

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Giseli da Silveira

GESTÃO FINANCEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE  
CASO NA CIDADE DE MARAU/RS

Marau

2017

Giseli da Silveira

GESTÃO FINANCEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE  
CASO NA CIDADE DE MARAU/RS

Trabalho de Conclusão ao Curso de  
Administração da Faculdade da Associação  
Brasiliense de Educação, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração, sob a orientação do Prof. Ma.  
Janielen Pissolatto Deliberal

Marau

2017

Giseli da Silveira

GESTÃO FINANCEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE  
CASO NA CIDADE DE MARAU

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Curso de Administração da Faculdade da  
Associação Brasiliense de Educação,  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

---

Prof. Ma. Janielen Pissolatto Deliberal - FABE

---

Prof.Me. José Pretto - FABE

---

Prof.Esp. Márcio Ferlin - FABE

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a minha avó Brandina (*in memorian*), aos meus pais Marlei e Fancisco e ao meu companheiro Rodrigo por todo apoio e incentivo. E a minha filha Bianca a qual é minha motivação.

## RESUMO

A gestão financeira é de suma importância para que se tenha controle dos recursos da organização, assim como para compreender o que se passa na mesma e em seu entorno. Diante disso este estudo teve como objetivo compreender como os profissionais advogados administram a gestão financeira de seus negócios. Com o intuito de investigar se seus escritórios adotam os princípios básicos de controle financeiro dentro da organização e quais ferramentas utilizam para controlar suas finanças e como gerenciam estes procedimentos. Para atender o objetivo proposto foi realizado uma pesquisa de abordagem qualitativa de nível exploratório e como estratégia estudo de caso, com dezessete perguntas elaboradas com base na pesquisa de Souza (2014) adaptadas a atender o objetivo desta pesquisa, validada por experts na área. Foram entrevistados cinco profissionais advogados na cidade de Marau/RS. Os resultados sugerem que em todos os escritórios no qual foi realizado as entrevistas há um controle das finanças, e o planejamento financeiro formulado de acordo com os resultados, porém, a curto prazo devido a não saber como serão os próximos meses evitando gastos desnecessários.

**Palavras chave:** Escritórios de advocacia, Gestão financeira, Profissionais Advogados.

## **ABSTRACT**

Financial management is of great importance in order to have control over an organization's resources and to better understand what is going on inside the organization and on its surroundings. This way, this study's goal was to understand how attorneys administer the financial management of their businesses. Aiming to investigate if the offices make use of the basic principles of financial management inside the organization, which tools are used to control their finances and how they manage these procedures. To meet the proposed goal a qualitative research on an exploratory level was performed and, as the strategy for the research, the study case was chosen, with seventeen questions elaborated based on Souza's (2014) research and adapted to meet the objective of this research, being validated by experts in this area. Five attorneys from the city of Marau/RS were interviewed. The results suggest that, on all the five offices in which the interview was performed, financial management is done, and financial planning is formulated according to the results. However, it is done on the short term, due to the fact that there is no way to know how the next months will be, this way avoiding unnecessary expenditures.

**Key Words:** Law Offices, Finance, Financial Management, Attorneys.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 01: Participantes das entrevistas .....                                              | 26 |
| Quadro 02: Colaboradores dos escritórios.....                                               | 29 |
| Quadro 03: O que é gestão financeira para os entrevistados .....                            | 41 |
| Quadro 04: Quais ferramentas os escritórios de advocacia utilizam na gestão financeira..... | 43 |
| Quadro 05: Quais profissionais realizam a gestão financeira dos escritórios .....           | 43 |
| Quadro 06: Quem realiza a gestão possui algum curso específico na área financeira .....     | 44 |

## SUMÁRIO

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....                                     | 10 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....                         | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                    | 11 |
| 1.1.1 Geral .....                                      | 11 |
| 1.1.2 Específicos .....                                | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                | 12 |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA .....                         | 13 |
| 2.1 CONCEITO DE GESTÃO .....                           | 13 |
| 2.2 Objetivo da gestão financeira .....                | 15 |
| 2.2.1 Importância da gestão financeira.....            | 15 |
| 2.3 Principais funções da gestão financeira.....       | 16 |
| 2.2 FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO FINANCEIRA SEGURA..... | 16 |
| 2.1 Fluxo de caixa .....                               | 16 |
| 2.2 DRE- Demonstrativo de resultado de exercício ..... | 17 |
| 2.3 GESTÃO FINANCEIRA EM SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS .....   | 19 |
| 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....                        | 22 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                      | 22 |
| 3.1.1 Natureza .....                                   | 23 |
| 3.1.2 Nível .....                                      | 24 |
| 3.1.3 Estratégia.....                                  | 24 |
| 3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO .....               | 25 |
| 3.3 PARTICIPANTES .....                                | 25 |
| 3.4 PROCESSO DE COLETA.....                            | 25 |
| 3.5 PROCESSO DE ANÁLISE .....                          | 27 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....         | 28 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.....   | 28 |



|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| 4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS ..... | 28        |
| 4.2.1 Escritório A .....                 | 29        |
| 4.2.2 Escritório B .....                 | 32        |
| 4.2.3 Escritório C .....                 | 33        |
| 4.2.4 Escritório D .....                 | 35        |
| 4.2.5 Escritório E .....                 | 39        |
| 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....       | 40        |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....            | 46        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>                    | <b>50</b> |
| <b>ANEXO.....</b>                        | <b>53</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Para Hoji (2004) a gestão financeira tem por objetivo geral orientar os empresários no processo sistematizado de planejar, alocar e controlar os recursos financeiros de seus negócios. Assim o trabalho visa apontar os principais conceitos utilizados pela Administração Financeira, com o intuito de demonstrar a importância da mesma na gestão de seus empreendimentos e motivar os gestores para utilização das ferramentas de gestão financeira nos seus negócios, pois é por meio do controle financeiro que uma empresa consegue se manter no mercado, por isso o planejamento financeiro consolida a forma pelo qual os objetivos almejados poderão ser alcançados.

A gestão financeira é um fator crítico para o sucesso da empresa e passa, necessariamente, pela elaboração do planejamento e consequentemente assegura a organização estabilidade e através do planejamento, os objetivos a serem atingidos são traçados e os meios confiáveis, para torná-los reais, são estabelecidos. As ferramentas de controle financeiro são de suma importância para identificar antecipadamente as necessidades da empresa, bem como prever os resultados financeiros da mesma.

Através de uma boa gestão financeira as empresas gerenciam de uma maneira mais eficaz seus empreendimentos e assim mantêm se no mercado, pois assim terão controle de suas receitas e consequentemente seus recursos serão utilizados de maneira adequada possibilitando a maximização de seus resultados. O crescimento da competitividade exige das empresas maior controle na gestão dos recursos financeiros, levando estas a adotarem um sistema de gestão financeira que auxilie no planejamento e utilização dos recursos financeiros.

Para Gallo professor de finanças da EAESP/FGV e da PUC-SP quem tem renda variável, como empresários, profissionais autônomos e comerciantes, entre outros, há a necessidade de planejar a vida financeira de maneira mais rígida do que pessoas que têm salário fixo. Visto que para quem está nessa situação o essencial é não misturar as contas pessoais com as da empresa.

Gallo (2010) ressalta que estes profissionais devem compreender que parte do lucro líquido é do empresário, porém a outra parte deve ser utilizada para reinvestir e, assim, permitir a continuidade e proporcionar crescimento do próprio negócio. Em suas contas pessoais, visto que sua renda é variável, tenham um bom planejamento de gastos mensais para que, nos meses de boas receitas, parte da renda seja guardada.

A principal dificuldade encontrada nos escritórios de advocacia é o fato de ser variável sem um salário ou uma renda fixa mensal, pois este depende dos resultados dos processos os quais na maioria das vezes demoram em torno de três a cinco anos. Assim o planejamento financeiro é feito com base nesses resultados, sendo de suma importância ter um controle de quanto se ganha e gasta por mês. Martins (2016)

A partir disso a gestão financeira auxilia de forma a agregar valor e conhecimento aos empreendedores por meio das atividades a serem executadas, pois a importância deste estudo é a de mostrar os benefícios alcançados com a utilização das ferramentas gerenciais pelas empresas, tendo como função fornecer informações que ajudarão os gestores na administração de uma empresa. Desse modo foi realizado um estudo de caso junto aos profissionais advogados em Marau/RS tendo como objetivo identificar como os mesmos administram a gestão financeira de seus negócios.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como os escritórios de advocacia administram a gestão financeira de seus negócios?

## 1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos da pesquisa os quais se dividem em geral e específicos.

### 1.1.1 Geral

Identificar como os escritórios de advocacia realizam a gestão financeira de seus negócios.

### 1.1.2 Específicos

- a) Identificar a forma utilizada para o gerenciamento do fluxo de caixa;
- b) Levantar as principais dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia;
- c) Identificar como realizam o planejamento financeiro de seus escritórios.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão financeira é fundamental em qualquer empreendimento e por meio dela é possível ter uma visão real das suas entradas e saídas, auxiliando na elaboração de um planejamento financeiro no qual atenda as necessidades da mesma, seja a logo, médio ou curto prazo, monitorando os resultados da empresa com mais facilidade e objetividade.

Portanto ao realizar a gestão financeira, passa-se a entender a realidade do seu negócio, e isso demonstra mais clareza na elaboração de estratégias, nas tomadas de decisões e também na hora de definir o valor de seu produto/serviço.

Sabe-se que a gestão financeira de um escritório de advocacia tende a ser mais delicada e cada passo que se planeja dar deve ser analisado cuidadosamente. Então um dos fatores que motivaram na escolha deste foi pelo fato de um escritório de advocacia não ser uma empresa e o qual seus ganhos são a longo prazo, estes que dependem do tempo, pois as ações jurídicas tendem a demorar anos até que se chegue a um veredito final.

Para isso essa pesquisa objetiva-se a descobrir como os escritórios de advocacia da cidade de Marau/RS realizam a gestão financeira, suas receitas e se realizam um planejamento financeiro e se sim como é feito e quais as ferramentas que utilizam para ter esse controle. Destacando que com a elaboração da gestão financeira mais detalhada é possível fazer o controle exato de pagamentos, recebimentos e contas a receber em atraso. Desta forma, se obtém uma previsão mais real do lucro.

Para que se consiga controlar tudo o que entra no seu caixa, é importante ter uma visão completa dos custos e despesas do negócio. Só assim é possível saber exatamente onde economizar e, quando necessário, corrigir a rota se algo estiver dando errado. Com a gestão financeira consegue-se acompanhar e monitorar o mercado econômico, e, além disso, é possível estudar se isso irá impactar isso no seu negócio e assim se prevenir em casos de possíveis crises.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Pode-se presumir em um contexto que uma organização tem definidos sua missão e um modelo de gestão e, além disso, caracteriza-se como um sistema aberto, desta forma, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos.

Assim, a partir do modelo de gestão, que deve considerar a missão determinada ou a principal pelos gestores da empresa, define-se uma estrutura organizacional, os contornos de um processo de tomada de decisão, ou seja, processo de planejamento e controle e de um sistema de informação que o apóia.

Para fins deste trabalho tratará do usuário interno à empresa, ou seja, daqueles que necessitam da informação para gerir adequadamente os recursos disponíveis em suas atividades.

### 2.1 CONCEITO DE GESTÃO

Gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico. Pode-se dizer que gestão é a ação e o efeito de administrar ou dirigir um determinado negócio. Assim, através da uma gestão se desenvolverão uma serie de diligências que levarão ao cumprimento do objetivo traçado, de um negócio ou até mesmo de um simples desejo esperado. A gestão é um ramo das ciências humanas porque tratam com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes. Gitman (2001)

A gestão financeira surgiu após a revolução industrial quando os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu inicio a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

Com uma gestão de boa qualidade pode-se obter êxito em tudo o que se propõem na vida. A gestão é um meio pelo qual se consegue, também com planejamento, resultados de qualidade e, definitivamente a gestão leva alcançar os objetivos propostos. Por uma perspectiva mais reativa, administração são as respostas

para questões que surgem tanto no cenário interno das organizações, quanto no externo. Pode-se dizer que a área administrativa dentro de uma empresa é ser considerada como o combustível da empresa que possibilita o funcionamento de forma correta, sistêmica e sinérgica.

Morais (2010, p. 78) Essa atuação pode acontecer em forma de investimentos, empréstimos entre outros, mas sempre visando à viabilidade dos negócios, que proporcionem não somente o crescimento, mas o desenvolvimento e estabilização da empresa viam gestão.

Ou seja, uma empresa bem administrada pode passar vida para outros setores, sendo preciso circular constantemente, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando o lucro, a maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros.

Assim pode-se dizer que gestão é a ação e o efeito de administrar ou gerir um determinado negócio e através dela se desenvolverão uma diversidade de ideias que levarão ao cumprimento do objetivo traçado, de um negócio ou até mesmo de um simples desejo que se espera alcançar. Assim gestão também se subentende que é o que leva a organizar, dispor, dirigir e dar uma ordem para que se consiga um determinado objetivo.

Ao avaliar o termo deve-se mencionar que a gestão é uma tarefa que requer esforço, alguns recursos, consciência e boa vontade para que se possa terminar esta tarefa. Utiliza-se a gestão para orientar a resolver um problema específico, a concretizar um projeto.

Contudo gestão é a capacidade de atender os objetivos determinados, ou o grau em que um sistema realiza aquilo que se espera dele. A gestão tem como função a otimização do funcionamento dos negócios ou das organizações através da tomada de decisões que sejam racionais e fundamentadas na coleta de informações que sejam consideradas de relevância, e assim, contribuir para o seu desenvolvimento, pois podemos dizer que é um conjunto de regras para executar com a maior eficácia possível um negócio ou uma atividade empresarial, assim trata-se de obter sucesso em qualquer empreendimento de caráter econômico, financeiro ou político. Gitman (2001)

## **2.2 Objetivo da gestão financeira**

A gestão financeira tem por objetivo melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. Uma correta gestão permite que se visualize a atual situação da empresa.

A administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa Moraes, (2010, p. 33)

Através dos dados coletados pelo gestor financeiro poderão utilizá-los como base para um planejamento orçamentário e até mesmo avaliar se o seu negócio é passivo de uma alavancagem operacional.

### **2.2.1 Importância da gestão financeira**

Não é de hoje que o gestor financeiro tem um papel de suma importância dentro das organizações e atualmente devido ao mercado de trabalho estar cada vez mais competitivo, pois é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da organização, pois uma correta gestão financeira permite visualizar a situação da mesma a fim de otimizar os resultados.

Pode-se dividir a gestão financeira, em dois ápices: gestão operacional e gestão estratégica. Gestão estratégica, como processos administrativos que influenciarão no controle, decisão e execução de qualquer trabalho ou tarefa. A gestão operacional se resume ao controle das movimentações monetárias realizadas pela empresa. A entrada e saída de recursos. Portanto, todo o departamento financeiro das empresas pode ser dividido em células. As contas a pagar e contas a receber, por exemplo, são partes do departamento financeiro.

## 2.3 Principais funções da gestão financeira

A gestão financeira tem como principais funções a análise e planejamento financeiro, pois analisar os resultados financeiros e planejar ações é necessário para obter melhorias. As principais atividades do departamento financeiro são:

- a) Análise planejamento e controle financeiro, consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações. [...]
- b) Tomada de decisões de investimentos, dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis a longo prazo e ativos permanentes), considerando-se a relação adequada de risco e de retorno dos capitais investidos.
- c) Tomada de decisões de financiamentos são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazos e a estrutura de capital. Hoji (2008, p. 7,8)

Portanto, uma sincronia entre o setor de compras, comercial, contas a pagar e a receber e o controle da produção é de suma importância para o desenvolvimento e controle financeiro da empresa. E para fazer a ligação sistêmica entre estes setores existem duas ferramentas: o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados.

## 2.2 FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO FINANCEIRA SEGURA

Segundo Moraes e Oliveira (2011) a sincronia entre o setor de compras, o setor comercial, o de contas a pagar e a receber bem como o controle da produção é de suma importância para o desenvolvimento e controle financeiro da empresa. Para fazer a ligação sistêmica entre estes setores existem duas ferramentas importantes como: o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados.

### 2.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a sintetização dos movimentos monetários realizados por uma empresa em um determinado período, bem como o registro de despesas e receitas, existem várias maneiras de se aplicar o fluxo de caixa.



A demonstração de fluxos de caixa para um dado período é desenvolvida usando a demonstração de resultado do exercício, juntamente com os balanços patrimoniais de início e fim do período. O procedimento envolve classificar mudanças em balanços como origem ou aplicação de caixa, obter dados da demonstração de resultado, classificar valores relevantes em fluxo de caixa operacionais, de investimento e de financiamento. [...] Gitman (2001, p.116).

Cada empresa tem sua originalidade, sendo assim os fluxos monetários são diferentes, tendo, cada uma que se adaptar ao modelo de fluxo de caixa da própria organização, sem cópias de modelos. Por isso é importante que o gestor financeiro tenha conhecimento de todo o ciclo financeiro da organização, suas receitas e suas despesas, para melhor formatação do fluxo de caixa. Referente ao período do lançamento dos movimentos é recomendado que seja feito diariamente, para que se obtenha melhor controle e conhecimento das informações. Pois para uma eficiente administração é preciso conhecimento e muita conscientização no trabalho na empresa, aliando recursos de informática e tecnologia para o melhor da organização.

Morais e Oliveira (2011) afirmam que todo gestor financeiro tem muita responsabilidade dentro da empresa que atua. Por isso é necessário dominar conhecimentos tais como: análise e planejamento financeiro isto é, analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para obter melhorias. Saber utilizar os recursos financeiros analisando e negociando a captação dos recursos necessários, bem como a aplicação dos recursos disponíveis.

## **2.2 DRE- Demonstrativo de resultado de exercício**

Pode-se dizer que o DRE é uma simples ferramenta da contabilidade, entretanto ela é fundamental para a gestão financeira, uma vez que, através dela podemos avaliar se a empresa projeta lucro ou prejuízo. A DRE é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, apresentando se a empresa obteve aumento ou redução do patrimônio líquido. “Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a Receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido” [...] Hoji (2009, p.267).

É importante que o gestor fique atento aos Controles financeiros para a empresa manter sua liquidez confortável e obter resultados satisfatórios, há necessidade de tomadas de decisões diárias. A existência de controles, em especial os financeiros, é essencial para que essas atitudes sejam as mais corretas possíveis.

Podemos dizer que o objetivo principal dos controles financeiros é gerar informações úteis e confiáveis, em tempo hábil, para o empresário tomar as decisões corretas. Outro fator que o gestor financeiro precisa saber é quanto ao controle de caixa, este deve estar disponível para a empresa no exato momento, não necessitando de espera. Assim como o caixa, quando a empresa possui saldos em contas de bancos, poderá utilizar os recursos encontrados nessas contas para pagamentos imediatos, mas sendo utilizados com cheques conforme ressalta Sanvicente (1980, p. 124) “[...] o item “Bancos” refere-se aos saldos mantidos em contas bancárias movimentáveis a vista contra a emissão de cheque.”

Para controlar a circulação dos recursos nas contas em banco, a empresa necessitará do extrato fornecido pelo banco, para conferir com sua movimentação e verificar se os débitos e os créditos realizados pelo banco são os corretos e que se o saldo final confere (SANVICENTE, 1980, p. 125).

Atualmente o controle de contas a receber é a forma de pagamento mais solicitada. Os estoques não ficam sob a supervisão direta do departamento financeiro, porém através da gestão financeira é possível analisar como investir seus recursos nos diversos tipos de estoques da empresa. Muitos confundem custos com despesas, que apesar de serem gastos da empresa, são distintos. Custos são aqueles gastos utilizados diretamente na produção, na comercialização ou na prestação de serviço, podendo ser fixos ou variáveis. Conforme define Sanvicente (1980, p. 236), custo fixo é:

[...] todo aquele item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia com o volume de operação. O valor do custo fixo unitário aumenta ou diminui de acordo com as diminuições ou os aumentos das operações, mas o valor total sempre será o mesmo.

## 2.3 GESTÃO FINANCEIRA EM SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

Para Martins (2016) a competitividade no mercado jurídico incentiva cada vez mais uma boa organização da gestão financeira em escritório de advocacia. Com as finanças estruturadas, o escritório e seus gestores passam a ter mais segurança e assertividade nas tomadas de decisão.

Pode-se dizer segundo Martins (2017) que o mercado jurídico está passando por uma transformação no modo como os profissionais realizam a gestão de um escritório de advocacia.

O exercício da advocacia no Brasil é regulamentado e monitorado pela OAB. Compete à OAB “promover representação, defesa, seleção e disciplina dos advogados em toda a República Federativa do Brasil” (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2013).

O capítulo IV do Estatuto da Advocacia e da OAB explana sobre a formação das sociedades de advogados, que tem regulamentação específica pela Lei n. 8.906/94 (BRASIL, 1994), de modo que os advogados podem se reunir em uma sociedade civil que presta serviços de advocacia sob a forma de personalidade jurídica com registro no Conselho Seccional da OAB.

As sociedades de advocacia prestam serviços de consultoria, assessoria e direções jurídicas. Sendo que essa sociedade deve ser composta por dois ou mais associados, não sendo possível associarem-se profissionais de outras áreas. Estas podem adotar qualquer forma de administração social, tendo um dos sócios como gerente (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2012).

O Estatuto da Advocacia e da OAB estabelece que a associação de advogados venha a facilitar a colaboração recíproca entre advogados de diferentes áreas de atuação. A necessidade dos clientes em concentrar suas questões de natureza jurídica em um único prestador de serviço levou a um aumento das sociedades de advogados. Murro (2014)

Machnick (2015) um segmento que está em constante crescimento e é impulsionado pela concorrência, os escritórios buscam, além do seu posicionamento no mercado, alinhar suas estratégias na busca de contatos rentáveis e que garantam a sustentabilidade do negócio em longo prazo.

O processo de precificação de honorários segue três bases específicas que analisadas em conjunto ajudarão a chegar ao preço ideal, contribuindo tanto para sucesso do negócio como para o sucesso do segmento, pois a responsabilidade por valorizar os honorários é totalmente do advogado e dentro deste processo é fundamental usar todas as estratégias para agregar valor ao preço, principalmente tratando-se de algo intangível.

Há muitas influências na formação do preço e elas se dividem em internas e externas, ambas interferem diretamente nas operações do escritório, tanto na sua gestão como no seu posicionamento no mercado. É fundamental para o escritório conhecer quais seus potenciais clientes.

A partir disso considerando esta análise o primeiro ponto que os sócios precisarão trabalhar é nos seus custos internos. Para assim vincular o preço a uma limitação específica de trabalho. Como prestadores de serviço, vendem algo intangível para o cliente, que vem agregado de conhecimento, técnicas e experiências específicas fundamentais para a eficiência do trabalho, seja no âmbito consultivo ou contencioso.

Assim existem custos que serão ocorridos, os quais precisam ser considerados na disponibilização de tempo como a mensuração do custo da mão de obra direta, ou seja, o custo dos profissionais envolvidos diretamente na atividade fim do negócio – advogados, estagiários e sócios. Consideram-se também os impostos, tendo em vista que toda receita receberá esta incidência, e por último o custo fixo do escritório, ou seja, aquele custo que não está ligado diretamente à obtenção da receita, mas dá suporte a equipe jurídica.

Sendo necessário que o escritório saiba como passar parte do seu custo fixo também no preço para cada cliente. Todo custo tem por objetivo contribuir para a obtenção de receita, seja de maneira direta ou indireta, e precisa ser considerado na precificação dos honorários, por isso a gestão financeira é fundamental para o sucesso do negócio, pois interfere em todas as áreas do escritório.

Dentro dessas influências os advogados precisam considerar aspectos mercadológicos que afetam diretamente no preço também, evidencia-se a importância do advogado olhar para o meio onde seu negócio está inserido e atentar-se a regras e parâmetros que têm por objetivo, além de trazer referência para o preço, contribuir para valorização dos honorários dentro do segmento. Nesse aspecto que os mesmos precisam encontrar meios de agregar valor ao seu preço valorizando os profissionais do seu

escritório e buscar reinventar-se em soluções para o cliente, assim, o preço e a conquista de bons honorários será uma consequência.

Por fim após analisarem as influências internas e externas nesse processo de precificação, deve-se considerar a sua expectativa de ganho em relação aos honorários. Depois de considerar os custos envolvidos para realização do trabalho e olhar para as variáveis externas, ambas as análises trarão direção e orientação no preço, porém o que vai garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo é a garantia do lucro.

Sendo de suma importância analisar qual será o lucro real decorrente de uma determinada atividade antes de trazer o novo cliente para o escritório. Visto que para a autora a renda não é necessariamente o fator mais importante, pois para se gerar uma receita ocorrem custos nesse processo e é necessário que os advogados analisem qual será o esforço necessário para obtenção de determinada receita e estabelecer sua margem de lucro mínima na realização de cada atividade. É na margem de lucro que entra a marca, o nome, a especialidade, que agregam valor ao preço e precisam ser considerados no momento de negociação com o cliente.

Contudo é fundamental que o escritório faça uma gestão interna de custos e contribua para o mercado com a valorização dos honorários advocatícios. Se preço muitas vezes é o que o cliente está disposto a pagar, na advocacia é fundamental que os advogados saibam como agregar valor e buscar a diferenciação, sempre olhando para aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros que resumem estas análises.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Primeiramente será apresentado o delineamento da pesquisa, o qual corresponde à natureza, nível e estratégia. Em segundo lugar será apresentada as variáveis envolvidas no estudo, participantes da pesquisa, processo de coleta e por fim os processos de análise.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o [...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa aqui apresentada é de cunho qualitativa exploratória experimental com múltiplos casos, pois o estudo destes possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade. Yin (2001)

Portanto, pode-se dizer que pesquisar é buscar, investigar, buscar respostas com o intuito de descobrir conhecimentos novos, assim para realizar uma pesquisa científica, é fundamental ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada, estudo de caso, através de entrevista, onde se procurou investigar os métodos utilizados pelos profissionais advogados para o seu controle financeiro de seus escritórios.

Na busca científica existem três tipos de pesquisa, exploratórias, descritivas e explicativas. Conforme Gil (1999, p. 45) “As pesquisas exploratórias na maioria das vezes constituem-se em estudos de caso ou bibliográficos.” Tais pesquisas, para ele proporcionam maior familiaridade com o problema.

Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. Yin (2010, pg. 24)

O enfoque da pesquisa é exploratório, sendo realizada através de uma entrevista, visando o levantamento das características gerais da organização, afim de levantar o nível de conhecimento do responsável pela gestão financeira de cada escritório. Aplicado através de um questionário/roteiro de entrevista ao profissional autônomo advogado procurando assim atingir aos objetivos propostos, que é investigar qual método adotado pela empresa para ter um controle financeiro de suas contas.

### **3.1.1 Natureza**

O presente trabalho encontra-se alicerçado a uma abordagem de pesquisa de cunho qualitativo, visto que o estudo aborda a realidade de forma isolada, estudando o fenômeno ao seu acontecer natural.

A abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as conseqüências. Ainda de acordo com esse autor, é desejável que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc. Triviños (1987, p.132).

Portanto, o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

### 3.1.2 Nível

Pesquisa de nível exploratório, segundo Selltiz et al. (1967, p. 63), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir idéias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado, possibilitando aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas. Nesta situação, o planejamento da pesquisa necessita ser flexível o bastante para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno.

De forma semelhante, Gil (2010, p. 27) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Para Malhotra (2005, p. 56,57), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos aplicados compreendem levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Assim, mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas.

### 3.1.3 Estratégia

O trabalho apresentara o estudo de caso como modalidade de pesquisa, tendo em vista principalmente sua abordagem e aplicações, visando mostrar sua aplicação, que será em forma de um roteiro de entrevista buscando sempre o rigor científico no tratamento da questão.

Para Gil (2010, p. 37,38) estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento, delimitação da unidade-caso, coleta de dados, seleção/análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório. O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que



investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas.

Então pode-se dizer que trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos, para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tendo como objetivo aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

### 3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

As variáveis conforme objetivos da pesquisa buscaram explorar:

- a) Quais ferramentas os escritórios de advocacia utilizam na gestão financeira;
- b) Quais profissionais a realizam;
- c) Se os mesmos possuem algum curso específico na área que os auxiliem na gestão financeira de seus escritórios.

### 3.3 PARTICIPANTES

Segundo Yin (2010, p.133) uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Esta observação pode ser surpreendente devido a associação habitual entre as entrevistas e o método de levantamento.

Conforme a OAB de Marau/RS há aproximadamente 200 profissionais registrados aptos a atuar na área, visto que o trabalho é qualitativo, assim foram entrevistados cinco profissionais autônomos advogados na cidade de Marau/RS, a fim de identificar como estes profissionais realizam as entradas de receitas, a fim de destacar o quão importante são estas informações para um bom planejamento financeiro dentro que quaisquer organizações, pois assim terão um maior controle de seus recursos identificando como gerenciam seus custos e despesas, analisar se realizam planejamento financeiro.

### 3.4 PROCESSO DE COLETA

A etapa da coleta de dados, segundo Yin (2001), requer habilidades específicas do pesquisador, treinamento e preparação, desenvolvimento de um roteiro e a condução de um “estudo-piloto”.

No processo de coleta foi aplicado um roteiro de entrevista (Apêndice A), aos participantes da pesquisa. O roteiro foi elaborado com base na pesquisa de Souza (2014), que teve como objetivo descobrir como os escritórios de advocacia gerenciam suas finanças. O roteiro de entrevista foi adaptado conforme esta pesquisa e na sequência validado por três *experts*<sup>1</sup> na área.

Junto à subseção de Marau/RS da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB foram buscados a quantidade de profissionais Advogados registrados no município. Conforme a OAB de Marau/RS, no município há aproximadamente 200 profissionais registrados. Como o objetivo da pesquisa é explorar como acontece a gestão dos escritórios foram aleatoriamente contatados (Anexo A), oito escritórios de advocacia. Aceitaram participar apenas cinco. Estes foram escolhidos pelo tempo de atuação e sugestões de professores.

Durante os meses de outubro e novembro foram agendadas as visitas aos cinco escritórios de advocacia. Nos escritórios foi aplicado o roteiro de entrevista aos profissionais dispostos a participar. As respostas foram gravadas para posterior análise, onde foram transformadas em laudas.

Quadro 01 Participantes das entrevistas

| Escritório             | A            | B            | C           | D            | E            |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Quantidade de sócios   | 02           | 04           | 02          | 02           | 01           |
| Quem foi o respondente | Proprietário | Proprietário | Funcionário | Proprietário | Proprietário |
| Tempo de escritório    | 05 anos      | 42 anos      | 08 anos     | 02 anos      | 16 anos      |

Fonte: Autora (2017)

<sup>1</sup> Roteiro validado por M<sup>a</sup> Janielen Pissolatto Deliberal, professora da Faculdade da Associação Brasileira de Educação (FABE); Me. Marlon Bissani Cucchi, professor da Faculdade da Associação Brasileira de Educação (FABE); Me. Leonardo De Cesaro, professor da Faculdade da Associação Brasileira de Educação (FABE); M<sup>a</sup> Thanabi Calderan, professora da Faculdade da Associação Brasileira de Educação (FABE);

### 3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

A análise dos dados, segundo Yin (2001), consiste na avaliação, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo. Yin propõe duas estratégias gerais e quatro modelos específicos de condução da análise do estudo.

A primeira estratégia geral, baseando-se em proposições teóricas, consiste em seguir as proposições que deram origem ao estudo de caso. Como um guia, elas ajudam o investigador a selecionar os dados, a organizar o estudo e a definir explicações alternativas.

A segunda estratégia geral desenvolve uma descrição de caso. Trata-se de elaborar uma estrutura descritiva do estudo de caso, que permitirá ao pesquisador, por exemplo, identificar tipos de decisões que ajudaram ou não no processo analisado, um maior nível de entendimento das pessoas envolvidas.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela elaboração do referencial teórico e através da realização das entrevistas, os dados obtidos no estudo são apresentados, comentados, interpretados com o auxílio de alguns exemplos e discutidos em relação ao que se avançou no conhecimento do problema.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Conforme Martins (2016, p.1) com o aumento da competitividade no setor jurídico revelou-se a necessidade de profissionalização da gestão de escritório de advocacia. A modernização do Judiciário, a partir da implantação dos processos digitais, tem feito os advogados gestores compreenderem a importância de adequar à estrutura organizacional e administrativa da banca de forma semelhante à de uma organização empresarial.

A gestão financeira tem por objetivo melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. Uma correta gestão permite que se visualize a atual situação da empresa.

Através da utilização da tecnologia, que cada vez mais contribui para a modernização na gestão de escritório de advocacia, foi possível otimizar algumas das principais atividades rotineiras. Com isso, o gestor passou a se dedicar inteiramente ao sucesso da banca e promover estratégias que garantam a inovação constante do modelo de gestão.

Contudo o desafio da gestão de escritório de advocacia torna-se ainda maior para estes profissionais, que devem ir além do desempenho técnico para assim garantir a qualidade dos serviços prestados.

### **4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS**

Análise de dados é uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” Creswell, (2007, p. 194).

O quadro 02 representa o quadro de colaboradores de cada escritório:

Quadro 02 Colaboradores dos escritórios

| Escritórios        | A  | B  | C  | D  | E  |
|--------------------|----|----|----|----|----|
| Sócio Proprietário | 02 | 04 | 02 | 02 | 01 |
| Advogados          | 05 | 05 | 05 | 03 | 04 |
| Estagiários        | 02 | 00 | 00 | 00 | 02 |
| Funcionários       | 01 | 01 | 04 | 02 | 03 |

Fonte: Autora (2017)

No escritório A e E os demais advogados não são funcionários, recebem porcentagem pelas ações ganhas nas quais as defendem, já no escritório C os advogados possuem um salário fixo.

#### 4.2.1 Escritório A

O escritório A existe a cinco anos atuando na área Direito do trabalho, possui dois sócios, no qual o entrevistado é o responsável pelas finanças, formado em Direito e pós graduado em Direito do Trabalho, relatou que não possui curso algum sobre finanças, que aplica o conhecimento do dia a dia para gerenciar as finanças do escritório. O entrevistado realiza o planejamento financeiro do escritório, porém tudo com concordância de sua sócia.

Possuindo uma filial em Balneário Camboriu/SC, relatou que as finanças da filial são feitas por ele, possuindo um maior controle devido os valores entrarem em sua conta, e quanto aos gastos os funcionários prestam contas todo mês. Para o entrevistado gestão financeira é uma ferramenta ou talvez uma ciência que auxilia a gerir seus rendimentos e que uma pessoa que tem um gerenciamento financeiro da sua própria vida, ele tem tendência de ter um resultado final melhor do que os outros.

[...] eu costumo dizer quando falamos sobre finanças que a gente não fica rico ou uma vida segura pelo que a gente ganha, mas sim pelo que a gente gasta, então se eu tiver uma gestão favorável e bem planejada com certeza vou ter um resultado melhor, não adianta entrar e entrar dinheiro e eu gastar em

coisas desnecessárias, enfim que não façam render [...]. Entrevistado A (2017)

No sistema de advocacia é raro ter empresas, porém o entrevistado sentiu a necessidade de ter um CNPJ devido a prestarem serviços de acessoria a empresas e as mesmas começaram a exigir notas fiscais, sendo que até então trabalhavam como pessoa física.

Para controlar o valor das vendas utilizam o livro caixa, no qual aprendeu com o escritório onde trabalhou como estagiário. “[...] então dificilmente eu vá me perder com o livro caixa porque qualquer entrada eu lanço e qualquer saída eu lanço no livro caixa [...]. Entrevistado A (2017).” Ele relatou que já teve problemas em Balneário Camboriu/SC devido o controle não ser direto, porém lá trabalham restritamente com ações trabalhistas de reclamantes entrando através de alvará, segundo o entrevistado o controle de entrada e saída dos escritórios é 100% seguro.

Para o entrevistado balanço patrimonial é uma dificuldade, então acabam sempre procurando contadores que trabalham para as empresas que prestam acessoria. O demonstrativo financeiro realizam juntamente ao livro caixa, colocando entradas e saídas, despesas, salários dos funcionários e comissões, o montante que sobrou aplicam uma em um investimento interno com a sócia e a outra parte dividem em dois.

Não controlam o caixa diariamente, mas sim mensalmente, porém tudo o que sai e eventualmente o que entrar em um dia é anotado no livro caixa. Sobre demonstrativo financeiro relatou que não saberia explicar, explicando a ele o que seria, relatou entender que é muito importante devido trabalharem com metas.

O entrevistado não possui curso algum sobre finanças “[...] é o conhecimento da vida mesmo, eu aprendi com pessoas mais velhas [...] aprendi com a vida e nunca busquei ter uma maior formação, é mais pra mim gerenciar, pra mim saber sempre o que esta acontecendo, então eu nunca busquei, mas seria algo interessante. Entrevistado A (2017)

Sobre experiências passadas sobre gestão financeira, relatou citando seus clientes, pois como fornecerem acessoria empresarial, “[...] instruir a empresa a também gerenciar seus valores, mas numa visão jurídica, visando sempre o risco e o custo beneficio num processo judicial, ai a gente entra em atrito muitas vezes com o contador das empresas e com o gestor financeiro, mas geralmente o gestor financeiro

que nos procura, nos ouvir e ouvir o contador.” Entrevistado A (2017) Referente à sua experiência pessoal relatou ser muito boa, não ter passado por nenhum problema “[...] experiência pessoal é o que aprendi no dia a dia, que a gente tem aí de gastos, investimentos, por exemplo em momento de crise a gente tem um valor que a gente separa mensal [...]” Entrevistado A (2017)

Quanto às maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia:

[...] então acho que a maior dificuldade é a comunicação das pessoas, da pessoa física da pessoa jurídica, não utilizar do dinheiro do escritório para pagar gastos pessoais [...] outra coisa a receita, por mais que a gente vislumbre dois meses antes o que pode vir e o que não pode vir a gente depende muito do dia a dia, então as vezes tô fechando mês que eu tô contando com aquela coisa e aquela coisa não vem e aí me dificulta todo meu planejamento, [...] quanto às acessórias é cansativo, mas tem vantagem porque eu sei que aquele mês um X vai entrar, então eu tenho que ter o gasto analisando isto, o que vim de resto é lucro, dos demais eu já acabei sem acessória todo mês, é muito complicado porque tu tem que ter uma gestão financeira mais com medidas porque tu não sabe como vai ser o próximo mês, não só no ramo empresarial a jurídica tua e a pessoal, porque tu não sabe o que tu pode gastar e o que tu não pode, então acho que essa é a maior dificuldade do advogado e dos escritórios de advocacia. Entrevistado A (2017)

Para o entrevistado 2018 será um ano difícil para os escritórios de advocacia devido à crise, como ele relatou os processos demoram em média de três a cinco anos (exceto nas causas trabalhistas que são mais rápidas) até que se resolvam e entre o valor, então o que no próximo ano será referente aos anos anteriores e que devido a crise não muito bons, “[...]em 2016 não foi um ano de muita plantação, eu vou sentir lá em 2018, a economia vai estar boa, mas como não foi plantado muito, não vou ter a colher[...]” Entrevistado A (2017)

[...] tu não pode fazer esse planejamento a longo prazo, não tem como fazer um planejamento de um ano dois anos porque tu não sabe como que vai estar o mercado, se aquele cliente vai te pagar, como que é a história, então tem isso também que tem que ser levado em conta, fazer de seis em seis meses, conseguindo vislumbrar, não tendo certeza, mas mais de seis meses é difícil, tu não consegue saber se aquele cliente vai te pagar se não vai, ou vice versa, acho que o posto de advocacia teria que ser de seis meses, no previdenciário que é o caso que também eu passo pro Henrique, tem como ter um

planejamento sim ali, bimestral, porque quem paga as despesas pra eles é a União, isso é feito através de precatórias, o que que é precatórias, precatórias tu ganha um processo e aí é lançado pra União um precatório, um RPV que é uma expectativa de receber valores, então tu lança um RPV e tem que receber em noventa dias, um precatório em seis meses do ano seguinte, então eles sabem que naqueles seis meses eles vão receber, naqueles três meses eles vão receber, tem maior controle, então pra nós é a outra parte, são processos de pessoas privadas, o reclamante contra a empresa ou o reclamante contra a nossa empresa, então é difícil, o universo financeiro tem que estar junto senão entra pelo cano também. Entrevistado A (2017)

#### 4.2.2 Escritório B

Este existe há 42 anos onde no início do escritório eram responsáveis pelas finanças ele e o sócio hoje quem cuida é uma pessoa com conhecimento específico na área, ou seja, um terceiro. Porém o planejamento financeiro quem realiza são dois de seus filhos. Formado em Ciências Jurídicas Sociais Contabilidade, porém este último não exerce. Hoje o escritório é juntamente com seus três filhos. Atuando na área cível, trabalhista e previdenciária.

O escritório possuía uma filial em Passo Fundo/RS até pouco tempo atrás, mas em virtude de perder muito tempo no trânsito resolveram fechar, onde quando não estavam lá um funcionário cuidava do mesmo, e as finanças possuíam caixa único.

Para o entrevistado gestão financeira é:

[...] controle dos gastos com entradas dos pró-labores dos serviços é você administrar, por exemplo, aqui comprei e devido a isso não temos aluguel, então não tem essa despesa, tem as despesas fixas, imposto de renda, tem as despesas fixas de ISQN, as despesas existem, então é feita com recursos que a vem do escritório. Entrevistado B (2017).

Controlam as vendas/serviços semanalmente através de diretrizes a critério do profissional que realiza a gestão financeira do escritório o trabalho, porém através do livro caixa é anotado diariamente todas as entradas e saídas, dando toda liberdade ao responsável de aumentar e diminuir ou fazer contrato de honorários com os clientes.

Devido ser formado em contabilidade conhece profundamente Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial, porém não exerce. Para ele análise do demonstrativo financeiro "É análise das vendas, das entradas e das



saídas que tu tem que fazer.” Entrevistado B (2017). Mesmo não sendo ele o responsável pelas finanças procura sempre estar por dentro da economia para que possa auxiliar seus filhos no planejamento do escritório.

Sobre suas experiências passadas sobre gestão financeira “São muito boas, [...] controlava diariamente a entrada e a saída dos recursos, então eu procurava ter um controle diário dos assuntos de gastos e despesas e de receitas.” Entrevistado B (2017)

Referente às maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia:

É você associar a receita e as despesas, porque as despesas são fixas e as receitas é oriunda expectativa de direito e como a profissão de direito gera expectativa que vai ser julgada e as vezes é muito demorada, uma entrada financeira as vezes demora muito tempo, é diferente da entrada financeira do direito trabalhista que ele é mais rápido e o direito cível ele é bem mais demorado é muito prolongada a decisão final de um processo. Entrevistado B (2017)

Contudo para o entrevistado dentre tantas as dificuldades a maior é a demora dos processos e em virtude disso acaba que há meses que pode não entrar nada.

#### **4.2.3 Escritório C**

Este existe a oito anos, prestando acessoria e consultoria empresarial e trabalhista, o qual uma das sócias administra as finanças do mesmo através do livro caixa embora seja mensal anotam as entradas e saídas e ao final do mês elas fazem um balanço e pagamentos dividindo entre elas o restante. A entrevistada é funcionária do escritório formada em Direito, não possuindo conhecimento específico sobre gestão financeira. O planejamento estratégico realizam com um coaching traçando as metas e as adequando as projeções.

Mesmo sendo uma das sócias que cuida da área financeira ela relatou que:

[...] aquilo que é gasto da pessoa não se envolve com o escritório porque quem faz essa parte é a minha chefe e as despesas pessoais não se comunicam com as do escritório, então o que é pago para o escritório é com o caixa do escritório, o restante aquilo que elas tiram de lucro só no final é

repartido entre elas, sendo que nós advogados funcionários temos salário fixo. Entrevistada E (2017)

Para ela gestão financeira é a “maneira de administrar a parte financeira de uma maneira adequada, correta, que muitas vezes a gente deixa de dar atenção pra isso, porque acaba focando em outras coisas, mas seria uma maneira de gerir essa parte financeira de um escritório [...]. Entrevistada C (2017)”

Sobre Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial a entrevistada apenas “ouviu falar”, não possui conhecimento algum.

Perguntado sobre análise do demonstrativo financeiro “Não sei o que é, embora é muito importante, é a maneira de tu ter um controle daquilo que está acontecendo dentro do escritório, se for negativo as coisas, se gasta mais do que se ganha, então entendo que seja muito importante para o funcionamento do escritório.” Entrevistada C (2017)

Ao perguntar sobre suas experiências passadas sobre gestão financeira a entrevistada relatou o que vivencia no dia a dia do escritório:

[...] as vezes a gente não da bola pra isso, mas enfim as vezes entra algumas empresas aqui pra gente, muitas vezes são empresas boas, com produtos maravilhosos, que tem tudo pra das certo, mas por não ter uma administração financeira boa, acaba que a empresa venha a falência ou que passe por momentos difíceis, então uma experiência assim não tenho, mas o que me chama atenção é isso, é como se fosse tudo, a parte financeira da empresa, muito importante. Entrevistada C (2017).

Para a entrevistada as maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia são oriundas da inconstância, pois há meses que podem não entrar dinheiro algum e tens que estar preparados para suprir as necessidades do escritório, por isso a meta é conquistar clientes que necessitem de acessoria empresarial, pois assim todo mês esse cliente pagara um valor X.

[...] digamos nesse mês a gente ganha uma bolada, mês que vem ganha mais, ou então não recebe mais, não entra mais ninguém, então é uma coisa que oscila bastante, justamente esta é a intenção do escritório de prestar um serviço mensal pra que a gente não tenha essa, que o escritório não dependa dos processos, dos clientes virem ate nós, não a gente presta um serviço e a

gente tem uma constância, que hoje a gente esta buscando isso, essa é a meta do escritório. Entrevistada C (2017)

#### 4.2.4 Escritório D

O escritório atual existe desde dois mil e quinze, porém o entrevistado veio de uma sociedade que durou dez anos, no qual também eram dois hoje tem o escritório juntamente com sua esposa. Formado em Direito, com duas pós graduação em direito do trabalho. Sendo as finanças pessoais são cem por cento separadas das do escritório através do livro caixa, manual ou digitado, trabalham com os dois sistemas para que se tenha um maior controle, onde o entrevistado gerencia as finanças do escritório.

Controlam as vendas/serviços através da tabela de honorários da OAB, trabalhando com percentual de vitoria este que varia, entre dez, quinze, vinte, vinte e cinco e trinta por cento sendo o limite dependendo do grau de dificuldade processo

[...] existem processos simples e existem processos que são muito complexos, nem sempre a maior rentabilidade está nos mais complexos, as vezes é pelo contrario a maior rentabilidade esta nos mais simples que te envolvem muito menos tempo de trabalho [...] então esta é a forma que tu tem que apurar pelos teus serviços nos EUA não é assim que funciona, tu pode ver nos filmes e seriados que eles cobram por hora trabalhada, enfim é o profissional é liberal e ele cobra como ele quer e aceita os serviços dele quem quer, mas não pode haver abusos porque ta sobre as regras do código de defesa do consumidor também então não posso abusar do meu cliente, o nosso código de ética diz que eu não posso ter uma vantagem maior que a do meu cliente, então tem que ter um limite do razoável de proporcional a causa que a gente esta lidando[...] Entrevistado D (2017)

#### Com foco na área do direito do trabalho e previdenciário

[...] direito do trabalho é a relação empregado empregador e o direito previdenciário incidente sobre essa relação e incapacidades do trabalhador, aposentadorias e tudo mais, mas mais vinculados aos acidentes trabalhistas, nossa idéia futura é manter só o direito do trabalho e essa área, eventualmente tu tem alguns outros serviços porque o teu cliente confia em ti, aí ele quer que tu faça, que resolva os problemas dele em outras áreas e aí tu acaba fazendo outros processos, mas são eventuais, não é a rotina. Entrevistado D (2017)

O entrevistado quem realiza juntamente com sua sócia o planejamento do escritório, no qual ele relatou “[...] não tenho como fazer um planejamento muito longo, é muito próximo, na verdade eu preciso fazer um caixa pra depois planejar o crescimento, então eu faço um caixa, se eu pular esta etapa eu corro um risco serio [...]”. Através de um exemplo no qual lhe ocorreu onde realizaram quatrocentas ações na cobrança de PIS e COFINS da conta de energia elétrica “[...] nós nos antecipamos a uma tendência que existia [...] isso gerou um profissional do trabalho nos auxiliando por mais de um ano no final todos estes processos nós perdemos, ou seja, eu não tive nenhum retorno financeiro com relação a isso, se eu tivesse planejado isso financeiramente sem o caixa eu teria um problema serio pra resolver, mas como eu tinha um caixa eu optei por este risco, perdi, mas não tive problemas relacionados a isso [...]”. Então por isso para o entrevistado o planejamento financeiro é muito delicado, pois tu tens que analisar todos os prós e contras de um futuro investimento verificando se tal tem grande potencial de retorno caso contraio não deve ser feito. Entrevistado D (2017)

No escritório anterior tinham duas unidades, mas no mesmo município Marau/RS também atendiam e atendem ate hoje na região da Serra Gaúcha realizavam estes no sábado e durante viagens para audiência

[...] então nós atendíamos lá coletávamos as informações do cliente conversávamos com o cliente vinte trinta quarenta atendimento às vezes num dia, voltávamos com essas informações pra cá processava ela no nosso escritório e dava seu parecer por aqui, [...] hoje em dia no direito só se o escritório tem muita atuação num determinado local que ele precisa ter alguém lá, ou se ele precisa algum atendimento de expediente lá porque senão o processo ta sendo praticamente todo ele transferido pra eletrônico, então tu não tem mais o deslocamento de processos e papéis e questões físicas, depois que tu teve o contato com o teu cliente tu faz tudo aqui pela internet, se tivesse uma unidade em outro local provavelmente tu teria que ter um caixa, ate deve né, tu teria que ter um controle de finanças separado pra tu saber ate que ponto ele esta te dando um retorno ou não, nesse caso nós sempre pensamos antes, porque manter um funcionário, um local, luz, expediente se tiver um advogado o custo é elevado, então uma unidade externa do teu município que não é gerida ou administrada por um sócio, vai envolver um custo elevado, então o teu trabalho lá tem que suprir esse custo, se tu não tiver esse controle, tu pode ta com um escritório que vai estar te dando prejuízo e não lucro, e o daqui estaria pagando lá, isso é muito dificil de tu organizar, não é como uma empresa que eu consigo calcular cada clips que eu uso e assim por diante [...] Entrevistado E (2017)

Porém quando tinham as duas unidades as finanças eram separadas, tendo um controle de fluxo de caixa da unidade central do qual saía o dinheiro para custear a outra unidade, mas com um controle separado dos custos e despesas de cada unidade.

O entrevistado define gestão financeira baseado nas finanças de um escritório de advocacia:

[...] nós na advocacia depende de um ponto de vista porque nós trabalhamos com um resultado futuro muito longo e imprevisível, então eu teria que fazer uma provisão de expectativa pra mim saber um eventual resultado, é muito delicado, muito difícil e é muito incerto, então a gestão financeira nossa que nós tínhamos era o seguinte, sempre ter caixa para suprir as necessidades seguintes, nunca avançar além daquele caixa que já estava constituído, então um advogado provavelmente hoje financia pouco, não assume parcelas porque não tem uma sequencia rotativa igualitária de renda, pois não é todo mês que entra [...]

O entrevistado possui conhecimento sobre fluxo de caixa, pois seu primeiro trabalho foi em um escritório de contabilidade de seu pai e fazia essa gestão até mesmo em suas finanças pessoais, porém DRE e balanço patrimonial sabe o que é, mas não possui conhecimento específico, sabendo ler os resultados porém não da forma contábil.

Quando perguntado sobre o que entendia por análise do demonstrativo financeiro declarou “[...]é que é dali que vou extrair do que eu gastei, do que eu ganhei e o que realmente me sobrou, e dali eu posso saber qual o serviço que eu estou tendo vantagem ou desvantagem, no final do ano eu sempre controlei por área[...]”  
Entrevistado D (2017)

O entrevistado busca ler tudo o que estiver a sua disposição hoje com as redes sociais ficou muito mais fácil, pois a informação está em nossas mãos publicações econômicas, jornalísticas. Busca ler relatórios todos os dias nos quais auxiliam aonde investir e como gerir seus investimentos “[...]então eu aprendi e aprendo muito com isso, recebo no email quase todos os dias quase cinco emails de análises econômicas, do cenário brasileiro e no que tu pode confiar [...] é assim que eu busco conhecimento.”  
Entrevistado D (2017).

Declarou ter passado por boas experiências profissionais, nunca tendo um problema financeiro pra enfrentar, pois sempre foi muito coerente, gerindo suas finanças desde seu primeiro emprego

[...]depois que eu comecei a trabalhar por conta eu nunca sai com algum capital ou algum lastro pra eu poder desenvolver, eu sempre tive que ir controlando aquilo que eu tinha, e eu posso dizer tranquilamente que eu não sai com uma bagagem financeira, eu construí ela nesses doze anos de trabalho, então as experiências que eu tive por enquanto foram todas positivas, porque eu controlei elas [...] Entrevistado D (2017)

Que os investimentos que possui estão em uma proporção controlada.

Referente às maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia.

[...] na nossa área em especial previdenciário e direito do trabalho eu não tenho muita dificuldade em receber, porque normalmente sou eu que faço o pagamento pro meu cliente então, é difícil que eu perca dinheiro, eu ganho processo contra a uma empresa Y por exemplo ele vai sair uma autorização no meu nome eu vou até o banco com o cliente ou sem o cliente passo o valor pra conta do cliente e fico com o percentual dos meus serviços [...] Entrevistado D (2017)

Porem relatou que a maior dificuldade no dia a dia é não saber quando vai entrar o dinheiro,

[...] vou te dar um exemplo tem um processo ali que tem um valor bem elevado, um valor pra receber ele está pago desde maio e eu ainda nem recebi porque eu dependo de um retorno de Porto Alegre, verificação pelo juiz, fazer o documento para sacar pela secretaria da vara, conferencias, depois ir até o banco pra receber, então tem um período que é imprevisível [...] Entrevistado D (2017)

A imprevisibilidade é a maior dificuldade na gestão de um escritório, em não saber quando vai entrar algum serviço e até mesmo o valor, devido à demora dos processos, sendo que o processo para liberar cem reais é o mesmo para liberar um milhão de reais, mudando apenas o valor.

[...]a vida do advogado que começa sozinho ela é difícil e a vida dos advogados que começam com sociedade, ela é o dobro de maior dificuldade,

porque tu tem que ganhar o dobro pra dividir, então tu tem que conseguir trabalho, tem que conseguir clientes, tu tem que arrumar estratégias pra isso, nós somos proibidos de fazer marketing, por causa das proibições de publicidade, a gente pode fazer mudança de endereço, data comemorativa, agora publicidade efetiva o código de ética nosso proíbe, tá lá que não tem como você se mercantilizar a advocacia diferentemente dos EUA que tu vê na TV, aqui você nunca deve ter visto uma propaganda de advogado, mas se tu vai nos EUA entre um programa e outro vai ter um advogado anunciando os serviços dele de serviço de trânsito, pra isso e pra aquilo, aqui não pode, então tu tem que criar estratégias e fazer o teu nome circular ou pela perfeição do trabalho ou por outras coisas aí, cada advogado tem a sua criatividade. Entrevistado D (2017)

#### 4.2.5 Escritório E

O escritório existe a dezesseis anos, atuando na área do Direito Empresarial, prestando consultorias para empresas e desde que abriu o escritório a entrevistada gerencia suas finanças, sendo ela mesma a realizar o planejamento do escritório através de um orçamento de planos futuros sempre antevendo os fluxos dos anos anteriores. M<sup>a</sup> em Direito, relatou que referente a finanças tem somente os cursos fornecidos pela OAB sobre gerenciamento dos escritórios de advocacia uma vez por ano.

O escritório possui um caixa próprio onde é colocado todas as entradas e saídas referentes ao escritório. Até outubro de 2016 o escritório possuía uma filial, onde as finanças eram realizadas com caixa único, no qual ela controlava tudo. Para ela “Gestão financeira não é apenas entradas e saídas, mas que seja também a forma que você administra conseguindo uma maior rentabilidade provendo o futuro da empresa.” Entrevistada E (2017).

Os demais advogados do escritório possuem o curso jovem advogado o qual é fornecido pela OAB no qual sabem o que é orçamento empresarial, baseado no curso. O controle das vendas/serviços é feito através de uma tabela que a OAB sugere.

Perguntado sobre qual o seu conhecimento sobre Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial “Em razão dos termos utilizados há uma dificuldade de se entender, pois é feito pelos termos da contabilidade.” Entrevistada E (2017). Tendo um controle diário através livro caixa, havendo sempre uma reserva para as despesas.

Para ela análise do demonstrativo financeiro “É ler os números de acordo com as contas contábeis verificando a saúde da empresa.” Entrevistada E (2017).

Foi perguntado para que contasse sobre suas experiências passadas sobre gestão financeira:

Devido a experiências digo que a pessoa que trabalha com gestão financeira não pode trabalhar com emoções, por exemplo, quando o cliente solicita um trabalho e diz estar sem dinheiro ele pede para pagar no final do processo, e muitas vezes acaba não pagando, então nessas situações a pessoa tem que saber dizer não. Entrevistada A (2017).

Referente às maiores dificuldades enfrentadas em um escritório de advocacia:

Estão ligadas a área do Direito, depende em que área trabalha, com consultoria empresarial é um pouco diferente, ou seja, como você trabalha com empresas não tem como fazer um caixa dois, pois elas exigem a nota para repassar para a Receita Federal, não sendo um ponto negativo. Tendo que ter um preço padrão, fazemos um pacote para que o empresário possa coloca-lo em seu produto ou serviço final, as vezes o cliente nos solicita um plano determinado no qual ele precisa passar um valor X no qual é padrão, ou ele procura outra empresa de acessória para que ela faça o mesmo com um preço menor, mas muitas vezes surgem alguns imprevistos dentro da empresa e nós temos que defendê-la sem cobrar algo a mais desse cliente, é uma área mais difícil de se obter ganhos altos, pois os empresários nos sugam ao máximo, uma vez que nosso serviço tem de estar incluído em cada produto.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2017 em cinco escritórios de advocacia do município de Marau/RS, tendo como objetivo pormenorizar como é realizada a gestão financeira dos mesmos. Sendo quatro dos entrevistados proprietários, destes três realizavam a gestão de seus escritórios, gerando uma maior qualidade e confiabilidade dos dados coletados.

Morais (2010) diz que a gestão financeira tem por objetivo melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. Uma correta gestão permite que se visualize a atual situação da empresa. O quadro abaixo representa o que é a gestão financeira para os entrevistados:



Quadro 03 O que é gestão financeira para os entrevistados

|   | RESPOSTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | Gestão financeira, acho que é uma ferramenta ou talvez uma ciência pode se dizer, que nos auxilia a gerir nossos rendimentos e nossas despesas[..].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| B | Gestão financeira é controle dos gastos com entradas dos pró-labores dos serviços e você administrar [...].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C | Eu acredito que seja uma maneira de administrar a parte financeira de uma maneira adequada, [...] maneira de gerir essa parte financeira de um escritório, de uma maneira melhor, de uma maneira adequada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| D | [...] gestão financeira do escritório envolve tudo, do teu primeiro gasto ao ultimo ganho e o resultado disso se deu bem ou se deu mal, o advogado precisa fazer um caixa, o escritório de advocacia precisa ter um não digo um capital de giro, mas um capital de reserva, porque capital de giro não precisa tanto, eu não compro produto pra mim ter um produto final, eu tenho um serviço que eu oferto, o que eu preciso é ter um capital de reserva pra que numa eventualidade eu vá ter uma renda no mês e eu tenha aquilo lá pra poder suportar. |
| E | Gestão financeira não é apenas entradas e saídas, mas que seja também a forma que você administra conseguindo uma maior rentabilidade provendo o futuro da empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: Autora (2017)

Como relatado pelos entrevistados não possuem cursos específicos na área financeira, mas entendem sua importância dentro de quaisquer empreendimentos, não só dentro de uma organização, mas na vida pessoal, é preciso ter controle do quanto se ganha e quanto se gasta para que se tenha um maior controle, principalmente para um profissional advogado.

Dentre os escritórios apenas o E atende somente uma área específica do Direito, prestando consultoria empresarial. Dentre os demais entrevistados a área que mais predominou foi à trabalhista onde os quatro escritórios prestam este serviço.

O escritório E trabalha a dezesseis anos no município somente com consultoria empresarial, no qual o valor do serviço é mensal para cada empresa que a contrata, e os preços são de acordo com os serviços que a empresa descreve precisar. O escritório A, C, e D também prestam acessoria, porém não é responsável pela maioria das entradas.

Os entrevistados relataram não sofrer com a possibilidade de não receber um serviço, devido à maioria de eles serem da área trabalhista, no qual recebem por

porcentagem estipulada no grau de dificuldade do processo, porém nunca ultrapassando trinta por cento como prevê a lei, pois é antiético e estariam sendo sócios do cliente.

Destacaram como a maior dificuldade encontrada nos escritórios de advocacia a instabilidade pelo fato de não saberem como serão os próximos meses. Outra dificuldade levantada pelos advogados na gestão financeira dos escritórios de advocacia é os mesmos misturarem as despesas pessoais com as do escritório o que não acontece com os entrevistados, pois todos tem um controle minucioso.

A entrevista mostrou que as ações de indenizações e as reclamações trabalhistas são os serviços jurídicos mais rentáveis para os escritórios, inclusive relatado pela entrevistada E que mesmo não ofertando esses serviços sabe o quanto são rentáveis.

Nos escritórios entrevistados em apenas um escritório há uma pessoa com formação ou curso específico em finanças, este no caso é um contratado, não sendo funcionário. Mesmo que sejam os próprios proprietários do escritório a gerir as finanças possuem uma boa gestão financeira. Sendo quatro dos escritórios geridos pelo proprietário.

O quadro 04 representa quais as ferramentas os escritórios utilizam para realizar a sua gestão, todos são adeptos do livro caixa, porém o escritório D também utiliza de planilhas para o controle das finanças, no qual quem as elabora é um contador, a partir dessas planilhas os sócios realizam uma reunião para analisarem e assim realizarem o planejamento financeiro do escritório. Embora todos realizem o planejamento somente após os “relatórios” fechados (livro caixa) juntamente com os sócios para que da melhor maneira decidam pelo futuro do escritório, este mesmo que seja a curto prazo devido a demora dos processos serem finalizados.

Como relatado pelos entrevistados mesmo o livro caixa sendo um método ultrapassado em meio à tecnologia, só adaptarão outro quando acharem necessário, que este facilita o dia a dia em meio aos atendimentos.

Pode-se dizer que os gestores são conservadores e preferem usar o tradicional livro caixa, deixando de usufruir dos benefícios que a tecnologia moderna tem a oferecer ao seu negócio, pois o livro caixa diferente da planilha eletrônica, do gestor jurídico online e do software, não possui a capacidade de organizar informações com agilidade, gerar gráficos, tabelas e relatórios.

Quadro 04 quais ferramentas os escritórios de advocacia utilizam na gestão financeira

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | Para controlar o valor das vendas utilizam o livro caixa, no qual aprendeu com o escritório onde trabalhou como estagiário. “[...] então dificilmente eu vá me perder com o livro caixa porque qualquer entrada eu lanço e qualquer saída eu lanço no livro caixa [...]”. |
| <b>B</b> | [...] através do livro caixa é anotado diariamente todas as entradas e saídas, dando toda liberdade ao responsável de aumentar e diminuir ou fazer contrato de honorários com os clientes.                                                                                |
| <b>C</b> | [...] o qual uma das sócias administra as finanças do mesmo através do livro caixa embora seja mensal anotam as entradas e saídas e ao final do mês elas fazem um balanço e pagamentos dividindo entre elas o restante.                                                   |
| <b>D</b> | Sendo as finanças pessoais cem por cento separadas das do escritório através do livro caixa, manual ou digitado, trabalham com os dois sistemas para que se tenha um maior controle.                                                                                      |
| <b>E</b> | O escritório possui um caixa próprio onde é colocado todas as entradas e saídas referentes ao escritório.                                                                                                                                                                 |

Fonte: Autora (2017)

O quadro 05 é referente a quem realiza a gestão financeira dos escritórios conforme variável envolvida no estudo, o qual apenas o escritório B quem a realiza é uma pessoa com conhecimento específico, relatado pelo Entrevistado B ser a melhor forma, devido a rotina do escritório e que se fosse destinado a alguém do escritório atrapalharia nos atendimentos. Porém quem toma as decisões são os sócios através dos relatórios do gestor, que os elabora através dos dados do livro caixa repassado pelo escritório ao profissional.

Quadro 05 Quais profissionais realizam a gestão financeira dos escritórios

|          |                                                                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | [...] o escritório possui dois sócios, no qual o entrevistado é o responsável pelas finanças [...]  |
| <b>B</b> | [...] hoje quem cuida é uma pessoa com conhecimento específico na área, ou seja, um terceiro. [...] |
| <b>C</b> | [...] uma das sócias administra as finanças [...]                                                   |
| <b>D</b> | [...] o entrevistado gerencia as finanças do escritório. [...]                                      |
| <b>E</b> | [...] a entrevistada gerencia suas finanças [...]                                                   |

Fonte: Autora (2017)

No quadro 06 é pertinente a algum curso específico sobre finanças quanto aos entrevistados, visto que nenhum deles tem, pode-se dizer após a entrevista com base nas respostas dos entrevistados que todos têm conhecimento na área financeira através do

aprendizado do dia a dia e de leituras, pois como relatado pelo Entrevistado E, nos dias atuais tem-se o conhecimento na palma da mão através do celular e das redes sociais, portais de notícias entre outros.

Então como relatado por eles os processos tomam tempo, este que vai além da rotina do escritório, não conseguem participar de cursos específicos, mas disseram que quando acharem necessidade irão buscar cursos.

Quadro 06 Quem realiza a gestão possui algum curso específico na área financeira

| <b>A</b> | O entrevistado não possui curso algum sobre finanças “[...] é o conhecimento da vida mesmo, eu aprendi com pessoas mais velhas [...] aprendi com a vida e nunca busquei ter uma maior formação, é mais pra mim gerenciar, pra mim saber sempre o que esta acontecendo, então eu nunca busquei, mas seria algo interessante. [...]” |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B</b> | Devido ser formado em contabilidade conhece profundamente Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial, porém não exerce. [...]                                                                                                                                                                   |
| <b>C</b> | [...] não possuindo conhecimento específico sobre gestão financeira [...]                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>D</b> | [...] não possui conhecimento específico, sabendo ler os resultados porém não da forma contábil.                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>E</b> | [...] advogados do escritório possuem o curso jovem advogado o qual é fornecido pela OAB no qual sabem o que é orçamento empresarial, baseado no curso. O controle das vendas/serviços é feito através de uma tabela que a OAB sugere.                                                                                             |

Fonte: Autora (2017)

Ficou comprovado através das entrevistas que os escritórios de advocacia não enfrentam dificuldades com a gestão financeira. Seus gestores sabem da importância de se aprofundar na teoria sobre finanças nas empresas, bem como os mesmos sentem impactos pela gestão financeira mais consciente, séria e eficaz.

Uma correta gestão financeira permite que se visualize a atual situação dos escritórios. Registros adequados permitem análises e consequentemente colabora com o planejamento, a superação de problemas e a otimização de resultados. Uma boa gestão financeira atua através de um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa.

Através da identificação das ferramentas que melhor encaixem-se na gestão dos escritórios para auxiliar no trabalho frente aos novos desafios e a competitividade do mercado com a gestão financeira e suas principais funções e os problemas que ela pode

enfrentar farão com que se destaque e atraia mais clientes. Assim pode-se dizer que o sucesso do empreendimento vem quando o gestor financeiro conhece as diretrizes a enfrentar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar como os escritórios de advocacia da cidade de Marau/RS gerenciam a gestão financeira de seus negócios. Uma vez que a gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos que envolvem o planejamento financeiro nos permitindo analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para assim obter melhorias, nos possibilitando uma melhor utilização dos recursos financeiros.

É necessário buscar conhecimento sobre gestão financeira afinal nenhum empreendimento mantém-se sem recursos financeiros, este que aliado à experiência do dia a dia contribui muito. Pode-se destacar que o planejamento financeiro evita e auxilia na resolução dos problemas financeiros para que assim a organização possa traçar metas através do desenvolvimento e implementação de um plano propício com suas necessidades.

Verificou-se que em todos os escritórios há um controle financeiro este que quem realiza são os proprietários, exceto no escritório B, onde quem realiza é uma pessoa contratada, um terceiro. Apesar dos proprietários não possuírem cursos específicos na área realizam sua gestão de forma coerente, relataram não saber ler os relatórios da maneira contábil, porém sabem analisar os resultados.

A principal ferramenta utilizada nos escritórios é o livro caixa que são alimentados diariamente ou mensalmente com as eventuais entradas e saídas, enquanto que, em relação ao demonstrativo de resultado de exercício e o balanço patrimonial, poucos são conhecidos pelos advogados e por isso muitas vezes procuram contadores para os auxiliarem.

Quanto ao conhecimento de gestão financeira pessoal e empresarial, os advogados possuem um amplo conhecimento e separando todos os gastos pessoais do escritório e a respeito dos demonstrativos financeiros, e suas análises e utilização na prática além de compreenderem as utilizam para a realização do planejamento financeiro do escritório.

Pode-se destacar a imprevisibilidade sendo a maior dificuldade na gestão de um escritório de advocacia, ou seja, não saber quando vai entrar os valores devido à demora dos processos, ou se irão entrar mais processos. Sendo uma área muito imprevisível, devido a isso não realizam um planejamento em longo prazo, assim como evitam fazer dívidas, sempre procuram ter um caixa reserva para eventuais meses ruins.

Devido à restrição dos escritórios em realizar a entrevista os resultados aqui apresentados são com relação a uma pesquisa realizada apenas em cinco escritórios, visto que segundo a OAB da cidade de Marau/RS há aproximadamente duzentos profissionais registrados, e no entanto há muito para explorar os aspectos relativos à gestão financeira. Portanto é relevante que seja abordado em trabalhos futuros uma amostra quantitativa relacionada a gestão e planejamento financeiro em escritórios de advocacia, visando buscar maiores resultados para serem compilados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Tonnera. **A importância da gestão financeira**. Disponível em: <administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-da-gestao-financeira/90002/>. Acesso em: 29 mai. 2017.

CUSTÓDIO, Ana Paula Padilha; MAIA, Fábio Ferreira; VASOLER, Pedro Vinícius. **Gestão financeira em uma empresa de transporte**. Disponível em: <unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51831.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2017.

CRESWELL, John W. Projeto de **pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, 2ª Edição Artmed.

DA ROSA, Everton Carsten. **A Importância da gestão financeira**. Disponível em: <ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/a-importancia-da-gestao-financeira>. Acesso em: 26 mai. 2017.

GALLO, Fábio. **Profissional liberal precisa de planejamento financeiro mais rígido**. Disponível em: <economia.estadao.com.br/noticias/geral,profissional-liberal-precisa-de-planejamento-financeiro-mais-rigido,530585>. Acesso em: 24 nov. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. São Paulo, 3ª Edição, Atlas; 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, 5ª Edição Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence. Tradutor Jorge Ritter. **Princípios da Administração Financeira: Essencial**. Porto Alegre, 2ª Edição, Bookman, 2001.

GURGEL, Claudio. **Administração: Elementos Essenciais para a Gestão das Organizações**. São Paulo, 2ª Edição, Atlas, 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. São Paulo, Atlas, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: Uma Abordagem Prática**. São Paulo, 5ª Edição, Atlas, 2004.

MACHNICK, Beatriz. **valorização dos honorários: Na advocacia é fundamental saber agregar valor e buscar a diferenciação**. Disponível em: <conjur.com.br/2015-jan-15/beatriz-machnick-advocacia-fundamental-saber-agregar-valor> Acesso em: 25 nov. 2017.

MARTINS, Luciano. **Conheça os principais modelos de gestão de escritório de advocacia**. Disponível em: <migalhas.com.br/dePeso/16,MI251038,21048-Conheca+os+principais+modelos+de+gestao+de+escritorio+de+advocacia. Acesso em: 22 nov. 2017.



MARTINS, Luciano. **Gestão de escritório de advocacia: o guia definitivo**. Disponível em: <migalhas.com.br/dePeso/16,MI264239,11049-Gestao+de+escritorio+de+advocacia+o+guia+definitivo>. Acesso em: 23 nov. 2017.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, 3ª Edição, Atlas, 2001.

MORAES, Rafael Cacemiro de; OLIVEIRA, Wdson de. **A importância da gestão financeira nas empresas**. UNAR (Centro Universitário de Araras), Revista Científica, v. 5, n. 1, p. 51- 58, Araras, São Paulo, 2011.

MORAIS, Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos E Práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOREIRA, Lusimar Aparecida Santos Pereira. **A importância do planejamento financeiro nas micro e pequenas**. Disponível em: <empresasportaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/a-importancia-do-planejamento-financeiro-nas-micro/47874>. Acesso em: 01 jun. 2017.

NUNES, Paulo. **Conceito de gestão (ou administração) financeira**. Disponível em: <knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao-financeira/>. Acesso em: 28 mai. 2017.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo, 3ª Edição Atlas, 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo, Herder, 1967.

SOUZA, Allen Gois. **Gestão Financeira Em Escritórios De Advocacia Do Município De Cacoal/Ro**. 2014. Artigo de conclusão de curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração. Cacoal Rondônia.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

YIN, R.K. Tradução de Daniel Grassi **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre, 2ª Edição, Bookman, 2010.

YIN, R.K. Tradução de Ana Thorell **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, 4ª Edição,

## APÊNDICE

### APENDICE A: ENTREVISTA

Data de aplicação da entrevista:

Hora:

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: ( ) 18 a 24 ( ) 25 a 29 ( ) 30 a 40 ( ) 40 a 50 ( ) mais 50 anos

O entrevistado é: ( ) proprietário ( ) funcionário

Quantidade de Advogados: ( ) 01 ( ) 02 ( ) 03 ( ) 04 ( ) 05 ( ) mais de 05

Quantidade de Estagiários: ( ) Zero ( ) 01 ( ) 02 ( ) 03 ( ) 04 ( ) 05 ( ) mais de 05

Quantidade de Funcionários: ( ) Zero ( ) 01 ( ) 02 ( ) 03 ( ) 04 ( ) 05 ( ) mais de 05

1. Há quanto tempo o escritório existe?

---

---

2. Há quanto tempo é responsável pelas finanças do escritório?

---

---

3. Qual é a sua formação? Descreva sobre os cursos que fez sobre finanças.

---

---

4. Quantas pessoas são proprietárias do escritório? De que forma são separadas as finanças pessoais e do escritório?

---

---

5. O escritório possui uma filial em outra cidade? Se sim, como é feito o controle das finanças dos escritórios? As finanças são separadas ou juntas?

---

---

6. O que você entende por gestão financeira?

---

---

7. Os advogados do escritório possuem ou pelo menos têm conhecimento do que seja um orçamento doméstico e orçamento empresarial?

---

---

8. Como é feito o controle do valor das vendas (serviços)?

---

---

9. Qual é o seu conhecimento sobre Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial?

---

---

10. Como é realizado o controle do fluxo de caixa diariamente?

---

---

11. O que você entende por análise dos demonstrativo financeiro?

---

---

12. De que forma você busca conhecimento sobre gestão financeira?

---

---

13. Conte sobre suas experiências passadas sobre gestão financeira?

---

---

14. Com que frequência o responsável pela gestão financeira passa por uma reciclagem? Como é feita essa reciclagem: curso, palestras, etc?

---

---

15. Em que área do direito o escritório mais atua?

---

---

16. Como é feito o planejamento financeiro no escritório? Quem realiza?

---

---

17. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia?

---

---

**ANEXO****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA  
CIENTÍFICA**

Por meio deste, gostaria de pedir vossa colaboração na participação no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), da acadêmica Giseli da Silveira, matrícula nº 02122244, do curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação – FABE. A pesquisa é pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração e têm como objetivo descrever como os escritório de advocacia de Marau/RS realizam sua gestão financeira. O pesquisador acima citado se compromete a não citar o nome de pessoas e valores, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição.

Desde já agradecemos vossa compreensão e participação na pesquisa.

Marau, 19 de setembro de 2017.

---

Prof. Me. Marlon Bissani Cucchi  
Coordenador dos Trabalhos de Conclusão de Curso