

UNIVERSIDADE ABERTA



INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO



**Valor Económico dos Sistemas de Informação em Serviços
Prestados numa Sociedade de Advogados**

Rui Miguel Viegas Rosa Vaz

Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais

(mestrado em associação)

Tese orientada pelo Professor Doutor João Zambujal Oliveira

2017

RESUMO

Durante a fase de definição da sua estratégia económica as Sociedades de Advogados usam diversas variáveis para poderem construir uma estratégia que lhes permitam alcançar o sucesso desejado. O valor económico da globalidade dos Sistemas de Informação usados numa Sociedade de Advogados na produção e prestação de um serviço jurídico aos seus clientes é desconhecido, desta forma não é usado. O objetivo é aferir o valor económico produzido pelos Sistemas de Informação na produção e prestação de um serviço jurídico prestado por uma Sociedade de Advogados.

Da aplicação da metodologia a um caso na Sociedade de Advogados Azevedo Neves, Benjamim Mendes, Carvalho & Associados, Sociedade de Advogados RL., foram apurados os valores económicos dos Sistemas de Informação em dois serviços prestados pela Sociedade e verificada a possibilidade de reutilizar a metodologia para aplicação em estudos futuros de outros serviços prestados pela Sociedade. A relevância destas contribuições assenta numa melhoria do alinhamento entre as opções estratégicas das sociedades de advogados e as técnicas e processos que as implementam.

Palavras-chave: Sistemas de Informação e Comunicações, Sociedades de Advogados, Valor Económico, Serviços, Activity-Based Costing.

ABSTRACT

During the phase of defining their economic strategy, Law Firms use several variables to build a strategy that allows them to achieve the desired success. The economic value of all Information Systems used in a Law Firm in the production and provision of a legal service to its clients is unknown, in this way it is not used. The objective is to assess the economic value produced by the Information Systems in the production and provision of a legal service provided by a Law Firm.

From the application of the methodology to a case in the Law Firm Azevedo Neves, Benjamim Mendes, Carvalho & Associados, Sociedade de Advogados RL., the economic values of the Information Systems were verified in two services provided by the Company and verified the possibility of reusing the methodology for application in future studies of other services provided by the Company. The relevance of these contributions is based on an improvement in the alignment between strategic options of law firms and the techniques and processes that implement them

Keywords: Information Systems and Communications, Law Firms, Economic Value, Services, Activity-Based Costing.

AGRADECIMENTOS

À Carla, aos nossos filhos, aos meus pais, à minha irmã, ao meu cunhado e aos meus sobrinhos, pelo tempo em família que a todos roubei e pelo apoio e suporte que nunca deixaram de me dar.

Um agradecimento especial ao Professor João Zambujal de Oliveira pelo seu acompanhamento inesgotável e pela forma sempre positiva com que me fez encarar este projeto académico.

Ao Dr. António Moura Portugal e a todos aqueles que na ABBC me ajudaram a materializar esta dissertação.

Por último, ao Fernando e ao Hugo, sem os quais a concretização desta dissertação nunca teria sido possível e com os quais foi muito mais divertida.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Relevância e motivação	2
1.2	Definição do problema e objetivos	4
1.3	Organização e Estrutura metodológica	5
2	TRABALHO RELACIONADO	9
2.1	Tipificação de valor	10
2.2	As Tecnologias de Informação e Comunicação nas Sociedades de Advogados....	10
2.2.1	As Tecnologias de Informação e Comunicação e a documentação relacionada com processos de cliente das Sociedades de Advogados.....	12
2.2.2	As Tecnologias de Informação e Comunicação e a estrutura interna e organizacional numa Sociedade de Advogados.....	13
2.3	Estudo do cálculo do valor gerado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação em produção e prestação de serviços.....	14
2.3.1	Análise Custo-benefício	15
2.3.2	Modelo orientado aos processos	16
2.3.3	Cadeias de Valor (<i>Value Chains</i>)	16
2.3.4	<i>Value Shops</i>	17
2.3.5	Modelo de Wegen & Hoog (1996).....	19
2.3.6	<i>Activity-Based Costing</i>	19
2.3.7	Diagramas de Atividades	20
3	METODOLOGIA	21
3.1	Modelo <i>Activity-Based Costing</i>	25
3.2	Modelo de Wegen & Hoog (1996).....	29
3.3	Modelo de Análise dos Custos.....	33

3.4	Modelo da comparação entre Fases	39
4	APLICAÇÃO AO CASO DE ESTUDO	41
4.1	Escolha dos serviços	42
4.2	Assunções do caso de estudo	44
4.3	Descrição das atividades relacionadas	50
4.4	Resultados	61
5	CONCLUSÕES.....	65
	Anexo I – Diagrama de Atividade Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora	73
	Anexo II – Diagrama de Atividade Recurso de Contraordenação Fiscal.....	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Questões colocadas nas atividades durante uma prestação de serviço	19
Tabela 3.1 – Elementos e correspondência entre a notação <i>Unified Modeling Language</i> e a notação usada nesta dissertação. Adaptado de OMG (2010)	23
Tabela 3.2 – Principais conceitos do método <i>Activity-Based Costing</i> . Adaptado de Agarwal (2016)	25
Tabela 3.3 – Ferramentas usadas pelos recursos durante a prestação de serviço	33
Tabela 3.4 – Custos dos Sistemas de Informação e Comunicações diretos e indiretos durante um ano	34
Tabela 3.5 – Custos com prestação de serviços com os advogados e salários dos administrativos ao longo de um ano	35
Tabela 3.6 – Apuramento de custos por recurso	35
Tabela 3.7 – Atividades das prestações dos serviços	36
Tabela 3.8 – Duração da execução das atividades	36
Tabela 3.9 – Número de unidades de prestações de serviço no período de um ano	36
Tabela 3.10 – Custeio da atividade	37
Tabela 3.11 – Custos alocados às atividades vs. custos alocados aos recursos	37
Tabela 3.12 – Custo unitário de cada prestação de serviço por atividade	38
Tabela 3.13 – Comparação do valor total apurado por recursos na Fase I com o da Fase II	39
Tabela 3.14 – Comparação do custo anual apurado com os recursos entre a Fase I e Fase II	39
Tabela 3.15 – Valor económico produzido pelos SIC na produção e prestação dos serviços jurídicos	39
Tabela 4.1 – Transversalidade	43

Tabela 4.2 –Prestações de serviço em estudo da Área de Prática de Fiscal e da Área de Prática de Comercial e Societário da Azevedo Neves, Benjamim Mendes, carvalho & Associados, Sociedade de Advogados RL	43
Tabela 4.3 – Atividades das prestações dos serviços Recurso de Contraordenação Fiscal e Constituição Sociedades Empresa na Hora em ambas as Fases I e Fase II.....	45
Tabela 4.4 – Ferramentas usadas pelos recursos nas duas fases de estudo.....	46
Tabela 4.5 – Custos diretos e Indiretos no período de um ano	47
Tabela 4.6 – Custos com prestação de serviços com os advogados e salários dos administrativos ao longo de um ano para ambas as fases.....	48
Tabela 4.7 – Custos apurados por tipo e recursos para a Fase I e Fase II	48
Tabela 4.8 – Tecnologia usada na execução das atividades.....	49
Tabela 4.9 – Duração da execução das atividades para a prestação de serviço Recurso de Contraordenação Fiscal na Fase I	51
Tabela 4.10 – Número de unidades de prestações de serviço executadas pelos recursos na Fase I e Fase II no período de um ano	53
Tabela 4.11 – Somatório de tempos registados na execução das atividades no período de um ano, por recurso e prestação de serviço na Fase I	55
Tabela 4.12 – Custeio da atividade Análise do Pedido e Formulação de Proposta Recurso de Contraordenação Fiscal na Fase I	56
Tabela 4.13 – Custos alocados às atividades vs. custos alocados aos recursos na Fase I ...	57
Tabela 4.14 – Custo unitário de cada prestação de serviço por atividade.....	59
Tabela 4.15 – Exemplo retirado do estudo da valorização dos objetos de custo pelo número de serviços prestados na Fase II.....	60
Tabela 4.16 – Comparação do valor total de custos apurados com recursos na Fase I com o valor total de custos apurado apurados com recursos na Fase II	61

Tabela 4.17 – Comparação do valor total apurado por recursos na Fase I com o da Fase II	61
Tabela 4.18 – Comparação do valor total apurado para os recursos na Fase I com o da Fase II	62
Tabela 4.19 – Custo anual apurado com os recursos vs. custo total apurado das atividades na Fase I e na Fase II	62
Tabela 4.20 – Valor económico produzido pelos SIC na produção e prestação dos serviços jurídicos do caso de estudo prestados pela sociedade Azevedo Neves, Benjamim Mendes, Carvalho & Associados, Sociedade de Advogados RL.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Processo <i>Design Science Research Methodology</i> aplicado nesta dissertação. Adaptado de Peffers et al. (2008).....	7
Figura 2.1 – Diagrama <i>value shop</i> . Exemplo de um serviço prestado por uma Sociedade de Advogados. Adaptado de (Gottschalk, 2006)	18
Figura 3.1 – Fluxo da atribuição de custos no <i>Activity-Based Costing</i> . Adpatado de Agarwal (2016).....	26
Figura 3.2 – Fluxo da aplicação da metodologia do estudo	28
Figura 3.3 – Diagrama de Produção (<i>Production Digraph</i>) definido por Mowshowitz (1992b).....	31
Figura 4.1 – Ilustração do <i>driver</i> de recurso usado no processo estudado Constituição de Sociedade Empresa na Hora aplicado a 5 atividades. Adaptado de Agarwal (2016).....	44
Figura 4.2 - Exemplo de <i>driver</i> de atividade do processo Recurso de Contraordenação Fiscal. Adaptado de Agarwal (2016)	44
Figura 4.3 - Atribuição de custos de recursos a atividades e serviços. Adaptado de Wegen & Hoog (1996).....	52

LISTA DE ABREVIATURAS

ABBC: Azevedo Neves, Benjamim Mendes, Carvalho & Associados, Sociedade de Advogados, R.L.

ABC: *Activity-Based Costing*

BPM: *Business Process Management*

CSEH: Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora

DL: Decreto-lei

DSR: *Design Science Research*

DSRM: *Design Science Research Methodology*

LPM: *Legal Process Management*

LPMS: *Legal Project Management System*

RCF: Recurso de Contraordenação Fiscal

SI: Sistemas de Informação

SIC: Sistemas de Informação e Comunicação

TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação

UML: *Unified Modeling Language*

VH: Valor Hora

1 INTRODUÇÃO

1.1 Relevância e motivação

As Sociedades de Advogados têm como atividade a prestação de serviços jurídicos. A forma como as Sociedades se relacionam com os seus clientes e por conseguinte definem a sua estratégia económica, nomeadamente a forma com o procedem ao cálculo dos preços dos serviços prestados e na determinação da sua rentabilidade económica, têm ao longo dos últimos anos sido alvo de especial atenção por parte destas. Clientes mais exigentes e informados obrigaram as Sociedades de Advogados a encontrar novos paradigmas e novas soluções na forma como calculam e apresentam os preços dos seus serviços (Hassett & Hasser, 2012). Modelos de preço como *flat fees* ou *success fees* passaram a ser propostos pelas Sociedades de Advogados demonstrando a preocupação em oferecerem alternativas aos seus clientes, tentando desta forma garantir uma relação de maior confiança e transparência na forma como cobram os seus serviços (Hodgart & Cussons, 2011).

Parte dos objetivos organizacionais das Sociedades de Advogados passaram a ter em conta esta nova realidade exigida pelo mercado. Desta forma a gestão da informação assume cada vez mais um papel preponderante na concretização destes objetivos, uma vez que esta auxilia à tomada de decisão. Neste enquadramento e sendo que os Sistemas de Informação e Comunicações (SIC) atuam como ferramenta primordial na gestão da informação, quer pela rapidez com que a tratam, quer pela forma como a disponibilizam, a aferição do valor dos SIC torna-se num fator de bastante relevância para a gestão organizacional (Wegen & Hoog, 1996).

O cálculo do preço proposto ao cliente tem por base, entre outros, os custos fixos e variáveis da Sociedade de Advogados, a margem pretendida para o serviço prestado e as condições de mercado. Nos custos fixos são tidos em conta custos como instalações, remunerações fixas, despesas com financiamento, imobilizados e segurança. Dentro dos custos variáveis encontramos custos como, comunicações e as remunerações variáveis nomeadamente da atividade intelectual (Cardoso, 2012).

Na observação dos custos os SIC, normalmente abrangidos na forma das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e do Conhecimento são um dos custos fixos que marca presença nas contas das Sociedades de Advogados e por conseguinte

estão presentes no cálculo do preço final para o cliente contribuindo com o seu peso. No entanto a sua rentabilidade económica na prestação de um serviço jurídico em particular não é conhecido.

A grande maioria dos processos judiciais em Portugal carece em todo o seu ciclo de vida do uso dos SIC, uma vez que na sua esmagadora maioria os processos são em grande parte conduzidos obrigatoriamente em formato eletrónico, não sendo sequer permitida a sua instauração através de papel, isto obriga a que quer as Sociedades de Advogados, quer os advogados que exercem em prática individual, dependam do uso dos SIC de forma a poderem exercer a sua atividade. Neste âmbito foi criada, por exemplo, a plataforma tecnológica *Citius* que serve desde 2008 como meio de comunicação eletrónico entre diversos agentes judiciais, nomeadamente advogados e tribunais (Maurício, 2014).

Diversos estudos e publicações têm emergido sobre o papel cada vez mais preponderante dos SIC na prestação de serviços por parte das Sociedades de Advogados. Os desafios para os SIC são globais, não obstante da jurisdição onde as Sociedades de Advogados praticam em particular, entre eles o elevado crescimento do volume de informação, a necessidade de rentabilização dos serviços, a gestão do conhecimento, entre outros (Wightwick, 2013).

Se em 10 de agosto de 2000, o Decreto-lei (DL) n.º 183/2000 (Ministério da Justiça, 2000) fez a primeira referência à comunicação eletrónica no Processo Civil em 2013 a revisão do mesmo (DJPJ, 2013) veio reforçar definitivamente a utilização dos meios eletrónicos na prática de atos processuais (Maurício, 2014).

Jenkins (2008) enfatiza a necessidade de maior desenvolvimento dos SIC para a atividade das Sociedades de Advogados, faz também um ponto de situação sobre a utilização dos SIC neste âmbito e demonstra ainda a existência de algumas barreiras à sua adoção, estas entretanto já ultrapassadas noutros mercados, que fazem com que os advogados não se encontrem num patamar de utilização tecnológica mais avançado comparativamente com outras profissões. A catalogação das Sociedades de Advogados como empresas do conhecimento (Pires et al., 2013), que enfatiza o uso da gestão do conhecimento como preponderante para o desenvolvimento da atividade das Sociedades

de Advogados, espelha uma das grandes vertentes onde reside uma das maiores dificuldades de oferta de SIC por parte dos fornecedores no mercado dedicado às Sociedades de Advogados, sendo este um dos grandes itens diferenciadores e que permitirá à distinção e diferenciação entre as mesmas ao nível da prestação dos seus serviços.

A forma como os SIC podem ajudar a organizar, selecionar e rentabilizar o conhecimento é neste momento um dos tópicos que mais atenção merece neste mercado ainda que seja um dos temas com menos estudos empíricos (Gottschalk, 2000). Independentemente do seu uso, como sejam, identificação de novas oportunidades de negócio, angariação de clientes, entre outros, os SIC são vistos como um dos instrumentos mais eficazes para obter vantagem competitiva no futuro para as Sociedades de Advogados (Schmidt, 2015).

A utilização dos SIC na prestação de um serviço por parte de uma Sociedade de Advogados começa antes da conceção de qualquer documento eletrónico que faça parte dos processos que estejam diretamente relacionados com o serviço a prestar (Morris et al., 2006). Desta forma e ainda numa fase precoce, os SIC suportam processos internos de gestão do cliente, gestão do conhecimento, automatização de processos internos administrativos, escalabilidade dos serviços disponibilizados, privacidade e gestão de equipas. Este é também um dos maiores desafios que as Sociedades de Advogados enfrentam de modo a manterem as boas práticas inerentes à atividade e permanecerem competitivas, quer em termos de valor proposto ao cliente e consequente rendabilidade para a Sociedade, quer em termos de capacidade de resposta técnica em tempo útil e com garante de qualidade (The Law Society of Upper Canada, 2015).

1.2 Definição do problema e objetivos

Um dos motivos para a realização de investimentos tecnológicos nas Sociedades de Advogados ocorre aquando da obrigatoriedade imposta por novas normas, ou nova legislação, neste caso na área da justiça, o que obriga as Sociedades de Advogados a recorrerem ao investimento em determinada tecnologia de forma a poderem exercer a sua atividade. Outra razão deriva da necessidade interna das Sociedades em melhorar os

seus processos internos de forma a obterem mais-valias através da automatização de processos específicos, ou de ir ao encontro de necessidades específicas dos seus clientes.

Estes investimentos são normalmente alvo de estudo isolado no que toca ao seu custo versus a rendabilidade que poderão trazer, esta rendabilidade pode ser analisada na forma de horas poupadas com o recurso à nova tecnologia implementada, ou no que toca à possibilidade de virem a substituir outros sistemas que têm custos mais elevados de manutenção, ou mesmo vindo substituir processos manuais que comportam custos com recursos que podem ser alocados para outras tarefas e processos.

Uma das principais razões para a dificuldade desta aferição está relacionada com o facto de uma prestação de serviço englobar a utilização de diversos processos internos e por sua vez de praticamente todos os SIC existentes na Sociedade de Advogados o que faz aumentar a complexidade na aferição do valor gerado por estes no âmbito da prestação de um serviço (Stabell et al., 1998).

Através da utilização do método *Activity-Based Costing* (ABC) e da modelação em Diagramas de Atividades, pretende-se aferir o valor económico dos SIC em dois serviços jurídicos selecionados, que sejam prestados pela Sociedade alvo de estudo.

Este estudo tem como segundo objetivo, dependente dos resultados por este alcançados, a materialização dos métodos aplicados na criação de um método de cálculo que permita a uma Sociedade de Advogados ter uma ferramenta para aferir e compreender o impacto do valor económico gerado pelos SIC em uso na Sociedade, para que esta possa incluir mais uma variável aquando da definição da sua estratégia económica.

1.3 Organização e Estrutura metodológica

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos:

§ O primeiro capítulo contém a introdução, onde é referida a motivação e a relevância para a escolha do tema da dissertação. Neste contextualiza-se também, o problema, os objetivos pretendidos e a estrutura a que a dissertação obedece.

§ O segundo capítulo descreve o trabalho relacionado através da revisão de literatura, com foco na utilização dos Sistemas e Informação e Comunicação nas

Sociedades de Advogados e no cálculo do valor económico gerado pelos SIC em produção e prestação de serviços.

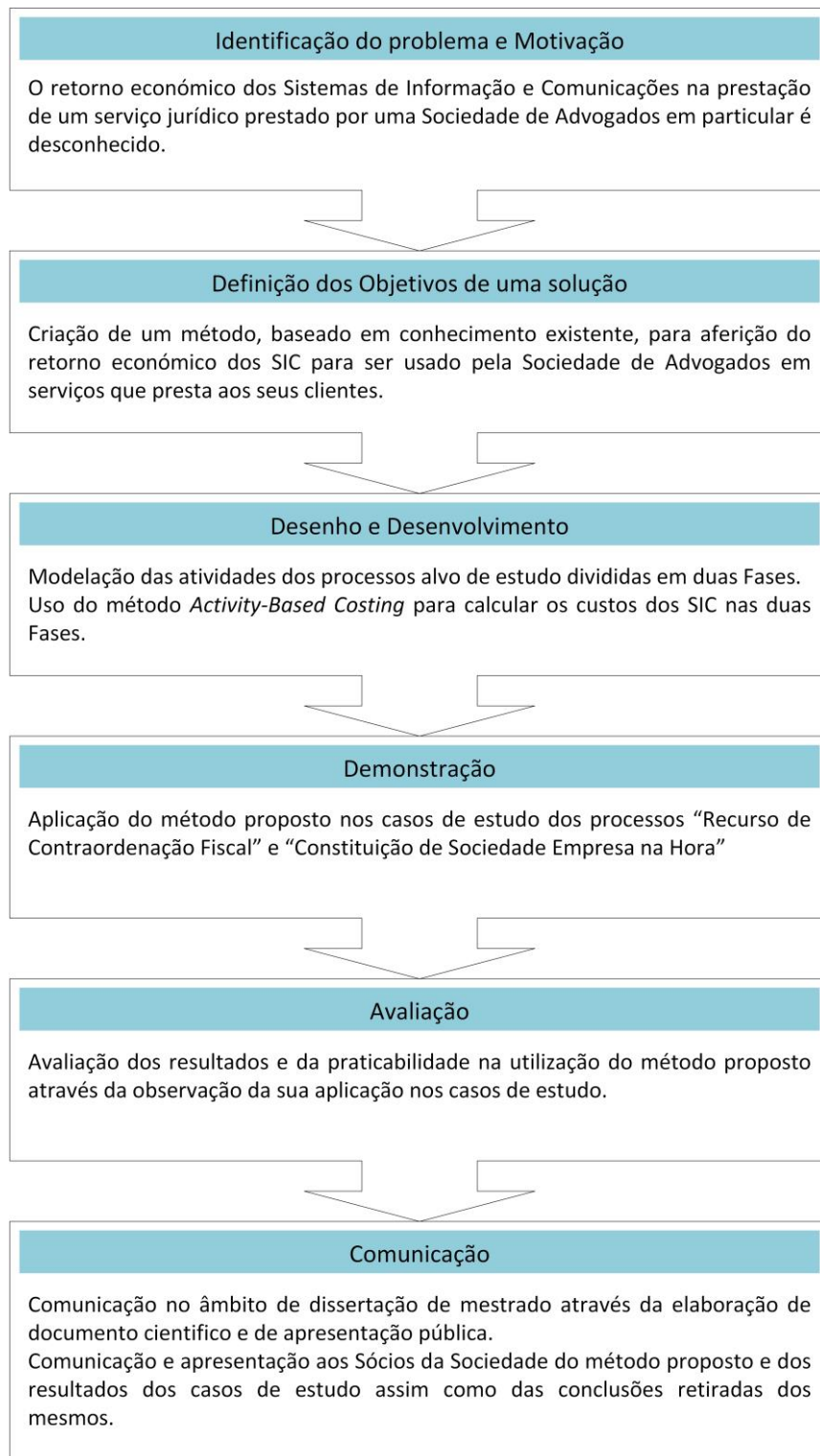
§ O terceiro capítulo diz respeito às bases da metodologia seguida no estudo de caso desenvolvido nesta dissertação.

§ O quarto capítulo descreve a aplicação do estudo de caso onde se detalham todos os processos e trabalhos realizados.

§ O quinto capítulo refere a conclusão do estudo efetuado na dissertação, comentário dos resultados e recomendações.

A estrutura metodológica desta dissertação enquadra-se na metodologia de investigação *Design Science Research Methodology* (DSRM). O objetivo da investigação passa pela compreensão e aquisição de conhecimento que permita desenvolver e implementar uma solução que resolva um problema de negócio (Hevner et al., 2004).

Figura 1.1 – Processo *Design Science Research Methodology* aplicado nesta dissertação. Adaptado de Peffers et al. (2008)



Na Figura 1.1 encontram-se representadas e mapeadas à estrutura desta dissertação as atividades propostas pelo artigo “*A Design Science Research Methodology*”

for Information Systems Research” (Peppers et al., 2008) que apresenta uma metodologia para investigação baseada em *Design Science Research*.

2 TRABALHO RELACIONADO

O trabalho relacionado para esta dissertação assenta na utilização das TIC nas Sociedades de Advogados, no seu impacto através da geração de valor e no aumento de produtividade que as TIC vieram dar ao setor através do seu uso e implementação transversal em todo o processo de negócio das mesmas.

Também são apresentados os trabalhos relacionados com o estudo do valor económico das TIC na produção e prestação de serviços noutros mercados de forma a serem conhecidos e a possibilitar a sustentação deste tema relacionando-o com o estudo-alvo em causa nesta dissertação.

2.1 Tipificação de valor

Importa apresentar a definição de valor a que o estudo se refere e a que se propõe aferir.

O alvo deste estudo é o valor económico que representa o valor máximo que um consumidor está disposto a pagar por um produto, ou serviço, numa economia de mercado livre. É proposto um método para efetuar o cálculo do valor económico, que permita ajudar na aferição de um valor que esteja de acordo com a influência que os SIC têm na prestação dos serviços propostos pelas Sociedades de Advogados e pelos quais o cliente esteja disposto a pagar.

2.2 As Tecnologias de Informação e Comunicação nas Sociedades de Advogados

Com o aparecimento e disseminação das TIC nas Sociedades de Advogados a gestão da documentação, criada e transacionada em formato eletrónico, foi uma das primeiras vertentes a merecer atenção por parte destas. Nomeadamente na forma de como tirar maior partido da tecnologia para organizar repositórios de documentos de clientes e da Sociedade e a sua catalogação para posterior reutilização. Estes novos paradigmas viriam alterar e criar todo um novo fluxo de trabalho e processos nas Sociedades de Advogados (Mason, 2001).

A rápida disseminação da tecnologia e a forma como esta permite quebrar as fronteiras físicas entre advogados e clientes espalhados pelas mais diversas jurisdições é apontada também como um dos fatores que obrigou a uma reflexão de mudança na forma como era exercida a advocacia e por conseguinte na sua relação com as TIC. As

Sociedades de Advogados são em grande número afetadas por esta mudança. Graças ao avanço das TIC hoje é possível a uma Sociedade de Advogados ter centenas de advogados espalhados pelas mais diversas jurisdições e desta forma prestar serviços a clientes que geograficamente se encontram muito distantes (Gillers, 2012).

Paralelamente ao crescimento das Sociedades de Advogados, o aumento do uso de tecnologia e a maior dependência e influência dos seus departamentos informáticos, fez com que os custos com mão-de-obra especializada aumentasse e levasse as Sociedades de Advogados a recorrerem à subcontratação de serviços de forma a controlarem os seus custos e a poderem recorrer a mão-de-obra muito especializada em tecnologias chave por via de um custo mais baixo e controlado. Gestão de impressão, desenvolvimento de aplicações financeiras e de gestão de assuntos, desenvolvimento de *web sites*, armazenamento de ficheiros e respetivas cópias de segurança, serviço de e-mail e formação são alguns dos serviços usuais a que as Sociedades de Advogados recorrem através da subcontratação (Adkins III, 2006).

Para além da aplicabilidade nos processos decorrentes do exercício da profissão as TIC passaram a permitir às Sociedades de Advogados explorar e tirar proveito das tecnologias que lhes permitem tornarem-se mais eficientes reduzindo as suas despesas, gerar novos negócios e aumentar a qualidade de serviço aos seus clientes (“FUTURE LAW OFFICE : Changes Anticipated and Unforeseen Table of Contents,” 2013).

As regras de confidencialidade e privacidade relacionadas com os dados dos clientes, quer quando estáticos e armazenados em silos nas Sociedade de Advogados, quer quando em circulação através dos meios de comunicação para o exterior, levam a que a segurança seja um fator crucial, quer na observância das regras a que estão sujeitas quer como garante perante os clientes de que a sua informação privada está salvaguardada do acesso e utilização indevidos. Desta forma as Sociedades de Advogados têm vindo a recorrer à tecnologia e a tomar medidas de forma a aproximarem-se das melhores práticas do mercado, como por exemplo através de adesão a normas standard de organizações reconhecidas e aceites internacionalmente como a *International Organization for Standardization*, ou do *National Institute of Standards and Technology*

no que toca à proteção dos seus ativos na forma de informação eletrónica (Johnson, 2014).

Talwar (2014) salienta ainda, no decurso da sua análise de sociedades prestadoras de serviços legais, a importância e relevância da utilização dos SIC da mesma forma que aponta que o contínuo investimento nos SIC serão determinantes para garantir o crescimento futuro.

Nos pontos infra encontram-se detalhadas algumas vertentes onde as TIC e os SIC detêm grande influência na forma como permitem a aplicabilidade destas abordagens dentro das Sociedades de Advogados, com especial incidência ao nível da gestão documental e da organização e gestão do escritório.

2.2.1 As Tecnologias de Informação e Comunicação e a documentação relacionada com processos de cliente das Sociedades de Advogados

Os documentos relacionados com os processos de clientes são um dos maiores ativos presentes nas Sociedades de Advogados. O seu tratamento desde a recolha, manipulação e arquivo e a grande ênfase dada à sua segurança são essenciais para o correto funcionamento e desenvolvimento do negócio, estes representam uma das principais preocupações por parte das associações e Ordens que em muitos casos regulam o setor (“Lawyers must safeguard client documents,” 2006).

A organização centrada nos assuntos (*matter centric*) é uma das formas de manter organizada, acessível e segura toda a documentação relacionada com um assunto de cliente, permitindo desta forma a colaboração de todos os intervenientes numa Sociedade de Advogados (Rohde et al., 2008) e a gestão e reaproveitamento dos mesmos (Ryan, 2007). A Gestão do Conhecimento é uma das vertentes mais discutidas e estudadas no contexto atual das Sociedades de Advogados. É comum e unânime que a vantagem competitiva que esta gera torna de vital importância o seu estudo e implementação por parte das Sociedades de Advogados (Pires et al., 2013).

2.2.2 As Tecnologias de Informação e Comunicação e a estrutura interna e organizacional numa Sociedade de Advogados

A chegada de um modelo de gestão que visa posicionar e encarar o negócio da advocacia como qualquer outro negócio permitiu aos Sócios de capital delegarem a intervenientes com experiência em gestão especializada em determinadas áreas tarefas como a gestão financeira, controlo da rendabilidade, marketing e recursos humanos (Tsolakis, 2014).

O paradigma da organização e gestão das Sociedades de Advogados tem vindo a ser alterado ao longo do tempo, não obstante de alguma resistência por parte dos Sócios de capital em abdicarem da gestão das mesmas é cada vez mais usual encontrarmos nas Sociedades de Advogados figuras externas que, não sendo advogados, assumem os papéis de gestão. Num passado recente este paradigma não só era pouco provável como até reprovável pelos Sócios de capital uma vez que defendiam que as Sociedades de Advogados não eram um negócio (Denney, 2012).

Da mesma forma a perceção de que os SIC podem trazer mais-valias e aumentar a rendabilidade das Sociedades de Advogados, não só no que toca à gestão dos processos de cliente mas também através do impacto na estrutura organizacional das Sociedades de Advogados, tornou-se também num dos fatores que começaram a suscitar maior atenção por parte de quem as gere (Tsolakis, 2014).

Cedo as Sociedades de Advogados estudaram a implementação de SIC que permitissem uma abordagem à gestão dos seus assuntos de clientes de uma forma transversal a todos os processos envolvidos e a todos os departamentos de forma a concentrarem numa só plataforma toda a informação que é gerada ao longo de um processo. Plataformas de *Legal Case Management* foram consideradas como uma das soluções que permitem às Sociedades de Advogados a curto prazo terem benefícios como, centralização de todas as comunicações que envolvem uma prestação de serviço, gerir as equipas por prestação de serviço, simplificação da gestão de conflitos, captura de mais horas faturáveis, entre outros.

A longo prazo a utilização dos SIC de forma mais transversal transformou-se em benefícios como, integração mais rápida e eficaz de novos colaboradores, maior proteção

dos ativos e do conhecimento institucional, obtenção de métricas de produtividade, maior retenção de clientes decorrente da maior qualidade do serviço prestado (Ryan, 2007).

Também nas novas abordagens à forma como as Sociedades de Advogados propõem o preço dos seus serviços foram obrigadas a olharem para os seus processos internos e a estudarem que alterações estes sofreram e decorrente destas alterações a analisar os custos dos processos em SIC, de forma a garantir que estes são rentáveis para a Sociedade de Advogados e que respondem ao mesmo tempo às novas exigências de serviços que os seus clientes lhes solicitam. Desta forma o *Business Process Management* (BPM) surge nas Sociedades de Advogados como uma ferramenta que lhes permite compreender e melhorar os processos que sustentam a sua prestação de serviços ao cliente (Sparkes, 2012).

O crescente volume e complexidade dos serviços prestados pelas Sociedades de Advogados, não só aumentou exponencialmente a produção e análise de documentação, como as obrigou a gerirem estes processos internamente como projetos, a vertente de *Legal Project Management System* (LPMS) veio assumir-se como um dos fatores diferenciadores na forma como as Sociedades de Advogados são capazes de gerir grandes projetos e retirar destes mais-valias para projetos futuros (Williams, 2013). O resultado do estudo do impacto da implementação de um LPMS numa pequena Sociedade de Advogados conduzido por Pilun-Owad (2000) concluiu, através da recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos, que a implementação do LPMS na Sociedade de Advogados em estudo teve impacto positivo na produtividade dos seus colaboradores, decorrente, por exemplo, da automação de processos de negócio.

Quer ao nível do BPM quer do LPMS as Sociedades de Advogados recorrem aos SIC para as ajudarem na implementação destas novas ferramentas de negócio.

2.3 Estudo do cálculo do valor gerado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação em produção e prestação de serviços

A literatura sobre o cálculo do valor económico gerado pelas TIC em produção e prestação de serviços jurídicos nas Sociedades de Advogados é escassa, desta forma fez-

se uma revisão da literatura mais abrangente tendo em conta as diversas abordagens do valor económico gerado pelas TIC noutros mercados de serviços, ou em abstrato.

A complexidade na aferição do valor gerado pelas TIC decorrente da falta de plataformas e métodos de avaliação é um dos principais obstáculos que dificultam a avaliação e valorização dos mesmos nas organizações onde se encontram implementados (Hallikainen et al., 2006). É consensual que não existem medidas fiáveis para avaliar o impacto das TIC nas organizações (Willcocks, 2009). Também no estudo da avaliação do valor gerado pelos investimentos em TIC é patente a dificuldade de consenso, não obstante do número de estudos e abordagens existentes (Frisk, 2007).

Através de um estudo empírico sobre a influência das TIC baseadas em recursos na performance das empresas Bharadwaj (2000) conclui que a criação de recursos que as TIC possibilitam não é facilmente imitável ou substituível criando desta forma valor acrescido para a empresa. Concluí também que a dificuldade em relacionar o investimento em TIC com a rendabilidade das empresas pode dever-se ao facto de nem todas as empresas serem bem-sucedidas na criação de um sistema de TIC eficaz.

Numa revisão da literatura sobre a contribuição das TIC para a performance das empresas Melville et al. (2004) concluem que as TIC trazem valor para as empresas, por exemplo, através do aumento de flexibilidade e qualidade, melhoria na redução de custos e melhoria da produtividade. Embora salientem a dificuldade e o número elevado de estudos com as mais diversas metodologias que são empregues na tentativa aferição destas mais-valias.

2.3.1 Análise Custo-benefício

King et al. (1978) estudaram a abordagem da análise custo-benefício dos SIC para servir de apoio à tomada de decisão no âmbito dos investimentos em SIC, deste estudo resultou a identificação de algumas dificuldades nomeadamente a dificuldade na atribuição dos custos e dos benefícios, dificuldade em considerar todas as alternativas, falha para especificar as características cruciais exigidas ao sistema e problemas de realidade social e políticas. Este estudo concluiu também que a abordagem é de difícil aplicação e muitas vezes retorna valores errados devido à dificuldade de aferição dos custos e da definição irrealista dos benefícios. Este estudo não se enquadra na aferição

pretendida pelo estudo proposto a efetuar porque foca-se na tomada de decisão de investimento, no entanto serve como referência da dificuldade que existe desde muito cedo no que respeita ao estudo e tentativa de aferição do valor económico dos SIC, devido à sua abrangência e na dificuldade em encontrar um método de cálculo consensual e abrangente.

2.3.2 Modelo orientado aos processos

Tallón et al. (2000) consideraram, na tentativa de dar resposta ao pedido de uma abordagem mais inclusiva e abrangente para a medição do valor das TIC decorrente da incapacidade de análise económica por parte das empresas tradicionais, uma abordagem que levou ao desenvolvimento de um modelo orientado aos processos de forma a avaliar os impactos das TIC sobre as atividades críticas do negócios, os processos alvo de estudo são os que constam da cadeia de valor (*value chain*) do negócio de Porter et al. (1985). Esta tendo apenas como base as metas e objetivos estratégicos definidos pelos gestores de negócio permite aferir se os mesmos obtiveram valor pelo uso das TIC, não sendo esse valor aferido em termos económicos, mas em termos de comparação do sucesso e cumprimento dos objetivos estratégicos delineados anteriormente e se são, ou não, atingidos com o uso das TIC entretanto aplicadas.

2.3.3 Cadeias de Valor (*Value Chains*)

A abordagem acima basea-se em processos obtidos a partir da cadeia de valores descrita por Porter et al. (1985).

As cadeias de valor são um conceito importante e muito usado que enfatiza a importância dos SIC na competitividade de uma empresa (Porter et al., 1985). Estas cadeias de valor permitem o estudo do custo por atividade e conseqüente hipotética mais-valia trazida pelos SIC quando aplicados a este nível, transformando os SIC num diferenciador. As atividades de valor são categorizadas em 9 categorias, 4 de suporte, infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisição de matéria-prima e as restantes 5 atividades como atividades primárias sendo elas, logística de fornecimento de matéria-prima, operações, logística de fornecimento de produto, marketing e vendas e serviços.

Esta definição de cadeia de valor não se enquadra totalmente no negócio das Sociedades de Advogados que contrariamente às atividades industriais que transformam inputs em produtos as Sociedades de Advogados centram-se na resolução de problemas dos seus clientes partindo de uma abordagem diferente da que encontramos nas cadeias de valor (Stabell et al., 1998).

2.3.4 Value Shops

Stabell et al. (1998) propõem o conceito de *value shops*, partindo do conceito de negócios que usam intensivamente a tecnologia para resolverem um problema de um cliente (Thompson, 1967). Estes negócios, ao contrário das *value chains* não transformam matéria-prima em produtos ao longo de diversas atividades, mas centram-se sim na seleção, combinação e aplicação de recursos e atividades para resolver um problema específico de um cliente.

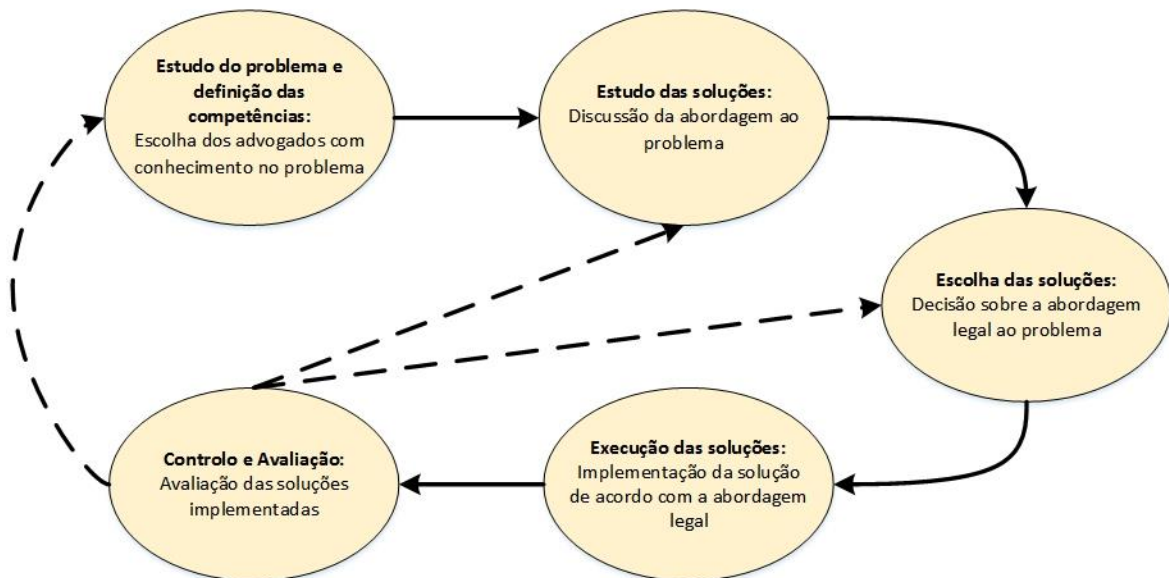
Através das *value shops* a consequente criação de valor para o cliente é realizada através da resolução do problema que o cliente enfrenta. Os SIC assumem aqui um papel preponderante na medida em que são considerados como uma das grandes assimetrias existentes entre o cliente e a empresa, sendo esta assimetria a razão pela qual o cliente recorre à empresa. Ao contrário das cadeias de valor que funcionam através de atividades fixas que permitem criar um produto, nas *value shops* as atividades e recursos são programados e dimensionados de acordo com as necessidades do cliente (Stabell et al., 1998).

A natureza iterativa e cíclica de resolução de problemas nestes contextos de negócio resulta numa interdependência tanto sequencial como recíproca muito forte entre as atividades. A multidisciplinaridade pode também ser um fator presente quando para a resolução do problema existe a necessidade de cruzar várias áreas (Stabell et al., 1998), por exemplo, no caso de uma Sociedade de Advogados um caso na área de comercial e societário poderá ter de ter em conta legislação da área de prática de laboral.

Figura 2.1 – Diagrama *value shop*. Exemplo de um serviço prestado por uma Sociedade de Advogados.

Adaptado de (Gottschalk, 2006)

Infra-estrutura: Uso de ferramentas de colaboração entre a equipa interna de advogados com o cliente
Recursos Humanos: Uso da gestão documental interna para gestão do conhecimento adquirido
Tecnologia: Ferramentas de colaboração em tempo real
Consecução: Kit legal de recrutamento



As atividades primárias de uma *value shop* são, estudo do problema, estudo das soluções, escolha de entre as soluções, implementação da solução escolhida e avaliação da resolução do problema. O diagrama de uma *value shop* representado na figura 2.1 representa um exemplo das atividades de um serviço de uma Sociedade de Advogados.

Ainda segundo Gottschalk (2007) uma Sociedade de Advogados é pertencente à categoria das *value shops* na medida em que é uma organização que cria valor através da resolução de problemas singulares.

Tabela 2.1 – Questões colocadas nas atividades durante uma prestação de serviço

Qual é o problema?
Qual o valor ou potencialidade deste problema?
Como podemos resolvê-lo, ou explorá-lo?
Que conhecimento podemos adquirir, ou aprender que possamos reutilizar no futuro?
Que recursos necessitamos e como os mobilizamos?
Que tipo de conhecimento dispomos sobre esta oportunidade e como o podemos alavancar?
Como podemos integrar recursos externos de forma transparente para o cliente final?
Como podemos gerir o projeto de uma forma rigorosa num ambiente dinâmico?
Qual é o resultado para o cliente?

Na tabela 2.1 encontramos aquelas que poderão ser as questões colocadas nas diversas atividades ao nível da gestão numa prestação de serviço de uma Sociedade de Advogados, estas vão de encontro às características descritas de uma *value shop*.

2.3.5 Modelo de Wegen & Hoog (1996).

Na aferição do valor económico de um SIC as atividades que se desenrolam ao longo da produção de uma prestação de serviços por parte de uma Sociedade de Advogados, assumem um papel preponderante uma vez que é decorrente dos recursos que consomem, da análise de fluxos de custos entre estas e da transmissão destes aos objetos de custo, que é possível aferir um valor. Esse é um dos pressupostos do método descrito por Wegen & Hoog (1996) que visa determinar o valor da Informação, ou dos SIC, de forma a servir de indicador para a gestão do negócio. O método descrito por Wegen & Hoog (1996) recai sobre a análise de um processo de negócio usando o método ABC e o método "*production digraph*".

O artigo *Measuring the Economic Value of Information Systems* de Wegen & Hoog (1996) é alvo de estudo desta dissertação e descrito mais pormenorizadamente à frente no ponto 3.2 desta dissertação.

2.3.6 Activity-Based Costing

O conceito do ABC foi definido no final dos anos 80 por Robert Kaplan e William Burns (Edwards & Technical Information Service, 2008). O *The Chartered Institute of Management Accountants* define o ABC como “Uma abordagem ao custeio e controlo das

atividades que envolve o rastreamento do consumo de recursos e os imputa aos produtos finais. Os recursos são atribuídos às atividades, e as atividades a objetos de custo com base na estimativa de consumo das mesmas por parte dos objetos de custo. O último utiliza *drivers* de custo para fixar os custos das atividades nos produtos.” (*CIMA Official Terminology*, 2005).

De acordo com Moreira (2015), os primórdios do ABC remontam à década de 60, mais precisamente à empresa americana General Electric para tentar “responder ao problema de imputação dos custos indiretos”, surgiu como contraponto a métodos mais antigos que não davam relevância aos custos indiretos.

O ABC difere na sua essência dos conceitos tradicionais, onde os custos são atribuídos a, por exemplo, centro de custos e estes por sua vez diretamente aos produtos/serviços, pela atribuição que faz dos custos a atividades e por sua vez aos produtos. A introdução do conceito de atribuir custos a atividades traz vantagens em relação aos modelos tradicionais, na medida em que permite não só a inclusão de custos indiretos mas também observar e prever alterações de valor no produto/serviço final decorrentes de modificações das atividades que compõem um processo (Edwards et al., 2008). Mais à frente no ponto 3.1 desta dissertação o método é detalhado no que concerne à sua aplicação.

2.3.7 Diagramas de Atividades

No estudo desta dissertação as atividades que compõem os processos estudados são representadas com recurso a Diagramas de Atividades. Estes possibilitam a modelagem de fluxos de trabalho (OMG, 2010). Os Diagramas de Atividades encontram-se definidos na *Unified Modeling Language* (UML) como tendo por objetivo providenciar aos arquitetos de sistemas, entre outros, ferramentas de análise, desenho e implementação de sistemas baseados em software, assim como modelação de negócios e processos similares (OMG, 2010). O UML é um standard criado pelo consórcio internacional *Object Management Group* (<http://www.omg.org>). Este consórcio sem fins lucrativos é composto por empresas, utilizadores finais, instituições académicas e agências governamentais.

3 METODOLOGIA

Para a aferição do valor económico dos SIC, na prestação de um serviço por parte da sociedade Azevedo Neves, Benjamim Mendes, Carvalho & Associados, Sociedade de Advogados R.L. (ABBC), optou-se por seguir a metodologia proposta por Wegen & Hoog (1996), já que este método permite-nos fazer uma comparação entre duas situações distintas, uma antes e outra depois da aplicação dos SIC disponibilizados pelo catálogo de serviços informáticos da Sociedade em estudo.

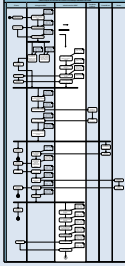

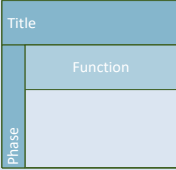




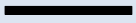


O método descrito por Wegen & Hoog (1996) tem aplicação sobre os processos de negócio, através da análise das respetivas atividades usando os métodos ABC e "*production digraph*". Desta forma, modelam-se os processos de elaboração do serviço jurídico com recurso a Diagramas de Atividade que substituem o "*production digraph*" presente no método de Wegen & Hoog (1996). Posteriormente aplica-se o método ABC aos processos decorrentes do serviço prestado em estudo.

A substituição neste estudo do "*production digraph*" pelo Diagrama de Atividades tem por objetivo a simplificação do método proposto pela presente dissertação, tendo em consideração que o segundo objetivo desta dissertação consiste na materialização dos métodos aplicados na criação de um método de cálculo que permita à Sociedade de Advogados usufruir de uma ferramenta para aferir e compreender o impacto do valor económico gerado pelos seus SIC. Desta forma e como a complexidade e detalhe ao nível de custeio e da relação de pesos entre atividades presente no "*production digraph*" não é relevante para o objetivo principal desta dissertação, o mesmo foi substituído por Diagramas de Atividades. Os Diagramas de Atividades permitem compreender as relações e impacto das atividades ao longo do processo no negócio, assim como a rápida manipulação e identificação das mesmas imprescindíveis para alimentar o modelo ABC.

As atividades, ao serem modeladas num Diagrama de Atividades, são organizadas de acordo com o fluxo do processo, assim como de acordo com as relações entre os diversos recursos, sejam estes recursos com relevância para o abastecimento do modelo ABC sejam recursos externos. A existência de recursos externos que não fazem parte do modelo ABC deve-se à intenção de melhorar a leitura e compreensão do processo através do Diagrama de Atividades, uma vez que, apesar de estas entidades não usarem recursos da Sociedade não deixam de ser importantes para se perceber o todo do processo em si e

a lógica do seu fluxo. Para esta dissertação a notação UML dos diagramas de atividades foi ajustada de forma a ir de encontro com os termos usados na mesma.

Tabela 3.1 – Elementos e correspondência entre a notação *Unified Modeling Language* e a notação usada nesta dissertação. Adaptado de OMG (2010)

Elemento	Notação UML	Notação usada na dissertação	Descrição
	<i>Activity</i>	Processo	“[...] comportamento específico de sequencias de ações subordinadas, usando um modelo de fluxo de dados e controle.” (OMG, 2010: 371)
	<i>Actions</i>	Atividades	Uma ação é uma unidade de execução de uma funcionalidade (OMG, 2010: 441)
	<i>ActivityPartition</i>	Partição	Uma partição permite identificar um conjunto de atividades que partilham algo em comum (OMG, 2010: 404)
	<i>InitialNode</i>	Início	Ponto de partida da execução de uma Activity (OMG, 2010: 385)
	<i>FlowFinalNode</i>	Fim da Atividade	Terminação de fluxo (OMG, 2010: 386)
	<i>ActivityFinalNode</i>	Fim do Processo	Terminação de todos os fluxos da Actividade (OMG, 2010: 386)
	<i>ControlFlow</i>	Fluxo	Ligação entre duas ações (OMG, 2010: 379)
	<i>ForkNode</i>	Fork Node	Um <i>Fork Node</i> divide um fluxo em múltiplos fluxos (OMG, 2010: 386)
	<i>JoinNode</i>	<i>Join Node</i>	Um <i>Join Node</i> junta múltiplos fluxos num só (OMG, 2010: 387)
	<i>Notes</i>	Notas	Notas sobre as atividades

Na tabela 3.1 encontram-se legendados os elementos que compõem os Diagramas de Atividades e a correspondência entre a notação UML dos mesmos e a notação usada nesta dissertação.

A escolha da abordagem metodológica do artigo de Wegen & Hoog (1996) deve-se à relevância que este exerce na utilização do método ABC. O método ABC assume especial importância para este estudo pois permite, para a mesma prestação de serviço, comparar os resultados da sua execução decorrentes do uso de diferentes ferramentas. Como exemplo, permite comparar o resultado em que são usadas as ferramentas SIC indispensáveis à execução da prestação de serviços, com o resultado onde, para mesma prestação de serviços, se usam ferramentas SIC que vão para além do objetivo básico da sua concretização, por exemplo, através da adição de uma ferramenta que permita a recolha e manutenção da informação usada durante a prestação de serviço com outros objetivos que não a da concretização da mesma.

Adicionalmente o método ABC, ao contrário de outros métodos de apuramento de custos, é um método que permite o enfoque não só nos custos diretos mas também nos custos indiretos, concretizando-o através da relação direta destes com as atividades que compõem os processos e por sua vez originam o produto final. Desta forma, assignados os custos indiretos às atividades de produção garantimos que estes são transportados e considerados no produto final.

Nesta dissertação vão ser alvo de estudo duas prestações de serviços jurídicos, visando desta forma aplicar o método proposto em dois processos de negócio distintos prestados pela Sociedade de Advogados ABBC aos seus clientes.

A seleção dos serviços jurídicos alvos de atenção neste trabalho é efetuada de acordo com a transversalidade do uso dos diversos sistemas tecnológicos que compõem os SIC da sociedade ABBC e a regularidade com que são prestados esses mesmos serviços por parte da Sociedade. Cada serviço jurídico é alvo de estudo independente, sendo, em ambos, aplicado o método proposto em duas fases distintas.

Na primeira fase (Fase I) não se recorre ao uso da totalidade das ferramentas tecnológicas disponíveis no catálogo de serviços de SIC da sociedade ABBC, para além das que são de uso obrigatório ou imprescindíveis para a prestação do serviço jurídico. Na

segunda fase (Fase II), no decorrer da prestação de serviços, serão usadas todas as ferramentas disponíveis no catálogo de serviços de SIC da sociedade ABBC. O resultado apurado na Fase I do estudo, através do modelo ABC, é então comparado com o resultado apurado na Fase II, sendo a sua diferença o resultado final, objetivo principal desta dissertação, para consequente análise e conclusão.

3.1 Modelo *Activity-Based Costing*

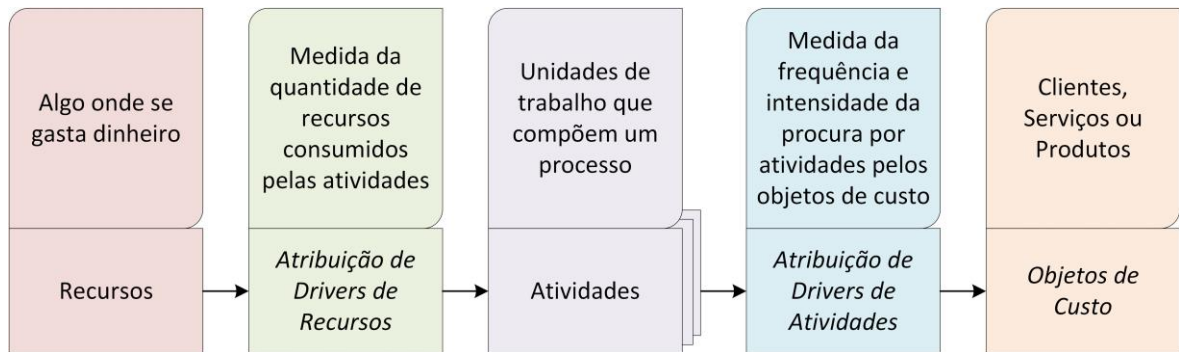
O método ABC é aplicado aos serviços prestados em estudo nas suas duas fases, as quais diferem entre si pelo uso, ou não, da totalidade dos serviços publicados no catálogo de serviços dos SIC da Sociedade.

Tabela 3.2 – Principais conceitos do método *Activity-Based Costing*. Adaptado de Agarwal (2016)

Conceito	Descrição
Recursos	É algo onde a Sociedade gasta dinheiro e que por sua vez usa para executar uma atividade. No caso concreto deste estudo temos como recursos a mão-de-obra do advogado e a mão-de-obra do administrativo
<i>Driver</i> de recursos	É a medida da quantidade de recursos consumidos pelas atividades. No caso concreto deste estudo é, o tempo gasto pelo advogado e pelos administrativos na execução das atividades.
Atividades	As atividades são unidades de trabalho. Neste estudo temos entre outras, Envio de proposta, Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato, Envio da Fatura de Provisão, Produção da Documentação para Entidades Públicas, etc.
<i>Drivers</i> de atividades	Os <i>Drivers</i> de Atividades são usados para atribuir custos de Atividades a Objetos de Custo. Os <i>Drivers</i> de Atividades são definidos pela medida da frequência e intensidade da procura por atividades pelos objetos de custo. No caso do presente estudo, os <i>Drivers</i> de Custos de Atividades são o número de atividades consumidas pelos objetos de custo.
Objetos de custo	Os objetos de custo podem ser clientes, serviços, produtos, etc.. Neste estudo os objetos de custo são os serviços em estudo e prestados ao cliente, nomeadamente, o serviço “Constituição de Sociedade Empresa na Hora” e o “Recurso de Contraordenação Fiscal”.

A tabela 3.2 descreve os principais conceitos usados no método ABC.

Figura 3.1 – Fluxo da atribuição de custos no *Activity-Based Costing*. Adaptado de Agarwal (2016)



A aplicação do fluxo de custos do ABC, conforme representado na Figura 3.1, começa pela definição dos recursos seguindo-se a atribuição dos seus custos às atividades através dos *drivers* de recursos. Por sua vez, através dos *drivers* de atividades, as atividades transferem o seu custo para os objetos de custo. Desta forma o valor aplicado nos objetos de custo reflete o custo das atividades que lhe deram origem.

As atividades são selecionadas para modelação de acordo com a sua relevância no abastecimento do modelo ABC. A relevância das atividades é avaliada segundo, o seu peso, a relevância do seu custo, medido em tempo de execução, a relação e dependência que têm com outras atividades, e sobre a utilização de no mínimo uma ferramenta de SIC na sua execução.

Cada atividade é custeada de forma independente o que permite, não só ter a percepção imediata do seu impacto nos objetos de custos, como permite proceder a simulações futuras em que se torna possível através da modificação de uma atividade, ou mesmo através da sua remoção, perceber o seu impacto nos objetos de custos. Desta forma é possível analisar o custo do processo no seu todo e melhorá-lo através de intervenções nas suas atividades.

O método ABC tem a sua implementação distribuída por 4 fases (Edwards et al., 2008).

1. Identificação das atividades que compõem os processos a analisar. Procede-se à observação das atividades que fazem parte dos processos necessários à produção do serviço prestado, destas são escolhidas as que são relevantes para alimentar o ABC, isto é, as que consomem recursos. No caso concreto temos por exemplo, no processo

de Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora (CSEH), a atividade “Análise do Pedido e Formulação de Proposta”

2. Atribuição dos custos dos recursos às atividades, que podem ser um de três tipos: diretos, podem ser atribuídos diretamente ao serviço final; indiretos, custos que não são atribuídos apenas a um produto/serviço, mas que podem beneficiar vários produtos/serviços, embora não todos; gerais/administrativos, custos que não são associáveis diretamente a produtos/serviços,
3. Identificação dos *outputs*, identificação dos produtos/serviços que consome atividades e por sua vez recursos das mesmas,
4. Imputação dos custos aos serviços provenientes das atividades consumidas, neste caso a prestação de serviço ao cliente.

O custo dos SIC da sociedade ABBC, que alimenta o modelo ABC, foi calculado face aos custos anuais com as ferramentas usadas nas respetivas fases em estudo, a partir deste calcula-se o custo em SIC por recurso pelo período de um ano.

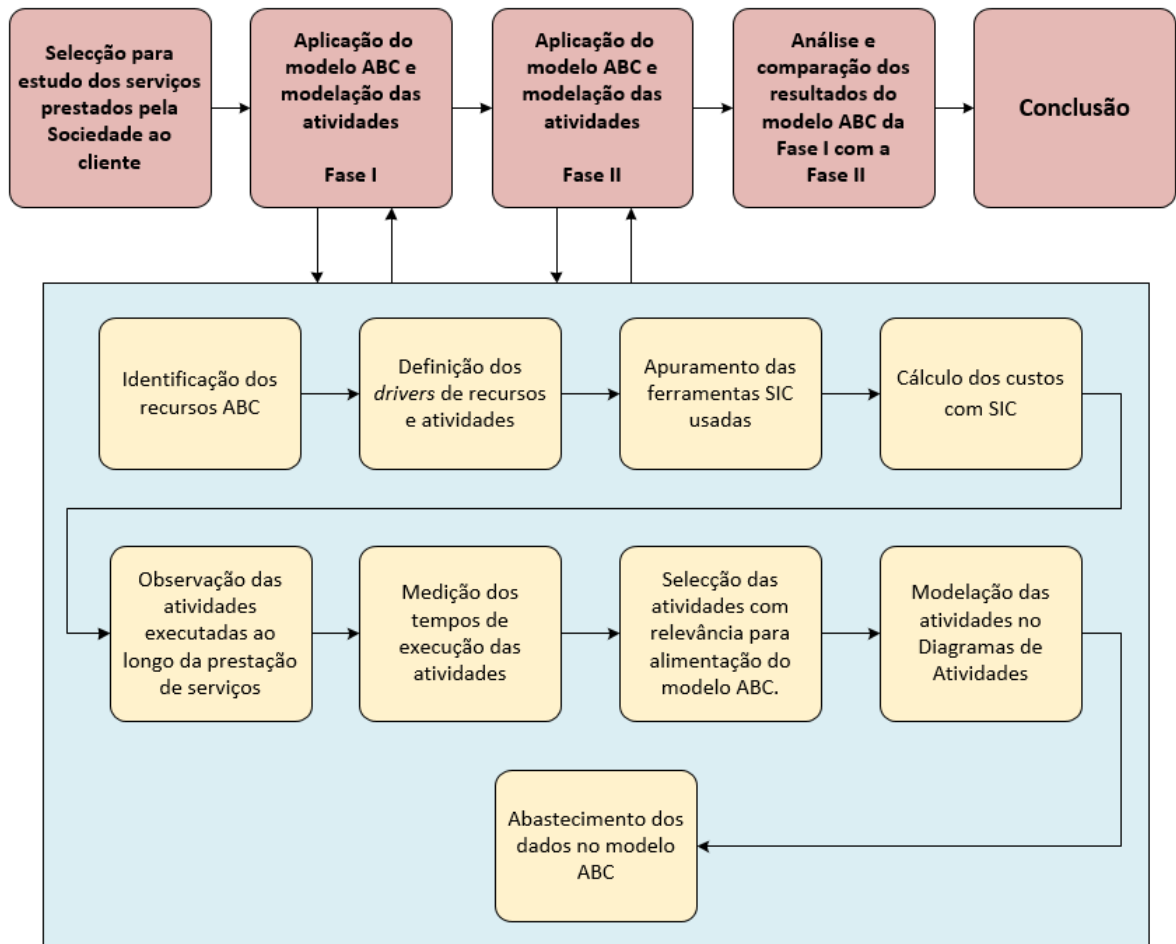
O período de custos escolhido justifica-se pelo tipo de custos que acarretam os SIC, como sejam, licenciamento de *software*, contratos de manutenção, subscrições de Bases de Dados jurídicas, leasings de equipamentos, leasings operacionais com custos variáveis por volume, etc. Considerando os custos anuais em oposição a um período mais curto torna possível um resultado mais preciso uma vez que ao longo do ano, por exemplo em períodos de férias judiciais, os custos podem variar consideravelmente, desta forma considerando o período de um ano suprimiu-se essa margem de erro.

Na primeira fase executa-se o levantamento das atividades dando ênfase à sua execução per si por parte dos intervenientes no processo da prestação do serviço em estudo, neste caso o advogado, encarregue de prestar o serviço ao cliente e os administrativos que apoiam o advogado em *back office* e que procederam a toda a burocracia necessária, desde a criação do cliente nos SIC da sociedade ABBC até à faturação e cobrança ao cliente. Desta forma observa-se o impacto das atividades na operacionalidade da prestação de serviço.

Na fase seguinte observam-se durante a intervenção do advogado na prestação de serviço os tempos gastos pelo mesmo no decorrer de cada atividade.

Após efetuadas as análises e levantamentos de ambas as fases do mesmo serviço prestado afere-se a diferença entre estas, sendo o seu resultado considerado para aferir a mais-valia dos SIC na prestação do serviço estudado.

Figura 3.2 – Fluxo da aplicação da metodologia do estudo



Ambos os processos selecionados foram posteriormente detalhados no que concerne ao seu fluxo de trabalho, com o apoio do advogado responsável pela Área de Prática que presta o serviço, através da observação das relações das suas atividades. Foi construído um Diagrama de Atividades no qual foi registada cada atividade executada pelo advogado ao longo do processo, assim como a interação durante o fluxo das atividades com terceiros, sejam internos, por exemplo com o departamento administrativo da sociedade ABBC, ou externos como, o próprio cliente, entidades públicas ou privadas prestadoras de serviços que complementam ou possibilitam o serviço prestado pela Sociedade. Desta forma obteve-se uma relação de todos os intervenientes durante a prestação de serviços, dos quais se enfatizaram para o estudo

económico os intervenientes internos, advogados e administrativos, que consomem diretamente recursos da Sociedade na forma dos SIC e que desta forma são passíveis de inclusão para posterior análise na metodologia ABC. Os intervenientes externos foram mantidos nos Diagramas de Atividade pois, não obstante de não consumirem diretamente recursos dos SIC da Sociedade, a interação direta do advogado e dos administrativos com estes gerou consumos de recursos internos.

A figura 3.2 representa o fluxo completo da aplicação da metodologia proposta nas suas diversas fases, desde a seleção do processo alvo de estudo, a sua modelação em Diagramas de Atividades, recolha de dados, alimentação do modelo ABC, em ambas as fases e comparação do resultado de ambas as fases para posterior análise e obtenção de conclusões.

3.2 Modelo de Wegen & Hoog (1996)

O estudo de Wegen & Hoog (1996) afere o valor económico de um SI no âmbito da prestação de um serviço por parte de uma empresa. O artigo demonstra a utilização do método ABC na atribuição dos custos de produção aos objetos de custo através do custeio das suas atividades. Neste mesmo estudo as atividades são modeladas através de *production digraphs*.

O caso de estudo procede à análise de alguns processos de negócio da empresa *GRASSO Products BV Holland* antes e depois da implementação de um novo SI, a comparação do resultado obtido antes e depois da aplicação do novo SI permitiu concluir que o método usado permite aferir a redução de custos proveniente da aplicação do novo SI. A primeira fase deste modelo tenta responder a três questões pertinentes durante a análise dos processos em estudo:

1. qual o objeto a analisar;
2. qual a definição de valor; e
3. como se pode efetuar a medição

Para responder à primeira questão Wegen & Hoog (1996) baseiam-se no método de Mowshowitz (1992a) onde se considera um SI como uma mercadoria de informação (*information commodities*). Mowshowitz (1992a) considera que os SI são mercadorias que

podem ser transacionadas no mercado, por exemplo na forma de bases de dados ou programas de computador. Tratando os SI como uma mercadoria, estes passam a poder obedecer à lei da procura e da oferta do mercado podendo desta forma serem valorizados. No caso concreto de um programa de computador o valor económico deste pode ser aferido com base na lei da procura e da oferta, mediante o que o comprador está disposto a pagar, tendo em conta a rendabilidade esperada do programa na produção do seu produto e atendendo à oferta que existe no mercado para o dito programa.

No caso concreto do programa de computador o seu valor económico no mercado deriva da disponibilização da informação deste que permitirá, ou ajudará, o utilizador a concretizar uma tomada de decisão. Os SI podem constituir meios de tratamento, encapsulamento e transporte da informação influenciando desta forma o valor da informação per si. Os serviços disponibilizados pelos SI, considerados no estudo de Wegen & Hoog (1996) como um tipo especial de mercadoria de informação, são desta forma o objeto para análise uma vez que é possível proceder à avaliação do seu valor económico.

Sendo assim definição de valor resulta das metas e objetivos delineados pelas diversas estruturas do negócio para um determinado contexto, que por sua vez leva a uma análise individual de um ou mais processos desenvolvidos nesse contexto. No caso dos SI estimam-se as mais-valias, ou perdas, que a aplicação deste tem nos processos em si. O objetivo pode ir de encontro ao retorno de mais-valias aos *stake holders*, maximização de lucro, ou mesmo na sua avaliação qualitativa na forma de retorno de uma valorização social Wegen & Hoog (1996).

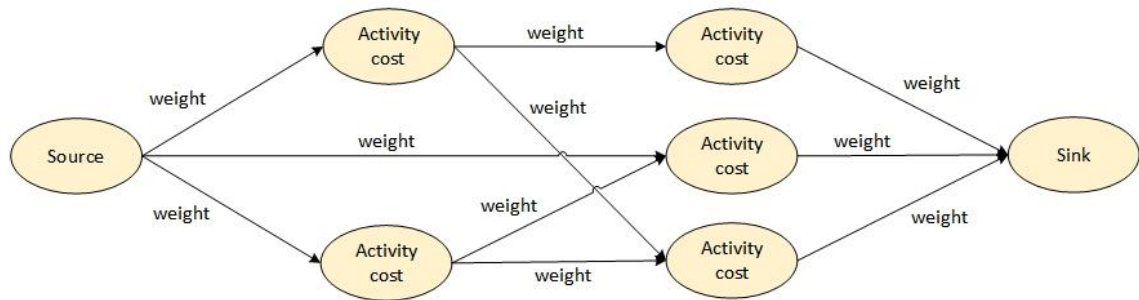
Partindo da premissa dos SI como mercadoria e tendo como objetivo a comparação de duas situações distintas, em contraponto com outros métodos revistos por Wegen & Hoog (1996), a medição das mais-valias económicas recuperadas pela aplicação de um SI resulta na definição de valor usada no seu estudo.

A medição de valor é efetuada tendo foco no impacto causado no processo de produção levado a cabo pelo utilizador. O processo é desta forma representado pelas cadeias de atividades que o compõem e às quais podem ser imputados custos, da mesma

forma são consideradas as relações entre atividades decorrentes das transferências de custos que ocorrem entre as mesmas. Wegen & Hoog (1996), ao recorrerem à mesma metodologia para estudarem duas vezes o mesmo processo, antes e depois da aplicação dos novos SI, puderam proceder a uma comparação entre o resultado de ambos os estudos de forma a calcular o impacto dos novos SI após a sua aplicação.

Figura 3.3 – Diagrama de Produção (*Production Digraph*) definido por Mowshowitz (1992b)

Source: Início do processo de produção
Activity cost: Custo em recursos para efetuar a atividade
Weight: Representa parte do custo de uma atividade que passa para a sua sucedânea
Sink: Fim do processo de produção



Wegen & Hoog (1996) usam, por conseguinte, o *production digraph* para representação do processo através das suas atividades, nas quais, estas são representadas em conjunto com as suas respetivas relações. Mowshowitz (1992b) descreve o *production digraph* como uma ferramenta que permite aferir a redução de custos através da observação das atividades presentes num processo e da possibilidade de interagir com as mesmas de forma a melhorar o processo num todo. Para alimentar o *production digraph*, Wegen & Hoog (1996) seguem os seguintes passos:

1. Determinaram os processos relevantes, que são os que são usados pelo sistema assim como aqueles que são influenciados por este,
2. Definiram as atividades, que são aquelas cujos SI vão influenciar em termos de custos,
3. Definiram a relação entre atividades, que decorre da transferência de custos entre as mesmas,

4. Estimaram os custos relevantes das atividades, aferindo os custos dos recursos usados por cada atividade,
5. Estimaram os custos de relações entre atividades, determinando como estão relacionadas as atividades em termos de custos,
6. Determinaram alterações no *production digraph*, com foco nas alterações de atividades, custos de atividades, relação de atividades e relação de custo entre atividades,
7. Derivaram a potencial redução de custos, com a utilização dos SIC os custos com recursos das atividades devem baixar potenciando a redução de custos,
8. Aferiram a redução de custos viável, com a libertação de recursos usados pelas atividades, após aplicação dos SI, estes mesmos recursos podem ser reaproveitados para outros processos.

Para uma melhor compreensão dos dados que alimentam o modelo ABC, Wegen & Hoog (1996) definem o que se entende por custo, sendo que dividem os custos em diretos e indiretos. Custos diretos consideram ser aqueles que se podem identificar especificamente como pertencentes ao objeto de cálculo e desta forma serem atribuídos diretamente a uma atividade, caso contrário, por exemplo, custos que advém de recursos partilhados como sejam, por exemplo, os custos relacionados com o Conselho de Administração, são considerados custos indiretos (Homgren, 1991).

Após efetuada a análise de ambos os estudos, Wegen & Hoog (1996), aferiram a diferença entre ambos analisando desta forma a mais-valia dos SI decorrente da sua aplicação e da implicação que tiveram na transformação das atividades originais. Concluem também que o método usado permite aferir e medir a redução de custos sistemática, proveniente da aplicação do novo SI decorrente da modificação que este implica nas atividades do processo em que é aplicado, trazendo desta forma melhorias e ganhos nos custos de produção.

Existem algumas questões de âmbito metodológico que necessitam de ser clarificadas.

Para ser possível, através do método proposto, efetuar uma medição da redução de custos decorrente da aplicação de novos SI, é necessário proceder ao estudo do processo em causa em duas fases distintas. Uma primeira fase onde são usados os SI originalmente em produção e que correspondiam ao estado original do processo em estudo e numa segunda fase em que já estão em produção os novos SI. O que significa que o método apenas pode ser aplicado quando exista um estudo original antes da entrada em produção dos novos SI.

Este método não entra em linha de conta com outros conceitos como os de incerteza ou de risco, o que significa que qualquer análise para além da determinação da redução de custos provenientes da aplicação, ou modificação, de SI, terá de ser analisada em conjunto com outras ferramentas ou métodos Wegen & Hoog (1996).

3.3 Modelo de Análise dos Custos

O modelo de análise custos é idêntico em ambas as fases em estudo, Fase I e Fase II, sendo aplicado distintamente. Para alimentar este modelo é necessário, para ambas as fases, proceder à definição dos recursos, definição dos *drivers* de recursos e atividades conforme descrito no ponto 3.1 desta dissertação. É necessário também, a recolha dos valores dos custos diretos e indiretos a imputar aos recursos que servirão para alimentar o modelo. Por fim é necessário proceder ao levantamento dos tempos de execução das atividades.

Tabela 3.3 – Ferramentas usadas pelos recursos durante a prestação de serviço

Ferramenta	Produto

Os custos com os recursos são calculados tendo em conta os custos diretos e indiretos com SIC e os custos com salários. Para cada tipo de recurso é efetuado o cálculo do custo direto SIC por recurso anual (Cdsra) e do custo indireto de SIC com recursos anual (Cisra), estes representam o total dos custos com as ferramentas SIC usadas durante a prestação dos serviços em estudo que são registadas na tabela 3.3.

Tabela 3.4 – Custos dos Sistemas de Informação e Comunicações diretos e indiretos durante um ano

Rubricas	Fase [•]			
	Custos SIC diretos (Período durante o qual os recursos consomem SIC 8h)		Custos SIC indiretos (Período durante o qual não há consumo de SIC 16h)	
	Recurso [A]	Recurso [B]	Recurso [A]	Recurso [B]
	€	€	€	€
	€	€	€	€
	€	€	€	€

Na tabela 3.4 são registados os custos SIC diretos e indiretos por rubricas, que agrupam as ferramentas usadas por tipo de custo do Orçamento SIC da sociedade ABBC, e por recursos. O cálculo do custo SIC direto por rubrica e recurso (Csdrr) é obtido através da seguinte fórmula.

$$Csdrr = \left(\frac{Vora}{\frac{Nha}{Ntirm}} \right) \times Nir \quad (1)$$

Vora: Valor orçamentado da rubrica ano

Nha: Número de horas num ano

Ntirm: Número total de indivíduos presentes nos recursos usados no modelo

Nir: Número de indivíduos do recurso

Com os valores apurados da tabela 3.4 segue-se para o cálculo do Custo direto SIC por recurso anual (Cdsra) recorrendo à seguinte fórmula.

$$Cdsra = \left(\frac{Osica}{\frac{Nha}{Ntirm}} \times (Duta \times Nhtd) \right) \times Nir \quad (2)$$

Osica: Orçamento anual SIC

Ntirm: Número total de indivíduos presentes nos recursos usados no modelo

Duta: Dias úteis de trabalho anual

Nhtd: Número de horas de trabalho por dia

Nir: Número de indivíduos do recurso

Também com os valores da tabela 3.4 procede-se ao cálculo do custo indireto de SIC com recursos anual (Cisra) usando a seguinte fórmula.

$$Cisra = \left(\frac{Osica}{\frac{Nha}{Ntirm}} \times (Nha - Nhntd) \right) \times Nir \quad (3)$$

Osica: Orçamento anual SIC

Nha: Número de horas num ano

Ntirm: Número total de indivíduos presentes nos recursos usados no modelo

Nhta: Número de horas não trabalhadas por dia

Nir: Número de indivíduos do recurso

Tabela 3.5 – Custos com prestação de serviços com os advogados e salários dos administrativos ao longo de um ano

Custo anual de prestação de serviços Recurso [•]	Custo anual com salários Recurso [•]
€	€

Na tabela 3.5 apresentam-se os custos com o pagamento da prestação de serviços e salários para a alimentar o modelo.

Tabela 3.6 – Apuramento de custos por recurso

Recurso	Fase [•]			
	Custos SIC direto	Custos SIC indireto	Prestação de Serviços / Salários	Custo total do recurso
	€	€	€	€
	€	€	€	€
			Custo total do modelo	€

Os recursos e os valores apurados dos custos a imputar aos recursos preenchem a tabela 3.6, estes são separados por tipo de custos e conforme os recursos a que dizem respeito. O custo total de um recurso (Ctr) é igual à soma de todos os custos SIC apurados diretos, indiretos e com salários.

$$Ctr = Cdsra + Cisra + PSr \quad (4)$$

Cdsra: Custo direto SIC por recurso anual

Cisra: Custo indireto de SIC com recursos anual

PSr: Prestações de Serviço e Salários com recursos

Ainda na tabela 3.6 será refletido o custo total apurado para o modelo (Ctm) que é igual à soma dos custos totais de todos os recursos em estudo.

$$C_{tm} = \sum C_{tr} \quad (5)$$

Ctr: Custo total de um recurso

Tabela 3.7 – Atividades das prestações dos serviços

Atividades	PS(1)	PS(2)

O resultado da seleção das atividades em estudo, registadas na tabela 3.7 conforme a prestação de serviço onde serão executadas, servirá para alimentar o modelo de forma a que estas sejam custeadas em relação ao tempo da sua execução. O próximo passo é a medição e registo do tempo de execução das atividades por indivíduo pertencente aos recursos.

Tabela 3.8 – Duração da execução das atividades

	Duração por Unidade de Atividade			
	Fase [•]			
	Recurso [A]	Recurso [B]		
		Indivíduo [A]	Indivíduo [B]	Indivíduo [C]
	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00
	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00
	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00
Total de Tempo	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00

Na tabela 3.8 são registadas as medições de tempo da duração da execução de uma atividade por parte de um indivíduo tendo em conta o recurso a que este pertence.

Tabela 3.9 – Número de unidades de prestações de serviço no período de um ano

	N.º Unidades Ano Recurso [A]		N.º Unidades Ano Recurso [B]	
	Prestação de Serviço [A]	Prestação de Serviço [B]	Prestação de Serviço [A]	Prestação de Serviço [B]
Atividade [A]				
Atividade [B]				
Atividade [...]				

Na tabela 3.9 registam-se o número de execuções de prestações de serviço que serão efetuadas ao longo do período de um ano. Estes valores em conjunto com as medições de tempo de execução das atividades servirão para alimentar o modelo para se

proceder ao cálculo do custeio das atividades. As medições de tempo são convertidas e repartidas em percentagem de utilização de tempo pelas respetivas atividades. Para aferir a percentagem de tempo utilizado na execução de uma atividade (%tuea) usa-se a seguinte fórmula.

$$\%tuea = \frac{(\text{Tear} \times \text{Nspea})}{\sum(\text{Tear} \times \text{Nspea})} \quad (6)$$

Tear: Tempo de execução por atividade para um recurso

Nspea: Número de serviços prestados executados no período de um ano

Com a recolha e aferição dos valores acima torna-se então, possível proceder ao custeio de uma atividade.

Tabela 3.10 – Custeio da atividade

Recurso [A]				
Custo [A]	€	< ----- Alocação de Custos à Atividade 4.n ----- >		
Custo [B]	€			
Custo [C]	€	Alocação percentagem	Alocação valor	Nome da atividade
Alocação Custo [A] anual à atividade		%	€	
Alocação Custo [B] anual à atividade		%	€	
Alocação Custo [C] anual à atividade		%	€	
Sub Total			€	

A tabela 3.10 deverá conter os valores necessários para efetuar o custeio das atividades. Nesta são inseridos os custos com os recursos, por tipo, e a percentagem de tempo gasto pelos recursos na execução da atividade, por sua vez recorrendo à seguinte fórmula é calculada a alocação de valor à atividade (Ava).

$$\text{Ava} = (\%tuea \times \text{Cdsra}) + (\%tuea \times \text{Cisra}) + (\%tuea \times \text{Psr}) \quad (7)$$

%tuea: Percentagem de tempo utilizado na execução de uma atividade

Cdsra: Custo direto SIC por recurso anual

Cisra: Custo indireto de SIC com recursos anual

PSr: Prestações de Serviço e Salários com recursos

Tabela 3.11 – Custos alocados às atividades vs. custos alocados aos recursos

Atividades	Custo total apurado por atividade	Custo SIC direto	% custos diretos vs. total alocado	Custo SIC indireto	% custos SIC indiretos vs. total	Salários	% salários vs. total alocado
------------	-----------------------------------	------------------	------------------------------------	--------------------	----------------------------------	----------	------------------------------

					alocado		
Atividade [A]	€	€	€	€	%	€	%
Atividade [B]	€	€	€	€	%	€	%
Atividade [...]	€	€	€	€	%	€	%
Custos totais alocados às atividades	€	€		€		€	
Custo total apurado por recursos	€						
Balanço entre os custos alocados às atividades e os custos apurados por recursos	€						

Com o custeio de todas as atividades presentes no modelo conforme representado pela tabela 3.11 calcula-se o balanço entre os custos apurados para as atividades e os custos apurados para os recursos (Bcaacar) recorrendo à seguinte fórmula.

$$Bcaacar = \sum Ava - \sum Ctr \quad (8)$$

Ava: Alocação de valor à atividade

Ctr: Custo total de um recurso

Tabela 3.12 – Custo unitário de cada prestação de serviço por atividade

Atividades	Driver de atividade	Valor do driver de atividade	Custo por unidade na Fase I	Custo por unidade na Fase II
Atividade [A]			€	€
Atividade [B]			€	€
Atividade [...]			€	€

A tabela 3.12 é alimentada com os dados dos *drivers* de atividade, que correspondem ao número de serviços prestados executados no período de um ano, e com resultado do cálculo do custo unitário de cada atividade (Cua), resultado da utilização da seguinte fórmula.

$$Cua = \frac{Nspea}{Ava} \quad (9)$$

Nspea: Número de serviços prestados executados no período de um ano

Ava: Alocação de valor à atividade

3.4 Modelo da comparação entre Fases

Apurados e calculados os custos para ambas as Fase I e Fase II procede-se para a última etapa do método proposto que tem como objetivo a comparação do resultado do estudo das duas Fases.

Tabela 3.13 – Comparação do valor total apurado por recursos na Fase I com o da Fase II

Recursos	Custos Fase I	Custos Fase II	Diferença	
			€	%
	€	€	€	%
	€	€	€	%

A tabela 3.13 regista a diferença entre os custos apurados por recursos entre ambas as Fases (Dcr) recorrendo às formulas.

$$Dcr = \sum Ctr (Fase I) - \sum Ctr (Fase II) \quad (10)$$

$$\%Dcr = \left(\frac{\sum Ctr(Fase I)}{\sum Ctr(Fase II)} \right) - 1 \quad (11)$$

Ctr: Custo total de um recurso

Tabela 3.14 – Comparação do custo anual apurado com os recursos entre a Fase I e Fase II

Custo anual apurado pelo modelo para os recursos das prestações de serviço.			
Fase I	Fase II	Diferença	
€	€	€	%

A tabela 3.14 representa a diferença entre o total dos custos apurados com recursos anual (Dctr) entre ambas as Fases recorrendo à seguinte fórmula.

$$Dctr = \sum Ctm (Fase I) - \sum Ctm (Fase II) \quad (12)$$

$$\%Dctr = \left(\frac{\sum Ctm(Fase I)}{\sum Ctm(Fase II)} \right) - 1 \quad (13)$$

Ctm: Custo total apurado para o modelo

Tabela 3.15 – Valor económico produzido pelos SIC na produção e prestação dos serviços jurídicos

Custo anual apurado pelo modelo para ambas as prestações de serviço.			
Fase I	Fase II	Valor económico SIC	Varição do valor económico
€	€	€	%

A tabela 3.15, que representa a diferença em valor e percentagem entre o total dos custos apurados para as prestações de serviços anuais entre ambas as Fases, apresenta o Valor económico produzido pelos SIC na produção e prestação de serviços jurídicos (Vepspsj) valor apurado recorrendo às seguintes fórmulas.

$$\mathbf{Vepspsj} = \sum \mathbf{Ava} \text{ (Fase I)} - \sum \mathbf{Ava} \text{ (Fase II)} \quad \mathbf{(14)}$$

$$\% \mathbf{Vepspsj} = \left(\frac{\sum \mathbf{Ava} \text{ (Fase I)}}{\sum \mathbf{Ava} \text{ (Fase II)}} \right) - \mathbf{1} \quad \mathbf{(15)}$$

Ava: Alocação de valor à atividade

4 APLICAÇÃO AO CASO DE ESTUDO

ABBC é uma sociedade de advogados *full service* fundada em 1982, em Lisboa, contando atualmente com uma equipa de mais de 70 advogados. A ABBC é a *focus firm* da DLA Piper, em Portugal, uma sociedade de advogados global, com escritórios em mais de 30 países, o que permite à ABBC alargar o alcance do seu aconselhamento jurídico onde quer que estejam os interesses dos seus Clientes.

(ABBC & Associados, Sociedade de Advogados, 2016)

A sociedade ABBC desconhece o valor económico decorrente do uso dos seus SIC na prestação dos seus serviços aos clientes, pelo que este caso de estudo pretende realizar a aferição do valor económico dos SIC na prestação de dois serviços prestados pela Sociedade respetivamente a dois clientes.

4.1 Escolha dos serviços

O caso de estudo incide sobre dois serviços prestados pela Sociedade a dois clientes distintos, um trata-se de um “Recurso de Contraordenação Fiscal” (RCF) e o outro da “Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora” (CSEH). Ambos os serviços foram selecionados com a cooperação de um dos Sócios da sociedade ABBC, ou de um responsável pelas respetivas áreas de prática em que se inserem os serviços a prestar. Na seleção dos serviços prestados a estudar foram usados critérios que permitissem a qualidade e pertinência nos procedimentos de escolha dos mesmos (Hoppen, Lapointe, & Moreau, 1996).

1. **Transversalidade** do uso de diversas tecnologias por serviços prestados. A escolha do critério da transversalidade decorre da intenção dos sócios da sociedade ABBC em verem refletidas nas prestações de serviços selecionadas a utilização de um número abrangente de tecnologias e serviços que constam no catálogo de serviços SIC da sociedade ABBC e que sejam simultaneamente transversais a outras prestações de serviços. Desta forma o critério da transversalidade assenta na busca da maior aproximação possível à realidade do estudo (Hoppen et al., 1996).

Tabela 4.1 – Transversalidade

Categorias	RCF	CSEH
Rede de comunicações estruturada da informática	Rede Ethernet Cisco	Rede Wi-Fi Cisco
Gestão documental	iManage Worksite	iManage Worksite
Aplicações de gestão	LaweyrGest	Primavera
Aplicações de produção de documentação	Outlook	Skype
Aplicações de produção de documentação	Word	pdfDocs
Serviços de impressão e digitalização	Multifunções UTAX	Impressora UTAX
Serviços de impressão e digitalização	Anubis	Panda
Redes de comunicações de dados e voz, móveis e fixas	VoIP Cisco	4G

A tabela 4.1 reflete a utilização de pelo menos uma tecnologia, pertencente a cada categoria do catálogo de serviços SIC, usada a Fase II dos serviços estudados nesta dissertação, demonstrando a transversalidade no uso das tecnologias e serviços disponibilizados pelos SIC nas prestações de serviço estudadas.

2. **Objetivo anual do número de prestações de serviço.** Interessa aos Sócios da sociedade ABBC o estudo de prestações de serviço que se repitam ao longo do ano. Este objetivo foi delineado pelos Sócios da sociedade ABBC tendo em conta os objetivos comerciais das prestações de serviço em causa para o ano de 2016. Estudando prestações de serviço que se repetem com maior frequência ao longo de um ano, os Sócios da sociedade ABBC esperam poder obter maiores benefícios através de potenciais economias.

Tabela 4.2 –Prestações de serviço em estudo da Área de Prática de Fiscal e da Área de Prática de Comercial e Societário da Azevedo Neves, Benjamim Mendes, carvalho & Associados, Sociedade de Advogados RL

	Número estimado de prestações de serviço para 2017
Recurso de Contraordenação Fiscal (Área de Prática de Fiscal)	150 Unidades
Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora (Área de Prática de Comercial e Societário)	20 Unidades

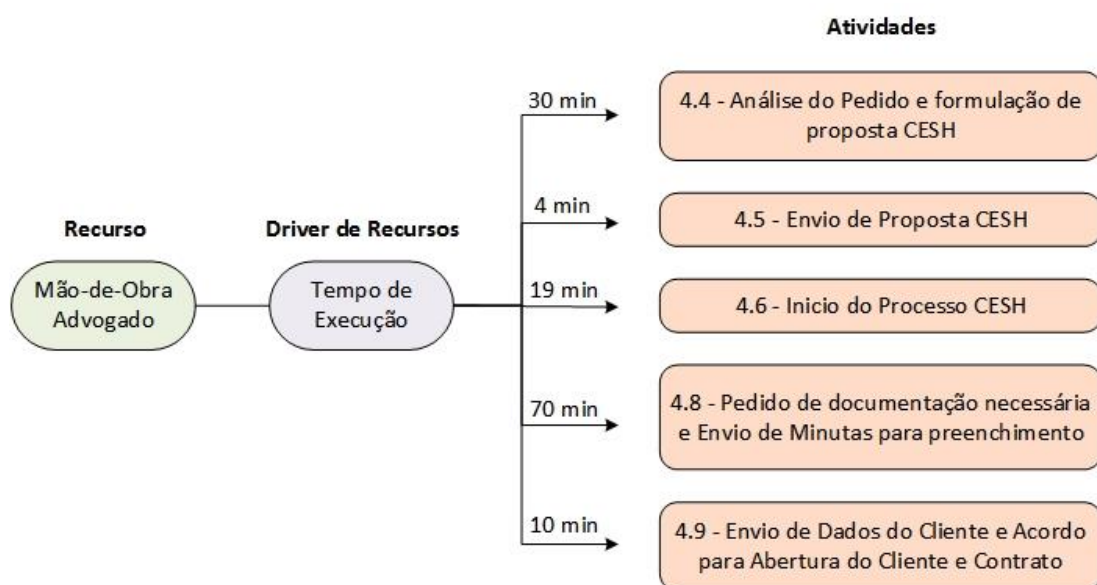
Na tabela 4.2 encontram-se os objetivos dos números de prestações de serviços, de cada serviço estudado, definidos para a Área de Prática de Fiscal e à Área de Prática de

Comercial e Societário da sociedade ABBC, para o ano de 2017 (Azevedo et al., 2016), (Portugal, 2016).

4.2 Assunções do caso de estudo

Os recursos considerados para o modelo ABC, usados nas prestações de serviço, alvo de estudo, são a mão-de-obra dos recursos humanos da sociedade ABBC que prestam o serviço ao cliente, seja a mão-de-obra dos advogados (da respetiva área de prática do serviço prestado) ou a mão-de-obra de três administrativos que apoiam o advogado e fornecem ao cliente, serviços de honorários, financeiros e administrativos. Desta forma os dois recursos em uso para o modelo são o recurso Advogados e o recurso Administrativos.

Figura 4.1 – Ilustração do *driver* de recurso usado no processo estudado Constituição de Sociedade Empresa na Hora aplicado a 5 atividades. Adaptado de Agarwal (2016)



Definidos os *drivers* de recursos do modelo nas prestações de serviços procede-se à medida do tempo gasto na execução das atividades, conforme descrito na figura 4.1.

Figura 4.2 - Exemplo de *driver* de atividade do processo Recurso de Contraordenação Fiscal. Adaptado de Agarwal (2016)



A tabela 4.2 refere o objetivo anual da sociedade ABBC, para o número de prestações de serviços para 2017 para os serviços prestados estudados nesta dissertação. Estes serviços refletem os *drivers* de atividades que se traduzem no número de atividades que os objetos de custo consomem ao longo de um ano. Na figura 4.2 mostra-se graficamente um exemplo de um *driver* de atividade aplicado a um objeto de custo.

Tabela 4.3 – Atividades das prestações dos serviços Recurso de Contraordenação Fiscal e Constituição Sociedades Empresa na Hora em ambas as Fases I e Fase II

Atividades	RCF	CSEH	Fase I	Fase II
4.1 - Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	•		•	•
4.2 - Envio de Proposta RCF	•		•	•
4.3 - Início do Processo RCF	•		•	•
4.4 - Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH		•	•	•
4.5 - Envio de Proposta CSEH		•	•	•
4.6 - Início do Processo CSEH		•	•	•
4.7 - Pedido de documentação necessária e contactos com contabilista e cliente	•		•	•
4.8 - Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento		•	•	•
4.9 - Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato	•	•	•	•
4.10 - Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato	•	•	•	•
4.11 - Envio da Informação de Abertura	•	•	•	•
4.12 - Envio da Fatura de Provisão	•	•	•	•
4.13 - Receção do Pagamento de Provisão	•	•	•	•
4.14 - Envio da minuta de recurso para análise do cliente	•		•	•
4.15 - Revisão e formulação de recurso	•		•	•
4.16 - Envio de recurso para serviços de finanças	•		•	•
4.17 - Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	•		•	•
4.18 - Análise de sentença de tribunal	•		•	•
4.19 - E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	•		•	•
4.20 - Envio de conta de custas para AT	•		•	•
4.21 - Produção da Documentação para Entidades Públicas		•	•	•
4.22 - Envio da Documentação		•	•	•
4.23 - Receção da Documentação e Verificação		•	•	•
4.24 - Envio da Documentação da Sociedade de Início de Atividade		•	•	•
4.25 - Receção da Documentação e Verificação		•	•	•
4.26 - Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária		•	•	•
4.27 - Receção da Documentação		•	•	•
4.28 - Pedido de Criação de Conta Bancária		•	•	•

Atividades	RCF	CSEH	Fase I	Fase II
4.29 - Envio da Documentação		•	•	•
4.30 - Dossier Final		•	•	•
4.31 - Processamento de Despesas	•	•	•	•
4.32 - Processamento de Provisões	•	•	•	•
4.33 - Processamento de Notas de Honorários	•	•	•	•
4.34 - Faturação Despesas	•	•	•	•
4.35 - Faturação Honorários	•	•	•	•
4.36 - Cobranças	•	•	•	•

As atividades, apresentadas na tabela 4.3, assim como o seu fluxo, mantêm-se inalterados da Fase I para a Fase II, sendo que a única diferença entre as Fases em estudo diz respeito à aplicação das ferramentas usadas. Seguidamente são apuradas as ferramentas usadas nas fases de prestação de cada serviço.

Tabela 4.4 – Ferramentas usadas pelos recursos nas duas fases de estudo

Ferramenta	Produto	Fase I	Fase II
Multifunções (Copiadora, Impressora, Scanner e Fax)	UTAX CDC 1930 MFP		•
Impressora Laser	HP LaserJet 1100	•	
Computador	Lenovo Desktop	•	•
Editor de texto	Microsoft Word – Open Volume Licensing		•
Folha de cálculo	Microsoft Excel – Open Volume Licensing		•
Cliente de E-mail	Microsoft Outlook – Open Volume Licensing		•
Editor de texto	Microsoft Word – Office 365 Empresas Versão Premium	•	
Folha de cálculo	Microsoft Excel – Office 365 Empresas Versão Premium	•	
Cliente de E-mail	Microsoft Outlook – Office 365 Empresas Versão Premium	•	
Navegador de Internet	Internet Explorer	•	•
Programa de faturação	Primavera 9 Professional		•
Programa de faturação	Primavera Express Faturação	•	
Programa de Gestão	LawyerGest		•
Gestão Documental	iManage Worksite		•
Base de Dados jurídica	JusNet		•
Impressoras Laser	UTAX P-4530DN		•
Comunicações - Voz fixa	Vodafone	•	•
Comunicações - Voz móvel + Dados	Vodafone	•	•
Acesso Fixo Internet	Vodafone / Colt	•	•
Antivírus	Panda Cloud Office Protection	•	•

Na tabela 4.4 estão representadas as ferramentas usadas na Fase I e na Fase II. As ferramentas usadas na Fase I correspondem aquelas que são as imprescindíveis para a

concretização da prestação dos serviços. Na Fase II foram usadas, para além das usadas na Fase I, as restantes ferramentas que atualmente fazem parte do catálogo SIC da sociedade ABBC.

A valorização económica dos serviços prestados, conforme demonstrada no ponto 3.3 desta dissertação, é calculada com recurso ao apuramento dos custos SIC consumidos pelos recursos da sociedade ABBC durante o tempo necessário à execução das atividades. Estes cálculos, assim como os dados custo e tempo, encontram-se no Anexo A1 para a Fase I e no Anexo A2 para a Fase II. O foco do estudo nos custos com os SIC simplifica a obtenção de dados de custeio que alimentam o modelo ABC, pelo que apenas são considerados custos diretos, ou indiretos, diretamente relacionados com os SIC e os custos com a prestação de serviços paga aos advogados assim como os salários dos administrativos.

Tabela 4.5 – Custos diretos e Indiretos no período de um ano

Rubricas	Fase I				Fase II			
	Custos SIC diretos (Período durante o qual os recursos consomem SIC 8h)		Custos SIC indiretos (Período durante o qual não há consumo de SIC 16h)		Custos SIC diretos (Período durante o qual os recursos consomem SIC 8h)		Custos SIC indiretos (Período durante o qual os recursos consomem SIC 16h)	
	Advogados	Administrativos	Advogados	Administrativos	Advogados	Administrativos	Advogados	Administrativos
Licenciamento de Software	17,81 €	26,72 €	67,59 €	101,38 €	260,31 €	390,46 €	987,79 €	1 481,69 €
Avenças	250,27 €	375,41 €	949,73	1 424,59 €	106,42 €	159,63 €	403,83 €	605,75 €
Contratos de Manutenção	-	-	-	-	22,54 €	33,80 €	85,51 €	128,27 €
Serviços não abrangidos por Avenças ou Contratos	-	-	-	-	10,43 €	15,64 €	39,57 €	59,36 €
Internet Fixa	24,66€	36,99 €	93,57 €	140,35 €	25,03 €	37,54 €	94,97 €	142,46 €
Bases de Dados	-	-	-	-	11,21 €	16,82 €	42,54 €	63,81 €
Impressão	87,85 €	131,77 €	335,35 €	500,03 €	10,43 €	15,64 €	39,57 €	59,36 €
Servidores e Computadores	22,94 €	34,41 €	87,06 €	130,59 €	37,75 €	56,62 €	143,25 €	214,88 €
Extensões de Garantia	-	-	-	-	20,33 €	30,50 €	77,17 €	115,75 €
Telecomunicações Voz Fixa	642,37 €	963,55 €	2.437,63 €	3 656,45 €	141,20 €	211,79 €	535,80 €	803,71 €
Telecomunicações Móveis Dados	3,02 €	4,52 €	28,62 €	-	213,36 €	320,04 €	809,64 €	1 214,46 €
Encargos com Pessoal SIC	-	-	-	-	246,43 €	320,04 €	935,16 €	1 402,73 €
Totais	1 048,91 €	1 573,27 €	3 980,37 €	5 970,56 €	1 105,42 €	1 658,14 €	4 194,82 €	6 292,22 €

Na tabela 4.5 encontram-se os custos diretos e indiretos SIC apurados ao longo de um ano, para a Fase I e para a Fase II com os recursos Advogados e Administrativos. Foram considerados custos diretos para ambas as fases aqueles que representam os custos com os SIC ao longo das 8 horas de trabalho diário semanal, período no qual os recursos executam as atividades. Os custos indiretos, para ambas as fases, são aqueles que representam os custos com os SIC fora do horário de trabalho, ou seja, nas restantes 16 horas do dia.

Tabela 4.6 – Custos com prestação de serviços com os advogados e salários dos administrativos ao longo de um ano para ambas as fases

Custo anual de prestação de serviços (Advogados)	Custo anual com salários (Administrativos)
60 860 €	118 125 €

Na tabela 4.6 apresentam-se os custos com o pagamento da prestação de serviços aos advogados e os custos com encargos salariais dos administrativos. Os demais custos estruturais da sociedade ABBC, rendas, encargos financeiros, etc., estão fora do âmbito do objetivo do estudo.

Tabela 4.7 – Custos apurados por tipo e recursos para a Fase I e Fase II

Recurso	Fase I				Fase II			
	Custos SIC direto	Custos SIC indireto	Salários	Custo total apurado	Custos SIC diretos	Custos SIC indiretos	Salários	Custo total apurado
Advogados	1 049 €	3 980 €	60 860 €	65 889 €	1 105 €	4 195 €	60 860 €	66 160 €
Administrativos	1 573 €	5 971 €	118 125 €	125 669 €	1 658 €	6 292 €	118 125 €	118 125 €

Na tabela 4.7 estão representados, os custos totais SIC Diretos que representam os custos com SIC durante as 8 horas de trabalho, os custos SIC indiretos representam os custos SIC nas restantes 16 horas durante as quais não são usados mas que permanecem um custo quer pela sua disponibilidade durante estas 16 horas quer pelos recursos que estes consomem durante este período em tarefas automáticas de cópias de segurança, manutenção, etc. Na tabela incluem-se também os custos com os salários quer dos advogados, na forma de prestação de serviços, quer dos administrativos. Por último o custo total agregado destes é representado pelo Custo Total Apurado no estudo desta dissertação para o período de 2016.

Tabela 4.8 – Tecnologia usada na execução das atividades

Atividades	Microsoft Word	Microsoft Outlook	Microsoft Excel	Worksite	Lawyer Gest	Primavera	Internet Explorer	VoIP
4.1 - Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	•	•		•	•			
4.2 - Envio de Proposta RCF	•	•		•	•		•	•
4.3 - Início do Processo RCF	•			•	•			•
4.4 - Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH	•	•		•	•		•	
4.5 - Envio de Proposta CSEH	•	•		•	•			
4.6 - Início do Processo CSEH	•			•	•		•	•
4.7 - Pedido de documentação necessária e contactos com contabilista e cliente		•		•	•			•
4.8 - Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	•	•		•	•			
4.9 - Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato		•		•	•			
4.10 - Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato					•			
4.11 - Envio da Informação de Abertura		•		•	•			
4.12 - Envio da Fatura de Provisão		•	•	•	•	•		
4.13 - Receção do Pagamento de Provisão			•	•	•			
4.14 - Envio da minuta de recurso para análise do cliente	•	•		•	•			
4.15 - Revisão e formulação de recurso	•	•		•	•			
4.16 - Envio de recurso para serviços de finanças	•	•		•	•		•	
4.17 - Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	•	•		•	•		•	
4.18 - Análise de sentença de tribunal	•	•		•	•		•	
4.19 - E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)		•		•	•			•
4.20 - Envio de conta de custas para AT	•	•	•	•	•		•	
4.21 - Produção da Documentação para Entidades Públicas	•			•	•			
4.22 - Envio da Documentação		•						
4.23 - Receção da Documentação e Verificação	•	•						
4.24 - Envio da Documentação da Sociedade de Início de Atividade		•						
4.25 - Receção da Documentação e Verificação		•						
4.26 - Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	•	•						•

Atividades	Microsoft Word	Microsoft Outlook	Microsoft Excel	Worksite	Lawyer Gest	Primavera	Internet Explorer	VoIP
4.27 - Receção da Documentação		•						
4.28 - Pedido de Criação de Conta Bancária	•	•					•	
4.29 - Envio da Documentação		•						
4.30 - Dossier Final		•						
4.31 - Processamento de Despesas			•					
4.32 - Processamento de Provisões			•					
4.33 - Processamento de Notas de Honorários		•	•					
4.34 - Faturação Despesas			•		•			
4.35 - Faturação Honorários		•	•		•			
4.36 - Cobranças			•					•

Não obstante de todas as atividades selecionadas fazerem uso de pelo menos uma tecnologia de SIC, conforme demonstrado na tabela 4.7, a medição de tempo gasto pelos recursos nas atividades inclui tempos que não são exclusivos ao uso dos SIC, por exemplo, o tempo de execução da atividade “4.28 - Pedido de Criação de Conta Bancária” inclui o tempo gasto na deslocação ao banco. Este facto deve-se à forma como se definem as atividades em modelos ABC (tabela 3.2 do capítulo 3), que considera as atividades como unidades de trabalho, pelo que a medição de tempo foi efetuada para a totalidade da sua execução.

4.3 Descrição das atividades relacionadas

Por cada prestação de serviço selecionada são observadas na Fase I e na Fase II, as atividades que quer o advogado, quer os administrativos executam. Os Diagramas de Atividades resultantes do estudo encontram-se nos Anexos I e Anexo II, respetivamente o Diagrama de Atividades da prestação de serviços RCF e CSEH. Em ambos os Diagramas de atividades, para além de estarem representados os fluxos das atividades, encontram-se registados em comentário na respetiva atividade a medição do tempo de execução da mesma, observadas na Fase I e na Fase II resultantes da medição durante a sua execução.

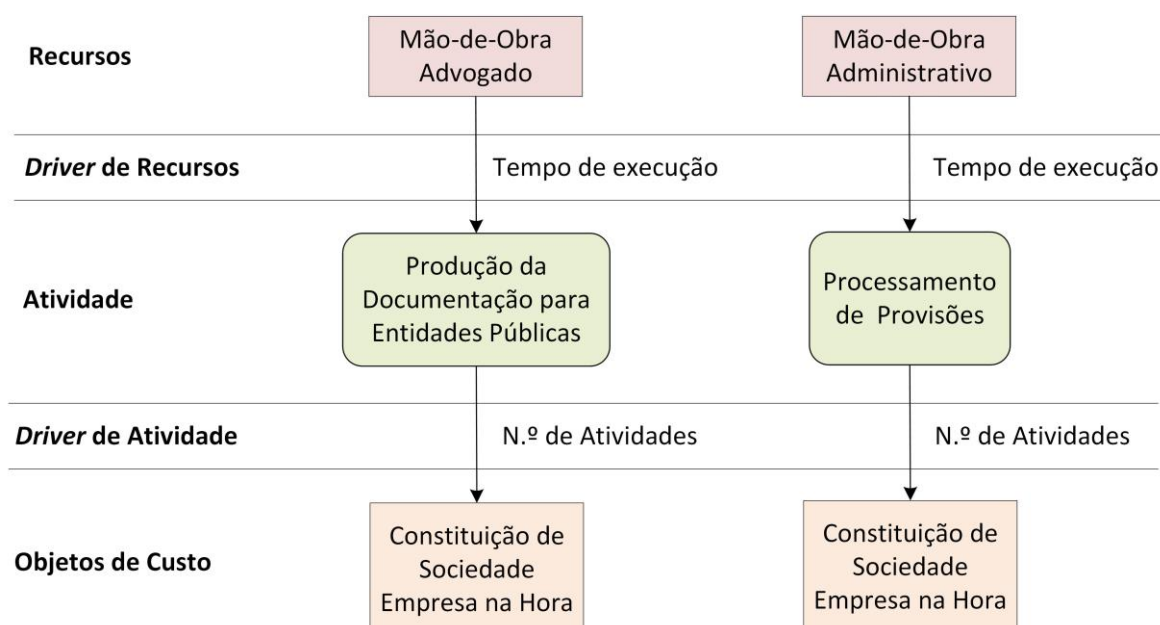
**Tabela 4.9 – Duração da execução das atividades para a prestação de serviço Recurso de
Contraordenação Fiscal na Fase I**

	Duração por Unidade de Atividade para RCF							
	Fase I				Fase II			
	Advogado	Administrativos			Advogado	Administrativos		
		A	B	C		A	B	C
Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	0:35:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio de Proposta RCF	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Início do Processo RCF	0:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio de Proposta CSEH	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Início do Processo CSEH	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Pedido de documentação necessária e contatos com contabilista e cliente	4:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	4:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato	0:00:00	0:12:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:07:00	0:00:00	0:00:00
Envio da Informação de Abertura	0:00:00	0:01:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:01:00	0:00:00	0:00:00
Envio da Fatura de Provisão	0:00:00	0:06:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:03:00	0:00:00	0:00:00
Receção do Pagamento de Provisão	0:00:00	0:00:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:02:00	0:00:00
Envio da minuta de recurso para análise do cliente	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Revisão e formulação de recurso	2:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio de recurso para serviços de finanças	0:15:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:15:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	1:24:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:20:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Análise de sentença de tribunal	0:25:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:25:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio de conta de custas para AT	0:15:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:15:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Produção da Documentação para Entidades Públicas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio da Documentação	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Receção da Documentação e Verificação	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio da Documentação da Sociedade de Início de Atividade	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Receção da Documentação e Verificação	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00

	Duração por Unidade de Atividade para RCF							
	Fase I				Fase II			
	Advogado	Administrativos			Advogado	Administrativos		
		A	B	C		A	B	C
Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Receção da Documentação	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Pedido de Criação de Conta Bancária	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Envio da Documentação	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Dossier Final	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Processamento de Despesas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:03:00
Processamento de Provisões	0:00:00	0:01:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:01:00	0:00:00	0:00:00
Processamento de Notas de Honorários	0:00:00	0:07:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:07:00	0:00:00	0:00:00
Faturação Despesas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:11:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:11:00
Faturação Honorários	0:00:00	0:16:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:16:00	0:00:00	0:00:00
Cobranças	0:00:00	0:00:00	0:04:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:04:00	0:00:00
Total de Tempo	10:01:00	0:43:00	0:06:00	0:13:00	9:22:00	0:35:00	0:06:00	0:14:00

É medido, individualmente por atividade e para uma unidade de prestação de serviço, o tempo que estas demoram a ser executadas numa unidade de prestação de serviço. Na tabela 4.9 registam-se os tempos medidos na Fase I que cada atividade demorou a ser executada pelo respetivo recurso durante as prestações de serviço. A tabela 4.9 refere-se à prestação de serviço RCF.

Figura 4.3 - Atribuição de custos de recursos a atividades e serviços. Adaptado de Wegen & Hoog (1996)



A figura 4.3 ilustra o fluxo de recolha de informação durante a atribuição de custos de recursos a duas atividades. É registada a identificação dos recursos em estudo “Mão-de-Obra-Advogado” / “Mão-de-Obra Administrativo”, apresentados os *drivers* de recurso “Tempo de execução”, identificadas as atividades “Produção de Documentação para Entidades Públicas” / “Processamento de Provisões”, apresentados os *drivers* de atividades “N.º de Atividades” e o objeto de custo CSEH ao qual são imputados os custos apurados ao longo do fluxo.

Tabela 4.10 – Número de unidades de prestações de serviço executadas pelos recursos na Fase I e Fase II no período de um ano

	N.º Unidades Ano Advogado		N.º Unidades Ano Administrativo	
	RCF	CSEH	RCF	CSEH
Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	150	0	0	0
Envio de Proposta RCF	150	0	0	0
Início do Processo RCF	150	0	0	0
Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH	0	20	0	0
Envio de Proposta CSEH	0	20	0	0
Início do Processo CSEH	0	20	0	0
Pedido de documentação necessária e contatos com contabilista e cliente	150	0	0	0
Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	0	20	0	0
Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato	150	20	0	0
Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato	0	0	150	20
Envio da Informação de Abertura	0	0	150	20
Envio da Fatura de Provisão	0	0	150	20
Receção do Pagamento de Provisão	0	0	150	20
Envio da minuta de recurso para análise do cliente	150	0	0	0
Revisão e formulação de recurso	150	0	0	0
Envio de recurso para serviços de finanças	150	0	0	0
Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	150	0	0	0
Análise de sentença de tribunal	150	0	0	0
E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	150	0	0	0
Envio de conta de custas para AT	150	0	0	0
Produção da Documentação para Entidades Públicas	0	20	0	0

	N.º Unidades Ano Advogado		N.º Unidades Ano Administrativo	
	RCF	CSEH	RCF	CSEH
Envio da Documentação	0	20	0	0
Receção da Documentação e Verificação	0	20	0	0
Envio da Documentação da Sociedade de Início de Atividade	0	20	0	0
Receção da Documentação e Verificação	0	20	0	0
Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	0	20	0	0
Receção da Documentação	0	20	0	0
Pedido de Criação de Conta Bancária	0	20	0	0
Envio da Documentação	0	20	0	0
Dossier Final	0	20	0	0
Processamento de Despesas	0	0	150	20
Processamento de Provisões	0	0	150	20
Processamento de Notas de Honorários	0	0	150	20
Faturação Despesas	0	0	150	20
Faturação Honorários	0	0	150	20
Cobranças	0	0	150	20
Total	1800	300	1500	200

Tendo em conta a tabela 4.2, que refere o número de prestações de serviço totais considerados no estudo, estes são relacionados com a atividade, tornando desta forma perceptível o número de atividades executadas ao longo do período a que se refere o estudo. Na tabela 4.10 apresenta-se o número de unidades executadas por tipo de recurso ao longo de um ano por serviço prestado.

Tabela 4.11 – Somatório de tempos registados na execução das atividades no período de um ano, por recurso e prestação de serviço na Fase I

	Tempos registados na execução das atividades no período de um ano na FASE I							
	Tempo por Atividade Ano Advogado		Tempo por Atividade Ano Administrativo		Tempo por Atividade Ano de RCF		Tempo por Atividade Ano de CSEH	
Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	87:30:00	5,34%	0:00:00	0,00%	87:30:00	100%	0:00:00	0%
Envio de Proposta RCF	25:00:00	1,53%	0:00:00	0,00%	25:00:00	100%	0:00:00	0%
Início do Processo RCF	12:30:00	0,76%	0:00:00	0,00%	12:30:00	100%	0:00:00	0%
Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH	10:00:00	0,61%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	10:00:00	100%
Envio de Proposta CSEH	1:20:00	0,08%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	1:20:00	100%
Início do Processo CSEH	6:20:00	0,39%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	6:20:00	100%
Pedido de documentação necessária e contatos com contabilista e cliente	675:00:00	41,19%	0:00:00	0,00%	675:00:00	100%	0:00:00	0%
Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	23:20:00	1,42%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	23:20:00	100%
Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato	28:20:00	1,73%	0:00:00	0,00%	25:00:00	88%	3:20:00	12%
Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato	0:00:00	0,00%	34:00:00	19,35%	30:00:00	88%	4:00:00	12%
Envio da Informação de Abertura	0:00:00	0,00%	2:50:00	1,61%	2:30:00	88%	0:20:00	12%
Envio da Fatura de Provisão	0:00:00	0,00%	17:00:00	9,68%	15:00:00	88%	2:00:00	12%
Receção do Pagamento de Provisão	0:00:00	0,00%	5:40:00	3,23%	5:00:00	88%	0:40:00	12%
Envio da minuta de recurso para análise do cliente	5:00:00	0,31%	0:00:00	0,00%	5:00:00	100%	0:00:00	0%
Revisão e formulação de recurso	300:00:00	18,31%	0:00:00	0,00%	300:00:00	100%	0:00:00	0%
Envio de recurso para serviços de finanças	37:30:00	2,29%	0:00:00	0,00%	37:30:00	100%	0:00:00	0%
Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	210:00:00	12,81%	0:00:00	0,00%	210:00:00	100%	0:00:00	0%
Análise de sentença de tribunal	62:30:00	3,81%	0:00:00	0,00%	62:30:00	100%	0:00:00	0%
E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	25:00:00	1,53%	0:00:00	0,00%	25:00:00	100%	0:00:00	0%
Envio de conta de custas para AT	37:30:00	2,29%	0:00:00	0,00%	37:30:00	100%	0:00:00	0%
Produção da Documentação para Entidades Públicas	40:20:00	2,46%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	40:20:00	100%
Envio da Documentação	1:40:00	0,10%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	1:40:00	100%
Receção da Documentação e Verificação	5:00:00	0,31%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	5:00:00	100%
Envio da Documentação da Sociedade de Início de Atividade	1:40:00	0,10%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	1:40:00	100%
Receção da Documentação e Verificação	0:40:00	0,04%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	0:40:00	100%
Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	12:40:00	0,77%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	12:40:00	100%

Tempos registados na execução das atividades no período de um ano na FASE I								
	Tempo por Atividade Ano Advogado		Tempo por Atividade Ano Administrativo		Tempo por Atividade Ano de RCF		Tempo por Atividade Ano de CSEH	
Receção da Documentação	0:20:00	0,02%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	0:20:00	100%
Pedido de Criação de Conta Bancária	23:20:00	1,42%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	23:20:00	100%
Envio da Documentação	2:20:00	0,14%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	2:20:00	100%
Dossier Final	4:00:00	0,24%	0:00:00	0,00%	0:00:00	0%	4:00:00	100%
Processamento de Despesas	0:00:00	0,00%	5:40:00	3,23%	5:00:00	88%	0:40:00	12%
Processamento de Provisões	0:00:00	0,00%	2:50:00	1,61%	2:30:00	88%	0:20:00	12%
Processamento de Notas de Honorários	0:00:00	0,00%	19:50:00	11,29%	17:30:00	88%	2:20:00	12%
Faturação Despesas	0:00:00	0,00%	31:10:00	17,74%	27:30:00	88%	3:40:00	12%
Faturação Honorários	0:00:00	0,00%	45:20:00	25,81%	40:00:00	88%	5:20:00	12%
Cobranças	0:00:00	0,00%	11:20:00	6,45%	10:00:00	88%	1:20:00	12%
Totais	1638:50:00	100%	175:40:00	100%	1657:30:00		157:00:00	

A tabela 4.11 apresenta os resultados do tempo de execução das atividades considerando o número total de prestações de serviço tido como objetivo na tabela 4.2. A tabela 4.11 corresponde à Fase I. Estas apresentam também a relação das atividades com as respetivas prestações de serviço, é possível perceber quais as atividades que apenas são executadas numa das prestações, ou em ambas. É também apresentada uma noção, na forma de percentagem, da dispersão do tempo despendido pelos recursos nas pelas atividades.

Tabela 4.12 – Custeio da atividade Análise do Pedido e Formulação de Proposta Recurso de Contraordenação Fiscal na Fase I

Recurso advogados				
Custo SIC direto do recurso advogados	1 049 €	< ----- Alocação de custos à atividade 4.1 ----- >		
Custo SIC indireto do recurso advogados	3 980 €			
Salário advogados	60 860 €			
		Alocação percentagem	Alocação valor	Nome da atividade
Alocação custo SIC direto anual à atividade		5,34%	56 €	Análise do Pedido e formulação de proposta RCF
Alocação custo SIC indireto anual à atividade		2,79%	28 €	Análise do Pedido e formulação de proposta RCF
Alocação salários anual à atividade		5,34%	3 249 €	Análise do Pedido e formulação de proposta RCF
Sub Total			3 333 €	

Recurso administrativos			
Custo SIC direto do recurso administrativo	1 573 €		
Custo SIC indireto do recurso administrativo	5 971 €	<----- Alocação de Custos à Atividade 4.1 ----->	
Salário administrativo	118 125 €		
		Alocação percentagem	Alocação valor
			Nome da atividade
Alocação custo SIC direto anual à atividade		0,00%	€0
Alocação custo SIC indireto anual à atividade		2,79%	28 €
Alocação salários anual à atividade		0,00%	0 €
		Sub Total	28 €

Feitos os levantamentos de tempos, alimentou-se o modelo descrito na secção 3.3, para a obtenção do custeio das atividades. A tabela 4.12 apresenta a aplicação ao custeio da atividade “A1 - Análise do Pedido e formulação de proposta RCF”. Para esta atividade são apresentados os seus custos diretos e indiretos dos recursos Advogados e Administrativos e a percentagem do tempo gasto na mesma. Nesta tabela é perceptível, na Alocação Custo SIC Indireto Anual à Atividade do Recurso Administrativos, a atribuição do custo indireto dos SIC já que o recurso Administrativos partilha o suporte desta atividade com outras da mesma natureza.

Tabela 4.13 – Custos alocados às atividades vs. custos alocados aos recursos na Fase I

Atividades	Custo total apurado por atividade	Custo SIC direto	% custos SIC diretos vs. total alocado	Custo SIC indireto	% custos SIC indiretos vs. total alocado	Salários	% salários vs. total alocado
Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	3 360,75 €	56,00 €	0,03%	55,33 €	0,03%	3 249,42 €	1,77%
Envio de Proposta RCF	999,74 €	16,00 €	0,01%	55,33 €	0,03%	928,40 €	0,51%
Início do Processo RCF	527,54 €	8,00 €	0,00%	55,33 €	0,03%	464,20 €	0,25%
Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH	433,10 €	6,40 €	0,00%	55,33 €	0,03%	371,36 €	0,20%
Envio de Proposta CSEH	105,70 €	0,85 €	0,00%	55,33 €	0,03%	49,51 €	0,03%
Início do Processo CSEH	294,58 €	4,05 €	0,00%	55,33 €	0,03%	235,20 €	0,13%
Pedido de documentação necessária e contactos com contabilista e cliente	25 554,28 €	432,02 €	0,24%	55,33 €	0,03%	25 066,92 €	13,65%
Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	936,78 €	14,93 €	0,01%	55,33 €	0,03%	866,51 €	0,47%
Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato	1 125,66 €	18,13 €	0,01%	55,33 €	0,03%	1 052,19 €	0,57%
Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato	23 222,85 €	304,52 €	0,17%	55,33 €	0,03%	22 862,99 €	12,45%
Envio da Informação de Abertura	1 985,96 €	25,38 €	0,01%	55,33 €	0,03%	1 905,25 €	1,04%
Envio da Fatura de Provisão	11 639,09 €	152,26 €	0,08%	55,33 €	0,03%	11 431,50 €	6,23%

Atividades	Custo total apurado por atividade	Custo SIC direto	% custos SIC diretos vs. total alocado	Custo SIC indireto	% custos SIC indiretos vs. total alocado	Salários	% salários vs. total alocado
Receção do Pagamento de Provisão	3 916,59 €	50,75 €	0,03%	55,33 €	0,03%	3 810,50 €	2,08%
Envio da minuta de recurso para análise do cliente	244,21 €	3,20 €	0,00%	55,33 €	0,03%	185,68 €	0,10%
Revisão e formulação de recurso	11 388,20 €	192,01 €	0,10%	55,33 €	0,03%	11 140,85 €	6,07%
Envio de recurso para serviços de finanças	1 471,94 €	24,00 €	0,01%	55,33 €	0,03%	1 392,61 €	0,76%
Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	7 988,34 €	134,41 €	0,07%	55,33 €	0,03%	7 798,60 €	4,25%
Análise de sentença de tribunal	2 416,35 €	40,00 €	0,02%	55,33 €	0,03%	2 321,01 €	1,26%
E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	999,74 €	16,00 €	0,01%	55,33 €	0,03%	928,40 €	0,51%
Envio de conta de custas para AT	1 471,94 €	24,00 €	0,01%	55,33 €	0,03%	1 392,61 €	0,76%
Produção da Documentação para Entidades Públicas	1 578,97 €	25,81 €	0,01%	55,33 €	0,03%	1 497,83 €	0,82%
Envio da Documentação	118,29 €	1,07 €	0,00%	55,33 €	0,03%	61,89 €	0,03%
Receção da Documentação e Verificação	244,21 €	3,20 €	0,00%	55,33 €	0,03%	185,68 €	0,10%
Envio da Documentação da Sociedade de Início de Atividade	118,29 €	1,07 €	0,00%	55,33 €	0,03%	61,89 €	0,03%
Receção da Documentação e Verificação	80,52 €	0,43 €	0,00%	55,33 €	0,03%	24,76 €	0,01%
Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	533,83 €	8,11 €	0,00%	55,33 €	0,03%	470,39 €	0,26%
Receção da Documentação	67,93 €	0,21 €	0,00%	55,33 €	0,03%	12,38 €	0,01%
Pedido de Criação de Conta Bancária	936,78 €	14,93 €	0,01%	55,33 €	0,03%	866,51 €	0,47%
Envio da Documentação	143,48 €	1,49 €	0,00%	55,33 €	0,03%	86,65 €	0,05%
Dossier Final	206,44 €	2,56 €	0,00%	55,33 €	0,03%	148,54 €	0,08%
Processamento de Despesas	3 916,59 €	50,75 €	0,03%	55,33 €	0,03%	3 810,50 €	2,08%
Processamento de Provisões	1 985,96 €	25,38 €	0,01%	55,33 €	0,03%	1 905,25 €	1,04%
Processamento de Notas de Honorários	13 569,72 €	177,64 €	0,10%	55,33 €	0,03%	13 336,74 €	7,26%
Faturação Despesas	21 292,22 €	279,15 €	0,15%	55,33 €	0,03%	20 957,74 €	11,41%
Faturação Honorários	30 945,35 €	406,03 €	0,22%	55,33 €	0,03%	30 483,99 €	16,60%
Cobranças	7 777,84 €	101,51 €	0,06%	55,33 €	0,03%	7 621,00 €	4,15%
Custos totais alocados às atividades	183 599,73 €	2 622,28 €		1 992,00 €		178 985,45 €	
Custo total apurado por recursos	191 558,67 €						
Balanço entre os custos alocados às atividades e os custos apurados por recursos	-7 958,94 €						

É possível agora observar o valor do custo direto, indireto e dos salários por atividade. Também se demonstram os pesos dos diversos tipos de custo em relação ao custo total alocado para a prestação de serviço. A tabela 4.13, que diz respeito aos custos da Fase I reflete os valores dos custos por tipo.

Tabela 4.14 – Custo unitário de cada prestação de serviço por atividade

Atividades	Driver de atividade	Valor do driver de atividade	Custo por unidade na Fase I	Custo por unidade na Fase II
Análise do Pedido e formulação de proposta RCF	Número de Análise de Pedido e formulação de proposta RCF	150	22,41 €	20,62 €
Envio de Proposta RCF	Número de Envio de Proposta RCF	150	6,66 €	7,12 €
Início do Processo RCF	Número de Inicio de Processo RCF	150	3,52 €	3,74 €
Análise do Pedido e formulação de proposta CSEH	Número de Análise de Pedido e formulação de proposta CSEH	20	21,65 €	23,02 €
Envio de Proposta CSEH	Número de Envio de Proposta CSEH	20	5,29 €	5,47 €
Início do Processo CSEH	Número de Inicio de Processo CSEH	20	14,73 €	15,59 €
Pedido de documentação necessária e contactos com contabilista e cliente	Número de Pedido de documentação necessária e contactos com contabilista e cliente	150	170,36 €	182,62 €
Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	Número de Pedido de documentação necessária e Envio de Minutas para preenchimento	20	46,84 €	50,02 €
Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura do Cliente e Contrato	Número de Envio de Dados do Cliente e Acordo para Abertura de Clientes e Contratos	170	6,62 €	7,08 €
Abertura do Cliente e Dossier com respetivo Contrato	Número de Abertura de Clientes e Dossiers com respetivos Contrato	170	136,60 €	90,00 €
Envio da Informação de Abertura	Número de Envio da Informação de Abertura	170	11,68 €	13,14 €
Envio da Fatura de Provisão	Número de Envio da Fatura de Provisão	170	68,47 €	38,76 €
Receção do Pagamento de Provisão	Número de Receção do Pagamento de Provisão	170	23,04 €	25,95 €
Envio da minuta de recurso para análise do cliente	Número de Envio da minuta de recurso para análise do cliente	150	1,63 €	1,72 €
Revisão e formulação de recurso	Número de Revisão e formulação de recurso	150	75,92 €	61,12 €
Envio de recurso para serviços de finanças	Número de Envio de recurso para serviços de finanças	150	9,81 €	10,49 €
Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	Número de Resposta a despachos do tribunal ou sobre atuação processual de contraparte	150	53,26 €	54,37 €
Análise de sentença de tribunal	Número de Análise de sentença de tribunal	150	16,11 €	17,24 €
E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	Número de E-mail para cliente com estratégia a seguir (recurso ou não)	150	6,66 €	7,12 €
Envio de conta de custas para AT	Número de Envio de conta de custas para AT	150	9,81 €	10,49 €
Produção da Documentação para Entidades Públicas	Número de Produção da Documentação para Entidades Públicas	20	78,95 €	63,52 €
Envio da Documentação	Número de Envio da Documentação	20	5,91 €	6,14 €
Receção da Documentação e Verificação	Número de Receção da Documentação e Verificação	20	12,21 €	12,89 €
Envio da Documentação da Sociedade de Inicio de Atividade	Número de Envio da Documentação da Sociedade de Inicio de Atividade	20	5,91 €	6,14 €
Receção da Documentação e Verificação	Número de Receção da Documentação e Verificação	20	4,03 €	4,12 €

Atividades	Driver de atividade	Valor do driver de atividade	Custo por unidade na Fase I	Custo por unidade na Fase II
Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	Número de Envio da Documentação e Pedido de Assinaturas para criação de Conta Bancária	20	26,69 €	26,39 €
Receção da Documentação	Número de Receção da Documentação	20	3,40 €	3,44 €
Pedido de Criação de Conta Bancária	Número de Pedido de Criação de Conta Bancária	20	46,84 €	50,02 €
Envio da Documentação	Número de Envio da Documentação	20	7,17 €	7,49 €
Dossier Final	Número de Dossier Final	20	10,32 €	10,87 €
Processamento de Despesas	Número de Processamento de Despesas	170	23,04 €	38,76 €
Processamento de Provisões	Número de Processamento de Provisões	170	11,68 €	13,14 €
Processamento de Notas de Honorários	Número de Processamento de Notas de Honorários	170	79,82 €	90,00 €
Faturação Despesas	Número de Faturação Despesas	170	125,25 €	141,25 €
Faturação Honorários	Número de Faturação Honorários	170	182,03 €	205,30 €
Cobranças	Número de Cobranças	170	45,75 €	51,57 €

O custo unitário de cada prestação de serviço por atividade é apresentado na tabela 4.14, nesta estão registados os custos de uma unidade de atividade em ambas as fases, desta forma é possível aferir qual a diferença entre os custos apurados por atividade entre ambas as fases.

Tabela 4.15 – Exemplo retirado do estudo da valorização dos objetos de custo pelo número de serviços prestados na Fase II

Atividade	Custo da atividade	Custo unitário	Objetos de custo	% tempo execução	Custo alocado	N.º de serviços prestados
Envio da Informação de Abertura	2 233,22 €	13,14 €	Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora	12%	262,73 €	20
			Recurso de Contraordenação Fiscal	88%	1 970,49 €	150
Envio da Fatura de Provisão	6 588,98 €	38,76 €	Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora	12%	775,17 €	20
			Recurso de Contraordenação Fiscal	88%	5 813,81 €	150
Receção do Pagamento de Provisão	4 411,10 €	25,95 €	Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora	12%	518,95 €	20
			Recurso de Contraordenação Fiscal	88%	3 892,15 €	150

Por fim torna-se possível obter uma análise por cada objeto de custo (prestação de serviço prestada pela sociedade ABBC aos clientes). A tabela 4.15 é um excerto retirado do estudo na Fase II que apresenta a relação do custo de 3 atividades pelos respetivos objetos de custo, nesta tabela final é possível observar para o objeto de custo,

não só qual foi o custo individual por atividades no objeto de custo mas também a percentagem do tempo de execução consumido, o número de serviços prestados e o custo unitário das atividades para o objeto de custo.

4.4 Resultados

Os resultados obtidos pela aplicação do modelo descrito na secção 3.3 foram:

Tabela 4.16 – Comparação do valor total de custos apurados com recursos na Fase I com o valor total de custos apurado apurados com recursos na Fase II

Custo anual apurado Fase I	Custo anual apurado Fase II	Diferença	
191 558,67 €	192 236,05 €	-677,38 €	-0,35%

A diferença entre os custos apurados com recursos, custos SIC e salários, presentes no Anexos A1 para a Fase I e Anexo A2 para a Fase II, apesar de negativa em - 677,38€ não é expressiva, como se mostra na tabela 4.16. A adição de serviços SIC na Fase II, que marca a diferença entre ambas as fases, não aumentou significativamente os custos com tecnologia. Este facto deve-se à diminuição do impacto dos custos SIC quando estes são contratados, ou adquiridos, em volume e quando servem também um maior número de utilizadores, diluindo assim o seu custo por estes. O fator volume compensa desta forma o custo acrescido com a adição de novos serviços o facto do valor acrescido com os custos em SIC. Desta forma o valor apurado dos SIC para ambas as fases tendo apenas um desvio de -0,35% demonstra que não existe diferença assinalável entre ambas as fases no que concerne ao seu custo.

Tabela 4.17 – Comparação do valor total apurado por recursos na Fase I com o da Fase II

Recursos	Custos Fase I	Custos Fase II	Diferença	
Advogado	65 889,29 €	66 160,24 €	-270,95 €	-0,41%
Administrativo	125 669,38 €	126 075,81 €	-406,43 €	-0,32%

A tabela 4.17 desdobra a comparação do valor total de custos apurados das atividades na Fase I com o valor total de custos apurado na Fase II por recursos, verifica-se que a adição de SIC não influencia em particular o resultado de nenhum dos dois recursos.

Tabela 4.18 – Comparação do valor total apurado para os recursos na Fase I com o da Fase II

Recursos	Custos SIC								
	Diretos			Indiretos			Salários		
	Fase I	Fase II	% Var	Fase I	Fase II	% Var	Fase I	Fase II	% Var
Advogado	1048,91 €	1105,42 €	-5,11%	3980,37 €	4194,82 €	-5,11%	60860,00 €	60860,00 €	0,00%
Administrativo	1573,37 €	1658,14 €	-5,11%	5970,56 €	6292,22 €	-5,11%	118125,45 €	118125,45 €	0,00%

A variação negativa refletida na tabela 4.17 da Fase I para a Fase II com os custos de recursos deve-se exclusivamente aos custos com SIC, uma vez que não existiu qualquer alteração nos custos com salários entre ambas as fases. Na tabela 4.18 é possível observar que o custo SIC Direto e Indireto entre recursos e Fases têm a mesma variação em termos percentuais (%vcs) o que demonstra que o custo com a adição de novas ferramentas não tem impacto no resultado final da variação, esta condição resulta de nas fórmulas de cálculo (i) e (ii) aplicadas no ponto 3.3 desta dissertação a única variável que sofre alteração é a que está relacionada com o valor orçamentado para SIC, sendo que as restantes variáveis mantêm-se inalteradas resultando em variações idênticas entre fases e recursos.¹

Tabela 4.19 – Custo anual apurado com os recursos vs. custo total apurado das atividades na Fase I e na Fase II

	Fase I		Fase II	
Custo total apurado para os recursos	191 558,67 €		192 236,05 €	
Custo total alocado às prestações de serviços	183 741,01 €		183 599,73 €	
Balanço entre custos apurados por recursos e custos alocados às atividades	-7 817,66 €	-4,08%	-8 636,32 €	-4,49%

A tabela 4.19 mostra o balanço entre os custos apurados para os recursos e os custos alocados às atividades. O balanço, negativo em ambas as fases de -7.817,66€ na Fase I e de -8.362,32€ na Fase II, significa que não são consumidos na totalidade os custos

$$^1 \%vcs = \left(\frac{Ctr(Fase I)}{Ctr(Fase II)} \right) - 1$$

Ctr: Custo total de um recurso

com recursos no decorrer das prestações de serviço estudadas. Esta variação influencia a aferição do valor económico dos SIC na medida em que os gastos com recursos não são na sua totalidade consumidos pelas atividades, desta forma o valor económico apurado pelo estudo desta dissertação é influenciado negativamente por estes desvios. Não sendo os custos com recursos totalmente aproveitados faz com que os valores de -7.817,66€ na Fase I e de -8.362,32€ na Fase II, representados na tabela 4.19, não sejam incluídos no cálculo final que permite apurar o valor económico dos SIC, uma vez que para este cálculo são usados apenas os valores dos custos totais alocados às prestações de serviço. Este facto deixa a possibilidade de realocar este valor para outros serviços, ou ajustar o valor do custo com recursos, com este ajuste e ao eliminar a variação apresentada garante-se também que a aferição do valor económico dos SIC acontece para a totalidade dos custos em estudo.

Tabela 4.20 – Valor económico produzido pelos SIC na produção e prestação dos serviços jurídicos do caso de estudo prestados pela sociedade Azevedo Neves, Benjamim Mendes, Carvalho & Associados, Sociedade de Advogados RL

Custo anual apurado pelo modelo para ambas as prestações de serviço.			
Fase I	Fase II	Valor económico SIC	
183 599,73 €	183 741,01 €	-141,28 €	-0,08%

A tabela 4.20 regista o valor económico de -141,28€ produzido pelos SIC na produção e prestação dos serviços jurídicos do caso de estudo prestados pela sociedade ABBC resultando este da diferença entre o total dos custos das atividades, na proporção do tempo que estas demoram a executar, da Fase I para a Fase II. Esta diferença de -141,28€ não é significativa, indica que não existe grande impacto na adição de novos serviços SIC em termos de custos para as atividades, isto deve-se ao facto de na Fase I os custos terem sido divididos por 4 recursos no total, na Fase II os custos são divididos por 80 recursos isto porque o orçamento da Fase II leva em conta os custos para os 80 utilizadores da sociedade ABBC. Desta forma é possível concluir que o custo de adição de novos serviços é diluído no número de recursos o que faz com que mais ferramentas não signifiquem maiores custos por recurso. Este é o valor económico que retornam os SIC da sociedade ABBC para as prestações de serviço estudadas.

5 CONCLUSÕES

O problema de estudo desta dissertação é a aferição do valor económico produzido pelos Sistemas de Informação e Comunicações na produção e prestação de um serviço jurídico prestado por uma Sociedade de Advogados.

Como resultado do caso de estudo efetuado obteve-se o valor económico de -141,28€ retornado pela utilização dos SIC da sociedade ABBC na prestação dos serviços Recurso de Contraordenação Fiscal e Constituição de Sociedade através do serviço Empresa na Hora. Este valor resultou da diferença entre, o resultado do estudo efetuado das prestações dos serviços quando efetuadas sem os SIC da sociedade ABBC e o resultado do estudo efetuado com os SIC da sociedade ABBC, resultando numa variação de -0,08%.

O facto do valor retornado ser negativo implica que os SIC não acrescentam valor nas prestações de serviços estudadas, pelo contrário, a sua utilização aumenta o custo final para a sociedade ABBC no decorrer da prestação destes serviços. O fator que proporciona o aumento dos custos é o aumento de tempo necessário para executar as atividades por partes dos recursos quando recorrem ao uso dos SIC presentes na Fase II. Coloca-se como hipótese que os SIC usados na Fase II fornecem funcionalidades muito além das que são necessárias para a prestações de serviço estudadas, desta forma o custo acrescido destes não se justifica na sua plenitude nas prestações de serviço estudadas, no entanto é importante realçar que noutras prestações de serviço, ou mesmo na sua utilização para tarefas administrativas, pode vir a compensar o valor negativo obtido neste estudo. Desta forma seria interessante a utilização do modelo proposto noutras prestações de serviços prestadas pela sociedade ABBC e também em serviços prestados internamente pelo Departamento Administrativo.

A relevância do valor apurado neste estudo para aplicação em estratégias económicas futuras, por exemplo na estratégia de preço proposta ao cliente para a prestação dos serviços estudados, pode agora ser levada em conta, sendo que a sociedade ABBC conhece neste momento qual o impacto económico dos seus SIC nas prestações de serviços estudadas. O impacto pouco significativo do valor resultante do estudo pode permitir, por exemplo, a que a sociedade ABBC estude a possibilidade de investir em SIC que influenciem diretamente as atividades estudadas forma a baixar o

custo com as mesmas. O modelo proposto permite fazê-lo com um risco reduzido pois possibilita a simulação do investimento antes da sua aplicação servindo como apoio à decisão.

Conclui-se também que a metodologia proposta neste estudo permite aferir o valor económico produzido pelos Sistemas de Informação e Comunicações na produção e prestação de um serviço jurídico prestado por uma Sociedade de Advogados, não obstante das restantes observações deste capítulo quanto à sua aplicabilidade.

Na generalidade, os modelos *Activity-Based Costing* permitem obter resultados económicos por atividade e respetivos objetos de custo muito detalhados. No caso deste estudo, as prestações de serviço alvo à qual foi aplicado o modelo, ficaram longe de esgotar as possibilidades de análise fornecidas pelo modelo.

Os Diagramas de Atividades revelaram-se numa ferramenta de fácil leitura por parte dos Sócios da sociedade ABBC tendo a legibilidade destes diagramas ajudado na compreensão dos fluxos das atividades e na compreensão de diversos detalhes ao longo do processo da prestação de serviço. A separação de entidades nos diagramas forneceu uma visão clara das suas relações permitindo ao mesmo tempo rapidamente perceber onde se cruzam e em que fases intervêm ao longo de todo o processo.

A metodologia oferece vantagens na execução de simulações através de alterações nos procedimentos de prestação de serviços uma vez que tendo apurado o valor económico da prestação de serviços alvo é relativamente fácil simular, ou mesmo experimentar, alterações nas atividades que compõem a prestação de serviço e compará-las com os fluxos já existentes. Desta forma é possível aferir se as alterações introduzidas podem, ou não, traduzir-se em mais-valias.

Uma das dificuldades sentidas pela aplicação da metodologia é que esta carece de duas situações distintas para posterior comparação e obtenção de resultados. Sendo que no caso do estudo aplicado foi necessário recorrer à execução das prestações de serviço usando ferramentas e métodos que não são usados no dia-a-dia da sociedade ABBC o que pode levantar algumas questões aquando da intenção da aplicação deste método por falta de meios e condições para criar um cenário alternativo de comparação.

Outra dificuldade, que pode por em causa a sua robustez, prende-se com a alimentação do modelo ABC, a definição dos recursos, *drivers*, atividades e objetos de custo nem sempre são diretas, ou as mais óbvias, o que leva a que tenha de existir consenso e clareza entre todas as partes intervenientes, sócios, responsável financeiro e gestores de SIC, sobre quais os dados que importam para os resultados pretendidos. Este pode ser um entrave não só ao retorno de dados úteis por parte do modelo como à sua própria aplicação. A vantagem é que uma vez definidas estas variáveis o modelo é de fácil reutilização. Desta forma o segundo objetivo desta dissertação, que visa a reutilização do modelo para estudo de outros serviços, foi cumprido uma vez que definido e alimentado o modelo estudado é relativamente simples para a sociedade ABBC replicar o estudo para outras prestações de serviço que presta aos seus clientes.

A aplicabilidade da metodologia na resolução do problema não só é por si exequível, como permite a sua reprodução para o estudo de outras prestações de serviço efetuadas pela sociedade ABBC.

BIBLIOGRAFIA

- ABBC & Associados, Sociedade de Advogados, R. (2016). Quem somos. Retrieved May 23, 2016, from <http://www.abbc.pt/sociedade/quem-somos/>
- Adkins III, A. Z. (2006). Outsourcing Your Law Firm's Information Technology. Retrieved November 15, 2016, from <http://www.managingpartnerforum.org/tasks/sites/mpf/assets/image/MPF - Website Article - Outsourcing Law Firm IT - ADKINS1.pdf>
- Agarwal, R. (2016). Activity-Based Costing: Meaning and Components. Retrieved August 25, 2016, from <http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/costing/activity-based-costing-meaning-and-components/52611/>
- Azevedo Neves, N., Quinta, J. C., & Azevedo, B. R. (2016). *Objetivos para a Área de Prática de Comercial e Societário - 2017*. Lisboa: ABBC.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm, vol. 24(1), pag. 169–196.
- Cardoso, V. L. (2012). Política de Preço. Retrieved June 12, 2016, from <http://www.oa.pt/upl/%7B2b9a06d3-ebcb-4361-98bf-7ba72afb5e72%7D.pdf>
- CIMA Official Terminology*. (2005). Oxford : CIMA, 2005.
- Denney, R. W. (2012). Managing the Firm as a Business | Law Practice Division. Retrieved November 10, 2015, from http://www.americanbar.org/publications/law_practice_magazine/2012/march_april/tr-ends-report.html
- DJPI. (2013). Código de Processo Civil Consolidado.
- Edwards, S., & Technical Information Service. (2008). Activity Based Costing. *Chartered Institute of Management Accountants*, (November), pag. 1–11.
- Frisk, E. (2007). Categorization and overview of IT evaluation perspectives - A literature review. In D. Remenyi (Ed.), *ECIME 2007 The European Conference on Information Management and Evaluation* (pag. 159–170).
- FUTURE LAW OFFICE : Changes Anticipated and Unforeseen Table of Contents. (2013). *Future Law Office: Technology's Transformation of the Legal Field*, pag. 32. Retrieved from futurelawoffice.com
- Gillers, S. (2012). A Profession if You Can Keep It: How Information Technology and Fading Borders are Reshaping the Marketplace and What We Should Do About It. *Hastings L.J.*, vol. 63, pag. 953.
- Gottschalk, P. (2000). Knowledge management systems: A comparison of law firms and consulting firms. *Informing Science*, vol. 3(iss. 3), pag. 117–124.

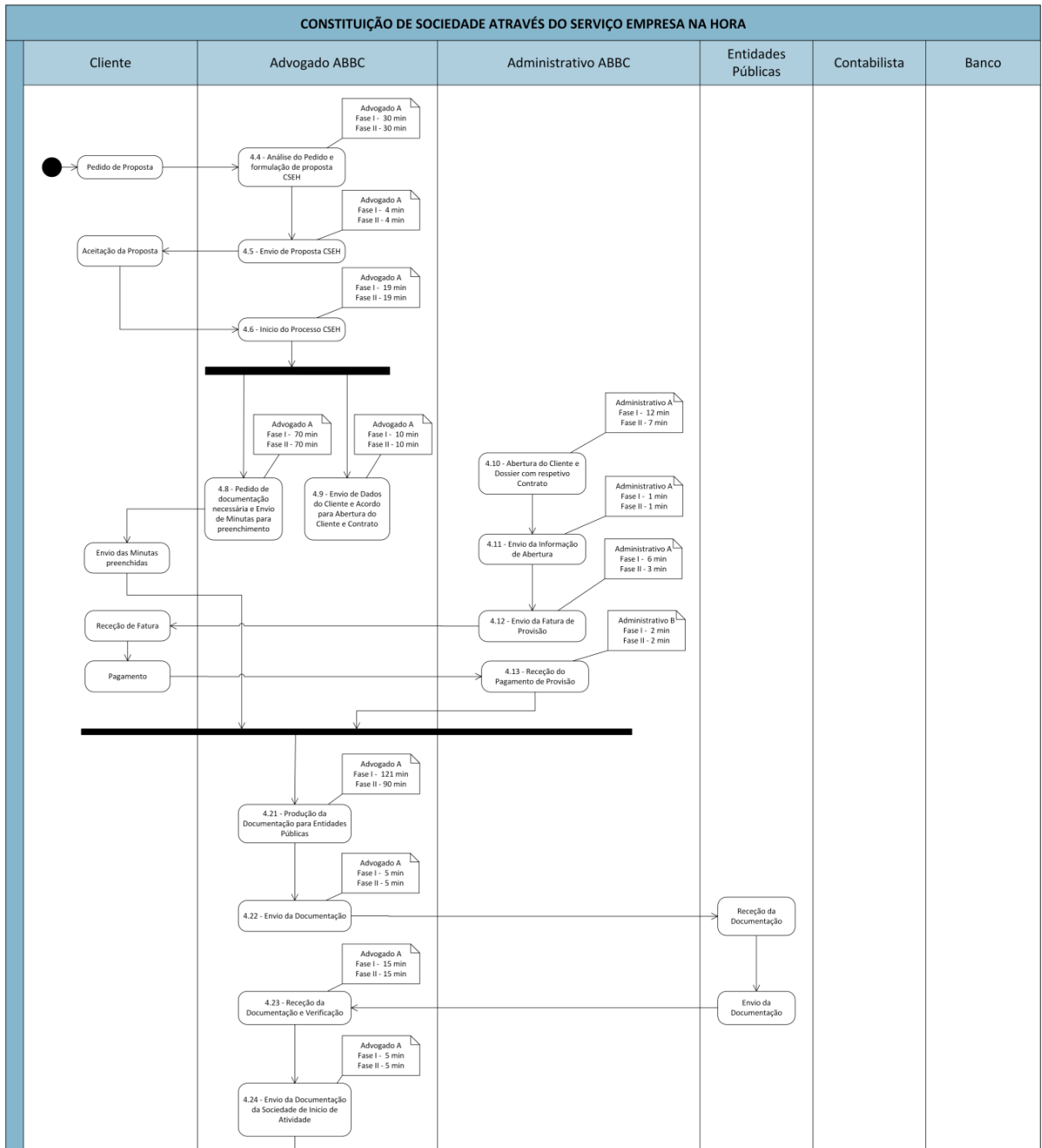
- Gottschalk, P. (2006). *Knowledge Management Systems : Value Shop Creation* (1st ed.). IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-59904-060-8>
- Hallikainen, P., Hu, Q., Frisk, E., Päivärinta, T., Eikebrokk, T., & Nurmi, A. (2006). The Use of Formal IT investment Evaluation Methods in Organizations: A survey of European Countries. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, pag. 528–535. Retrieved from <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:services.scigloo.org:81013?vw=full&tab2=abs>
- Hassett, J., & Hasser, M. (2012). Legal pricing in transition : How client demands and alternative fees are changing the way that law. *LegalBizDev*, pag 39.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, vol. 28(iss. 1), pag 75–105. <http://doi.org/10.2307/25148625>
- Hodgart, A., & Cussons, J. (2011). Law firm pricing SETTING FEES THAT BALANCE THE INTERESTS. Huron Consulting Group, pag 4, Retrieved from http://www.lmnportugal.com/xms/files/ARTIGOS/law_firm_pricing_ukK_hrn.pdf
- Homgren, C. T. (1991). *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*. (N. Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, Ed.) (5th editio). Pearson.
- Hoppen, N., Lapointe, L., & Moreau, E. (1996). Um guia para avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informação. *REAd*, vol. 2 (iss. 2), pag. 1–34.
- Jenkins, J. (2008). What can information technology do for law. *Harvard Journal of Law & Technology*, vol. 21 (iss. 2), pag. 590–607. Retrieved from http://heinonlinebackup.com/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/hjlt21§ion=20
- Johnson, N. B. (2014). Why Information Governance Is a Big Deal for Law Firms. Retrieved January 13, 2016, from <http://www.biztechmagazine.com/article/2014/08/ilta-2014-why-information-governance-big-deal-law-firms>
- King, J. L., & Schrems, E. L. (1978). Cost-Benefit Analysis in Information Systems Development and Operation. *ACM Computing Surveys*, vol. 10 (iss. 1), pag. 19–34. <http://doi.org/10.1145/356715.356718>
- Lawyers must safeguard client documents. (2006). Retrieved October 19, 2015, from <https://www.lawsociety.bc.ca/page.cfm?cid=888&t=Lawyers-must-safeguard-client-documents>
- Mason, A. (2001). Producing, Managing and Using Electronic Documents in a Law Firm. Retrieved from http://www.spmlaw.ca/electronic_documents.pdf
- Maurício, R. (2014). *CITIUS - Processo Civil Eletrónico - Da Norma à Prática*. JusTic,

Un.

- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: an Integrative Model of It Business Value. *MIS Quarterly*, vol. 28 (iss. 2), pag. 283–322. <http://doi.org/10.2307/25148636>
- Ministério da Justiça. (2000). Decreto-Lei n.º 183 / 2000 , de 10 de Agosto , Altera o Código de Processo Civil , na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 329-A / 95 , de 12 de Dezembro , pelo Decreto-Lei n.º 180 / 96 , de 25 de Setembro , e pelo Decreto- Lei n.º 375-A.
- Moreira, A. S. G. (2015). *Aplicabilidade do Activity-Based Costing nos vários setores de atividade económica*. (V. Económica, Ed.). Porto: Vida Económica.
- Morris, J., & Myers, G. (2006). Opening and Maintaining Client Files. *The Law Society of British Columbia*.
- Moura Portugal, A. (2016). *Objetivos para a Área de Prática de Fiscal - 2017*. Lisboa: ABBC.
- Mowshowitz, A. (1992a). On the Market Value of Information Commodities, I. The Nature of Information and Information Commodities. *Journal Of The American Society For Information Science*, pag. 8.
- Mowshowitz, A. (1992b). On the Market Value of Information Commodities, III. Demand Price. *Journal Of The American Society For Information Science*, pag. 8.
- OMG. (2010). OMG Unified Modeling Language TM (OMG UML), Superstructure v.2.3. *InformatikSpektrum*. <http://doi.org/10.1007/s002870050092>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., & Chatterjee, S. (2008). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *J. Manage. Inf. Syst.*, vol 24(January), pag. 45–77. <http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Pilun-Owad, O. (2013). Investigating the impact of the implementation of a legal practice management system on employee productivity at a small law firm. *AU-GSB E-JOURNAL*, vol. 6 (iss. 1), pag. 21–31.
- Pires, D. B., Lopes, J., & Valls, V. M. (2013). Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. *Perspectivas Em Gestão E Conhecimento*, pag. 48–70.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, vol. 63 (iss. 4), pag. 149. <http://doi.org/10.1038/bdj.2007.481>
- Rohde, D., Russel, M., Wong, R., & Mitrowski, M. (2008). Considerations for Implementing a Matter- Centric Document Management System in a Corporate Legal Department. ILTA. Retrieved from

- ilta.personifycloud.com/webfiles/productfiles/194/LAW3.pdf
- Ryan, M. (2007). *Case Management : Why Doesn ' t Every Law Firm Use It ? Criteria for Use , Success and Failure*.
- Schmidt, S. (2015). *Marketing the Law Firm: Business Development Techniques*. Edina, Minnesota: Schmidt Marketing, Inc.
- Sparkes, A. (2012). Business Process management. *Briefing*, (October), pag. 37, 38.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, O. (1998). Configuring Value Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19(November 1996), pag. 413–437.
- Tallón, P. P., Kraemer, K. L., & Gurbaxani, V. (2000). Executives Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach, vol. 16 (iss. 4), pag. 145–173.
- Talwar, R. (2014). *Legal Technology - Future Horizons: Strategic Imperatives for the Law Firm of the Future*.
- The Law Society of Upper Canada. (2015). File Management Practice Management Guideline. Retrieved November 10, 2015, from <http://www.lsuc.on.ca/For-Lawyers/Manage-Your-Practice/File-Management/Document-Management/File-Management-Practice-Management-Guideline/>
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tsolakis, J. (2014). *A Perspective on the Legal Market*. Retrieved from https://business.natwest.com/content/dam/natwest_com/Business_Content/PDFs/NatWest_Law_Report_131115.pdf
- Wegen, B. & Hoog, R. (1996). Measuring the Economic Value of Information Systems. *Journal of Information Technology*, vol. 11, pag. 247, 260.
- Wightwick, B. (2013). PwC Survey: Technology essential to UK legal sector recovery. Retrieved October 29, 2015, from <https://blog.highq.com/enterprise-collaboration/pwc-survey-technology-essential-to-uk-legal-sector-recovery>
- Willcocks, L. P. (2009). Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems. In R. D. Galliers & D. E. Leidner (Eds.), *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems* (4th ed., pag. 209–226). RouteLedge.
- Williams, N. (2013). Remaking the legal business Projecting. *Briefing*, (October), pag. 42, 43.

**Anexo I – Diagrama de Atividade Constituição de Sociedade através do
serviço Empresa na Hora**



Anexo II – Diagrama de Atividade Recurso de Contraordenação Fiscal

RECURSO DE CONTRAORDENAÇÃO FISCAL

