribuição da ação, atualizar o sistema com o número do processo - gerente;
9. Alimentar o Google agenda e o sistema caso já seja designada audiência - gerente;

#### **Descrição de processo de recebimento das publicações**

1. Recebimento das publicações através do sistema, leitura e encaminhamento para quem será responsável pela demanda - sócios;
2. Recebimento das demandas e agendamento de compromissos para os advogados – gerente
3. Verificar cumprimento das tarefas agendadas - gerente.

#### **4.2 Pessoas envolvidas, seus cargos dentro da empresa e custos**

Dentro dos processos estudados, para o desempenho da controladoria jurídica, sugerimos o envolvimento de 03 (três) pessoas da equipe, um sócio do escritório, um gerente ou advogado sênior, e a recepcionista.

Dessa forma, com a divisão de tarefas entre as pessoas que já trabalham na empresa, desnecessária a contratação de uma equipe destinada apenas para fazer o papel da controladoria jurídica.

O Custo mensal de manutenção de cada um dos envolvidos está demonstrado abaixo:

<b>SÓCIO</b>	Quantidade	Valor Unitário	Total
Retirada Pró-labore	1,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
<b>TOTAL GERAL MENSAL:</b>			<b>R\$ 6.000,00</b>

<b>GERENTE JURÍDICO</b>	Quantidade	Valor Unitário	Total
Salário Base:	1,00	R\$ 4.404,62	R\$ 4.404,62
13º Salário	1/12	R\$ 4.404,62	R\$ 367,05
Férias + 1/3	1/12	R\$ 5.872,83	R\$ 489,40
Vale alimentação	20,00	R\$ 13,00	R\$ 273,00
Vale Transporte	20,00	R\$ 4,05	R\$ 238,80
<b>TOTAL GERAL MENSAL:</b>			<b>R\$ 5.772,87</b>

<b>SECRETÁRIA</b>	Quantidade	Valor Unitário	Total
Salário Base:	1,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
13º Salário (1/12)	1/12	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00
Férias + 1/3 (1/12)	1/12	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
Vale alimentação	20,00	R\$ 13,00	R\$ 260,00
Vale Transporte	20,00	R\$ 17,60	R\$ 352,00
<b>TOTAL GERAL MENSAL:</b>			<b>R\$ 2.403,67</b>

Dessa forma, aplicando-se o divisor “220” para o cálculo do valor de cada hora trabalhada, podemos dizer que o custo de cada hora trabalhado é de:

- a) Sócio: R\$27,27.
- b) Gerente: R\$26,24.
- c) Secretária: R\$ 10,93.

A título de esclarecimento, o divisor do salário mensal corresponde ao número de horas remuneradas por mês, resultado do número de horas remuneradas por dia multiplicado por 30 dias.

$$\text{Divisor} = \text{Horas remuneradas por dia} \times 30$$

O número de horas remuneradas por dia pelo salário mensal, não corresponde, necessariamente, a uma jornada de trabalho específica de um dia da semana, mas à média semanal de horas de trabalho por dia, que atribui a cada um dos 30 dias o mesmo número de horas remuneradas.

Em uma semana, o salário mensal remunera 6 dias úteis e 1 de repouso. Assim sendo, o número de horas remuneradas por dia corresponde ao número médio de horas de trabalho nos 6 dias úteis da semana.

$$\text{Horas de trabalho por dia} = (\text{horas trabalhadas por semana})/6 \text{ dias}$$

A fórmula do divisor pode ser matematicamente simplificada.

$$\text{Divisor} = \text{Horas de trabalho por semana} \times 5$$

Dessa forma, o regime semanal de trabalho em estudo pode ser representado pelo número 220, da seguinte forma:

$$44 \text{ horas} \times 5 = 220 \text{ horas}$$

### 4.3 Tempo diário gasto no processo por cada pessoa envolvida

De acordo com a rotina implementada, o tempo diário despendido por cada profissional envolvido no exercício da controladoria, seria, em média:

- d) Sócio: 1 hora/dia.
- e) Gerente: 2 horas/dia.
- f) Secretária: 30 minutos/dia.

### 4.4 Software utilizado e seu custo

Como já elegido anteriormente, o software utilizado se chama Astrea, da desenvolvedora Aurum, com um custo mensal de R\$675,00, com direito a: (i) 15 usuários do sistema; (ii) 25 gigabytes de espaço em nuvem para armazenamento de dados; (iii) cadastro de 2.500 (dois mil e quinhentos) processos, e; (iv) pesquisa de 06 (seis) nomes em todos os diários oficiais do território nacional.

### 4.5 Descrição dos materiais utilizados e seu custo

Neste tópico, iremos separar os insumos utilizados, e seu custo de aquisição, são eles:

EQUIPAMENTO	QUANTIDADE	VALOR	VALOR TOTAL
Computador:	1,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.650,00

Monitor:	1,00	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Cadeira:	1,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa:	1,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Teclado:	1,00	R\$ 34,69	R\$ 34,69
Mouse:	1,00	R\$ 49,00	R\$ 49,00
Post it	1,00	R\$ 4,50	R\$ 4,50
Telefone fixo:	1,00	R\$ 39,90	R\$ 39,90
Borracha	1,00	R\$ 0,35	R\$ 0,35
Corretivo	1,00	R\$ 1,48	R\$ 1,48
Cola	1,00	R\$ 2,36	R\$ 2,36
Apontador	1,00	R\$ 0,30	R\$ 0,30
Caneta marca texto	1,00	R\$ 0,90	R\$ 0,90
Extrator de grampo	1,00	R\$ 5,92	R\$ 5,92
Grampo	1,00	R\$ 2,90	R\$ 2,90
Porta caneta	1,00	R\$ 9,00	R\$ 9,00
Caneta:	1,00	R\$ 0,40	R\$ 0,40
Lápis	1,00	R\$ 0,61	R\$ 0,61
Grampeador:	1,00	R\$ 9,24	R\$ 9,24
<b>TOTAL GERAL:</b>			<b>R\$ 3.891,55</b>

#### 4.6 Custo total da operação mensal

Para a apuração do custo total mensal dessa operação, vamos separar os custos em: (i) materiais usados - depreciação; (ii) mão de obra, e; (iii) despesas com infraestrutura.

- (i) As despesas com materiais são as abaixo elencadas, sendo que, de acordo com a Receita Federal do Brasil a depreciação de mesas e utensílios é de

10% ao ano durante 10 anos e de computadores e periféricos é de 20% ao ano durante 5 anos.

Usando essa sistemática, teríamos que o custo mensal de depreciação dos equipamentos seria de:

<b>EQUIPAMENTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEPRECIÇÃO ANUAL</b>	<b>DEPRECIÇÃO MENSAL</b>
Computador:	R\$ 2.650,00	R\$ 530,00	R\$ 44,16
Cadeira:	R\$ 300,00	R\$ 30,00	R\$ 2,50
Mesa:	R\$ 400,00	R\$ 40,00	R\$ 3,34
<b>TOTAL GERAL:</b>			<b>R\$50,00</b>

- (ii) As despesas com mão-de-obra serão calculadas com base nos levantamentos já feito de valor de salário/hora, bem como o tempo diário gasto, tomando como base 20 dias úteis mensais, dessa forma teremos:

<b>FUNÇÃO</b>	<b>VALOR DA HORA TRABALHADA</b>	<b>TOTAL DE HORAS MENSAIS GASTAS</b>	<b>TOTAL MENSAL</b>
Sócio	R\$ 27,27	20 horas/mês	R\$ 545,40
Gerente	R\$ 26,24	40 horas/mês	R\$ 1.049,60
Secretária	R\$ 10,93	10 horas/mês	R\$ 109,30
<b>TOTAL GERAL:</b>			<b>R\$1.704,30</b>

- (iii) As despesas com infraestrutura são as seguintes: água, luz, telefone e locação do espaço. Para parametrizarmos, vamos dividir tais despesas pelo número de processos ativos existentes no escritório que no momento de apuração dos custos era de 2.045 (dois mil e quarenta e cinco), vejamos:

<b>TIPO DE DESPESAS</b>	<b>VALOR MENSAL</b>	<b>VALOR POR NÚMERO DE PROCESSOS</b>
Água	R\$ 285,00	R\$ 0,14
Luz	R\$ 1.233,86	R\$ 0,60
Aluguel	R\$ 7.500,00	R\$ 3,67
<b>TOTAL GERAL MENSAL:</b>		<b>R\$ 4,41</b>

Dessa forma, temos que o custo total mensal do departamento de controladoria jurídica seria de R\$ 2.433,71 (dois mil quatrocentos e trinta e três reais e setenta e um centavos, conforme demonstração abaixo:

<b>DESPESA</b>	<b>VALOR MENSAL</b>
Software	R\$ 675,00
Materiais	R\$ 50,00
Mão-de-obra	R\$ 1.704,30
Infraestrutura	R\$ 4,41
<b>TOTAL GERAL:</b>	<b>R\$ 2.433,71</b>

## 5. CONCLUSÕES

Após a análise dos dados coletados na pesquisa realizada, fica evidenciado que é possível implantar um departamento de controladoria jurídica em um escritório de médio porte, na cidade de Belo Horizonte, utilizando-se a estrutura já existente, desde que sejam agregadas novas responsabilidades aos colaboradores.

O presente estudo foi aplicado em um caso concreto que envolveu toda a equipe da empresa, reestruturando-se a cadeia de afazeres, dividindo as tarefas entre a equipe, implantando-se novo sistema de gestão dos processos.

Fica evidenciado ainda que a divisão de tarefas apresentada se mostrou eficaz dentro da rotina da empresa em análise.

Importante salientar que a gestão familiar das pequenas e médias empresas deve ser posta de lado, para que a implantação do modelo ora apresentado seja eficaz.

O custo de implantação apurado é pequeno se comparado aos benefícios trazidos para a empresa, que terá um melhor controle de prazos, tarefas e processos.

Fazendo um pequeno comparativo, o custo de implantação de uma controladoria, na sistemática proposta, fica pouco mais caro do que a contratação de uma secretária, o que revela ser realmente vantajoso para a empresa.

Fica ainda evidenciado que através da divisão de tarefas proposta, não existe razão para a contratação de uma ou mais pessoas única e exclusivamente para operacionalizar o departamento de controladoria jurídica em um escritório de médio ou pequeno porte.

Dessa forma, os resultados financeiros da pesquisa, bem como os processos internos sugeridos, foram satisfatórios para a implantação do processo interno de controladoria jurídica, motivo pelo qual a adoção de tais medidas pela empresa em análise foi concretizada com sucesso.

## 6. REFERÊNCIAS

- BORINELLI, Marcio Luiz, Estrutura Conceitual básica de controladoria: sistematização a luz da teoria e da práxis/Marcio Luiz Borinelli . – São Paulo, 2006.
- Cad. EBAPE.BR vol.2 no.3 Rio de Janeiro Dec. 2004. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512004000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512004000300007&script=sci_arttext) acessado em 17.02.2018
- CENTRO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo. V. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. <http://marcosberenguer.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Dificuldades-para-a-realiza%C3%A7%C3%A3o-da-sucess%C3%A3o.pdf>
- Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2> acessado em 10.03.2018.
- DONNELEY, R. G. A empresa familiar. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- LODI, J.B., O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1989
- LODI, J.B., Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987
- LEONE, N.M.C.P.G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João
- Pessoa. Revista de Administração, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.
- LERNER, W. Organização Participativa. São Paulo: Atlas 1996.
- MONTEIRO, José Morais. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas.** São Cristóvão: RMPE 2009.
- MOTTA, Flávia G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas:** estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ, José H.; SILVA, Carlos A.S. **Controladoria estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PISICOLOGIA EM ESTUDO. Maringá. v. 10, n. 2, p. 317- 323, mai./ago. 2005. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pe/v10n2/v10n2a19.pdf> acessado em 17.02.2018
- PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria - seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Ribeiro, Osni Moura Contabilidade de custos fácil / Osni Moura Ribeiro. – 8.ed. ampl. e atual. – São Paulo : Saraiva, 2013.

- <https://www.conjur.com.br/2017-nov-28/patricia-dias-controladoria-juridica-setor-estrategico-bancas> acessado em 08 de fevereiro de 2018.
- <http://www.cmo.adv.br/controladoria-juridica/84595-voce-sabe-o-que-e-controladoria-juridica> acessado em 08 de fevereiro de 2018.
- <https://esgcorp.com.br/gestao-organizacional-juridica/entenda-o-papel-de-uma-controladoria-juridica-em-um-escritorio-de-advocacia/> acessado em 08 de fevereiro de 2018.
- <https://www.conjur.com.br/2017-nov-28/patricia-dias-controladoria-juridica-setor-estrategico-bancas>; acessado em 15.01.2018
- <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI226054,11049-Controladoria+juridica+em+escritorios+de+advocacia+o+que+e+como>; acessado em 15.01.2018.