



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

(CCA) Curso de Graduação em Ciências

Contábeis

LARISSA LORRANE ALVES RAPOSO

**GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NO DISTRITO
FEDERAL:**

Um estudo sobre as implicações da gestão realizada por advogados e a utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial.

Brasília - DF 2023

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

LARISSA LORRANE ALVES RAPOSO

**GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NO DISTRITO
FEDERAL:**

Um estudo sobre as implicações da gestão realizada por advogados e a utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Impactos da Contabilidade na Sociedade

Área: Contabilidade Gerencial e Sistemas de Controle

Orientador: Eduardo Tadeu Vieira

Brasília - DF 2023

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

AA474g Alves Raposo, Larissa Lorrane
GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NO DISTRITO
FEDERAL: Um estudo sobre as implicações da gestão realizada
por advogados e a utilização de instrumentos de
Contabilidade Gerencial. / Larissa Lorrane Alves Raposo;
orientador Eduardo Tadeu Vieira. -- Brasília, .
70 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis e Atuariais)
-- Universidade de Brasília, .

1. Contabilidade Gerencial. 2. Gestão Financeira. 3.
Escritórios de Advocacia. 4. Advogado-Gestor. I. Tadeu
Vieira, Eduardo , orient. II. Título.

LARISSA LORRANE ALVES RAPOSO

**GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NO DISTRITO
FEDERAL:**

Um estudo sobre as implicações da gestão realizada por advogados e a utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Prof. Eduardo Tadeu Vieira

Aprovado em 18 de dezembro de 2023.

Prof. Eduardo Tadeu Vieira
Orientador

Prof. MsC. Cláudio Moreira Santana.
Professor - Examinador

Brasília - DF, dezembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Após uma longa jornada, expresso meu profundo agradecimento a mim mesma pela conclusão da última etapa para obtenção do meu diploma universitário. Agradeço a mim por todos os passos que me trouxeram até aqui, desde meus estudos para ingressar na UnB, o período de graduação até esta etapa final. Orgulho-me de toda a minha trajetória de vida, sendo a primeira e única entre vários netos de minha família a cursar uma graduação em uma Universidade renomada, a qual me orgulho de ter feito parte. Agradeço a mim por enfrentar todas as adversidades e o cansaço, buscando apoio dentro de mim mesma para percorrer esse caminho desafiador com perseverança e determinação. Independentemente do desfecho, posso refletir sobre minha jornada e afirmar: "Você conseguiu! Parabéns, Larissa, você merece."

Quero expressar minha gratidão ao meu orientador, o Professor Eduardo Tadeu, que esteve ao meu lado durante toda essa jornada, sempre disponível para ajudar, responder prontamente e aconselhar. Agradeço àquele que esteve ao meu lado durante todo esse processo, meu namorado, agradeço pela paciência nos momentos de estresse, pela compreensão diante da minha ausência e por ser meu maior apoiador.

Agradeço também a todos os colegas que tive o prazer de conhecer no escritório onde adquiri minha experiência prática sobre o tema e conheci pessoas maravilhosas. Todos sempre solícitos em me ajudar, testemunhando meu esforço para concluir os estudos e oferecendo seu apoio. Agradeço especialmente ao meu chefe Moreth, que sempre foi compreensivo, me proporcionando liberdade e confiança para realizar meu trabalho, auxiliando-me a superar as adversidades, reconhecendo meu esforço e apoiando-me sempre. Ao Leonardo, que esteve constantemente disposto a me orientar, auxiliar e fornecer feedbacks valiosos. Ao meu colega Martinho que prontamente se disponibilizou para me auxiliar, me ajudando imensamente a tornar a pesquisa possível. Todos possuem minha imensa gratidão.

Finalmente, dedico este trabalho ao meu avô, Vô Chico, que, embora não esteja mais presente para testemunhar esta etapa crucial em minha vida, sei que, de onde estiver, celebra cada passo meu. Meu avô, que nunca foi alfabetizado, vindo do interior do Nordeste, que desde a infância trabalhou arduamente, ensinou-me o valor do esforço e a importância de não temer o trabalho, nem se envergonhar de nossas dificuldades. Devemos nos orgulhar do que somos, do nosso trabalho árduo, e jamais desistir.

RESUMO

Os desafios enfrentados pelos advogados na gestão de escritórios podem ser agravados tanto pela concorrência decorrente da alta concentração de profissionais quanto pela lacuna na formação acadêmica oferecida pelos cursos de direito, que muitas vezes não abordam adequadamente os aspectos de gestão. Nesse contexto, o presente estudo buscou investigar o impacto da gestão financeira realizada por advogados-gestores sem especialização na área, enfrentando sobrecarga de responsabilidades advocatícias. A coleta de dados se deu por meio de um questionário eletrônico aplicado a gestores de escritórios de advocacia no Distrito Federal entre outubro e novembro de 2023, o qual objetivava identificar os instrumentos de contabilidade gerencial e gestão financeira utilizados, a familiaridade dos gestores com tais ferramentas, o interesse em implementá-las e os motivos para a baixa adoção. Foram enviados 50 formulários, dos quais 7 (sete) foram respondidos, resultando em uma taxa de resposta de 14%. Posteriormente, utilizando uma abordagem mista quantitativa e qualitativa, as respostas foram analisadas por meio da elaboração de gráficos, quadros e tabelas. Os resultados destacam os desafios na prestação do serviço jurídico estão mais relacionados a questões internas de gestão nos escritórios do que a fatores externos como alta concorrência de mercado. Foi identificado que os desafios na gestão financeira estão relacionados à dualidade de papéis do advogado-gestor, com dificuldades em conciliar prática jurídica e responsabilidades administrativas. No entanto, observou-se que a maioria destes profissionais manifesta interesse em buscar especialização na área de gestão e implementar ferramentas administrativas mais eficientes em seus escritórios.

Palavras-chave: Gestão Financeira; Advogados-gestores; Instrumentos de contabilidade gerencial; Escritórios de advocacia; Desafios na prestação do serviço jurídico; Tomada de decisão.

ABSTRACT

The challenges faced by lawyers in law firm management can be exacerbated both by the competition arising from the high concentration of professionals and by the gap in academic training provided by law courses, which often do not adequately address management aspects. In this context, the present study investigated the impact of financial management conducted by lawyer-managers without specialization in the field, facing an overload of legal responsibilities. Data collection was done through an electronic questionnaire applied to law firm managers in the Federal District between October and November 2023, aiming to identify the instruments of managerial accounting and financial management used, the managers' familiarity with such tools, their interest in implementing them, and the reasons for low adoption. Fifty forms were sent, of which 7 (seven) were answered, resulting in a response rate of 14%. Subsequently, using a mixed quantitative and qualitative approach, the responses were analyzed through the creation of graphs, charts, and tables. The results highlight that challenges in legal service delivery are more related to internal management issues in law firms than external factors such as high market competition. It was identified that challenges in financial management are related to the dual role of the lawyer-manager, with difficulties in reconciling legal practice and administrative responsibilities. However, it was observed that the majority of these professionals express interest in pursuing specialization in management and implementing more efficient administrative tools in their offices.

Keywords: Financial Management; Lawyer-managers; Managerial accounting tools; Law offices; Challenges in providing legal services; Decision-making.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Secundários	14
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.5 LIMITAÇÕES NA PESQUISA	17
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1 CONTABILIDADE E SUA RELEVÂNCIA.....	18
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	19
2.3 INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL.....	22
2.3.1 Fluxo de Caixa	23
<i>2.3.1.1 Fluxo De Caixa Projetado.....</i>	<i>23</i>
2.3.2 Capital de Giro.....	25
2.3.3 Orçamento	25
2.3.4 Gestão de Custos	27
<i>2.3.4.1 Departamentalização de Custos</i>	<i>27</i>
2.4 GESTÃO FINANCEIRA E SUA RELEVÂNCIA	28
2.4.1 Fatores Para Uma Boa Gestão Financeira	28
2.4.1.1 Separação Entre Finanças Pessoais e Empresariais.....	28
2.4.1.2 Controles Internos.....	29
2.5 GESTÃO E ADVOCACIA	32
2.5.1 A Formação Acadêmica Do Advogado-Administrador	33
2.5.2 Advogar ou Administrar	34
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	39
4.2 ADVOGADO-GESTOR	40
4.3 PERFIL DOS ESCRITÓRIOS	44
4.4 GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA	46
4.5 UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL EM	

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA	51
4.5.1 Gestão de Custos	51
4.5.2 Orçamento	53
4.5.3 Fluxo de Caixa	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES	65

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo compartilha semelhanças com a pesquisa de Carlos (2020) ao abordar aspectos relacionados à utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em escritórios de advocacia no Distrito Federal. No entanto, diferencia-se pela sua ênfase no papel do advogado enquanto gestor, buscando compreender as implicações por trás da administração desempenhada por profissionais que ocupam ambas as funções. Em contraste com a abordagem predominantemente quantitativa de Carlos (2020), este trabalho incorpora também uma análise qualitativa. Além disso, ao contrário da pesquisa realizada por Carlos (2020), o presente estudo não aborda demonstrações contábeis obrigatórias, direcionando-se exclusivamente para instrumentos de contabilidade gerencial, como orçamento, fluxo de caixa e gestão de custos, juntamente com práticas de gestão financeira.

1.1 Contextualização

A prestação de serviços desempenha um papel fundamental na economia brasileira, atuando como um dos principais impulsionadores do desenvolvimento econômico do país. Este setor apresenta a maior empregabilidade no Brasil e demonstra uma notável tendência de expansão. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), o volume de serviços registrou um aumento significativo de 3,1% em dezembro de 2022, culminando em uma significativa alta anual de 8,3%, sendo este o desempenho mais alto já registrado desde o início da série histórica da Pesquisa Mensal de Serviços, que teve início em 2011.

Segundo analistas do IBGE, o notável crescimento pode ser atribuído principalmente à retomada vigorosa das atividades após dois anos de restrições de circulação em decorrência da pandemia da Covid-19. Além disso, dos 2,9% de crescimento observados no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2022, o setor de serviços contribuiu com 2,4 pontos percentuais, consolidando-se como o setor de maior peso na economia e o que mais cresceu durante o período analisado (IBGE, 2023).

A relevância do setor de serviços na economia brasileira se evidencia ainda mais ao considerarmos dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2023). Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em agosto de 2023, o Brasil criou 220.844 empregos formais e, embora esse número represente uma diminuição de 23,34% em relação ao

ano anterior, é importante destacar que, no período de janeiro a agosto de 2023, todos os meses do referido ano apresentaram saldo positivo em número de postos de trabalho. Ademais, o MTE mantém uma projeção otimista de criação de 2 milhões de empregos para o ano de 2023, mesma quantidade criada em 2022.

Em relação ao mercado de prestação de serviços advocatícios, observa-se que este setor tem atraído um número significativo de profissionais no território brasileiro. Segundo dados da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB Nacional, 2022), o Brasil detém a maior densidade de advogados per capita no mundo, com aproximadamente 1,3 milhão de advogados exercendo a profissão regularmente em um país com 212,7 milhões de residentes (proporcionalmente um advogado para cada 164 habitantes), o que denota uma intensa concorrência no mercado de trabalho na esfera jurídica.

De acordo com a OAB Nacional, uma das principais razões para esse elevado número de advogados no Brasil reside na proliferação indiscriminada de cursos de Direito em todo o país, o que levanta preocupações por parte da Ordem quanto a qualidade do ensino jurídico no país (OAB Nacional, 2022). Conforme os dados mais recentes do Censo da Educação Superior, divulgado em novembro de 2022, no ano 2021 o Brasil contava com um total de 1.704 cursos de Direito, ofertando um conjunto de 503.352 vagas (INEP, 2022). Esse cenário demonstra que, apesar das preocupações manifestadas pela OAB Nacional em relação à abertura excessiva de cursos de Direito no país, a oferta de programas de graduação nesse ramo continua a crescer anualmente.

A destacada presença de advogados no cenário brasileiro revela-se como um fenômeno notável, tanto em termos absolutos quanto em relação à população. O Brasil possui a maior densidade de advogados per capita do mundo, com cerca de 1,3 milhão de profissionais para uma população de 212,7 milhões de habitantes, resultando em um advogado para cada 164 residentes. Comparativamente, em termos absolutos, a Índia possui mais advogados que o Brasil, compreendendo um pouco mais de 2 milhões de advogados, porém, devido à sua vasta população de 1,4 bilhão de habitantes, a proporção é de aproximadamente 1 advogado para cada 700 residentes (OAB, 2022).

Em relação a concentração de advogados por unidade federativa do Brasil, de acordo com Rossi (2023), o Distrito Federal ocupava a oitava posição no ranking das dez unidades federativas do país com o maior número de advogados registrados no ano de 2022. No entanto, ao se analisar a quantidade de advogados per capita, constata-se que o DF apresentou a maior densidade de advogados por habitante local do país (aproximadamente um advogado para cada

57 residentes). Nesse contexto, vale ressaltar que os principais tribunais federais do país estão localizados em Brasília, sendo este um possível fator de atratividade para o empreendedorismo jurídico na capital (Codá, 2014).

O contínuo aumento no número de profissionais do direito resulta em um desequilíbrio entre oferta e demanda, especialmente devido à falta de diversificação nas áreas de atuação, com muitos advogados concentrados em campos semelhantes, enquanto poucos exploram novos espaços ou temáticas em ascensão (Marques, 2021). Nesse contexto, ressalta-se a importância de os empreendedores jurídicos desenvolverem um diferencial na oferta de seus serviços, visando destacar-se em um mercado tão complexo e competitivo (Abreu; Kist, 2022).

Diante desse cenário de expansão, um elemento que pode impulsionar o desenvolvimento econômico sustentável de escritórios de advocacia, é a eficiente aplicação da contabilidade, com destaque para a contabilidade gerencial. Conforme Rezende (2016), a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental ao fornecer dados relevantes no âmbito econômico e financeiro, relacionados à análise de orçamento empresarial, fluxo de caixa, gestão de custos, entre outros. Através de relatórios gerenciais detalhados de acordo com o segmento ou demanda específica dos empresários e gestores, é possível obter uma visão abrangente do negócio, contribuindo, desta maneira, tanto para a sobrevivência quanto para a conquista de vantagem competitiva do empreendimento (Mota, 2018).

Além disso, as boas práticas de gestão financeira, aliadas a procedimentos internos eficazes de contas a pagar e receber desempenham um papel fundamental na sustentabilidade do negócio. O controle eficiente dos recebíveis, como destacado por Ávila (2016), proporciona benefícios significativos, como a identificação dos clientes pontuais, análises dos valores a receber, uma programação mais eficaz de cobranças, além de contribuir para o gerenciamento aprimorado do fluxo de caixa. Paralelamente, um eficiente controle dos passivos financeiros previne a incidência de juros e multas resultantes de pagamentos em atraso, evitando assim um endividamento excessivo.

Portanto, em um mercado altamente competitivo como o de serviços advocatícios, a contabilidade, quando utilizada de maneira eficiente, contribui para que os gestores de escritórios de advocacia alcancem um desenvolvimento econômico sustentável de seu empreendimento. Através de uma gestão financeira eficaz, alocação estratégica de recursos e tomada de decisões embasada em dados precisos e de qualidade, a contabilidade contribui diretamente para a conquista de vantagem competitiva em um ambiente empresarial desafiador.

1.2 Problema de Pesquisa

Os desafios enfrentados pelos advogados na gestão de seus escritórios podem ser intensificados tanto devido à alta concorrência enfrentada por esse setor, resultante da alta concentração de advogados atuando na área, quanto pela formação acadêmica oferecidas pelos cursos de direito. Em grande parte, esses cursos não oferecem uma abordagem suficiente dos aspectos de gestão durante a graduação, o que pode impactar negativamente a preparação dos profissionais jurídicos para os desafios do empreendedorismo. Diante desse contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelos escritórios de advocacia na gestão de seus empreendimentos, e de que forma a implementação de ferramentas de contabilidade gerencial, alinhadas a boas práticas de gestão financeira, pode contribuir para o crescimento econômico sustentável desses escritórios?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo principal investigar se a gestão financeira conduzida por advogados-gestores, muitas vezes sem conhecimento especializado na área e sob a sobrecarga de responsabilidades advocatícias, contribui para eventuais deficiências na administração financeira desses escritórios.

1.3.2 Objetivos Secundários

a) Demonstrar como a implementação de instrumentos de contabilidade gerencial, alinhados a boas práticas de gestão financeira, pode auxiliar no crescimento econômico sustentável de escritórios de advocacia, além de desempenhar um papel consultivo na tomada de decisões estratégicas e contribuir para a vantagem competitiva desses empreendimentos.

b) Explorar o contexto do negócio jurídico, desde a trajetória do advogado enquanto estudante de direito até sua atuação como gestor do escritório, visando identificar lacunas na formação acadêmica que influenciam as habilidades de gestão e empreendedorismo;

c) Analisar o contexto atual de gestão financeira em uma pequena amostra de escritórios de advocacia no Distrito Federal, destacando as principais lacunas existentes e identificando os instrumentos de contabilidade gerencial e gestão financeira atualmente utilizados;

d) Verificar a relevância atribuída pelos gestores de escritórios de advocacia à administração financeira, identificando as ferramentas de contabilidade gerencial e gestão

financeira que esses empreendedores consideram interessantes para implementar em seus escritórios.

1.4 Justificativa da Pesquisa

Os resultados do relatório de 2022 da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em colaboração com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE), indicam a forte presença do empreendedorismo na sociedade brasileira. A GEM, considerada a principal pesquisa sobre empreendedorismo do mundo, revelou que aproximadamente 67% da população adulta do Brasil está envolvida em atividades empreendedoras (SEBRAE, 2023).

Além disso, os resultados da pesquisa indicaram que cerca de 53% da população brasileira expressou o desejo de iniciar um negócio, representando aproximadamente 50 milhões de cidadãos que não estão atualmente envolvidos no empreendedorismo, mas têm planos de fazê-lo no futuro. Esses indicadores posicionaram o Brasil como o segundo país com a maior população de potenciais empreendedores, ficando atrás apenas da Índia, que conta com um contingente de 115 milhões de indivíduos com aspirações semelhantes (SEBRAE, 2023).

Entretanto, apesar da forte presença do empreendedorismo no Brasil e sua importância para o desenvolvimento econômico do país, persistem desafios consideráveis para os empreendedores brasileiros, sobretudo no que se refere à sobrevivência dos negócios. Conforme dados do SEBRAE, relativos à pesquisa "Sobrevivência das Empresas" do ano de 2020, revela-se que, no caso das microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), após os primeiros cinco anos de atividade do negócio, a probabilidade de o empreendimento encerrar suas operações é de 21,6% e 17%, respectivamente (SEBRAE, 2023).

Conforme Couto (2017), os motivos que levam ao encerramento precoce das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) podem ser categorizados em dois fatores: internos, relacionados diretamente ao empresário e à empresa, como a falta de planejamento prévio e, especialmente, a ausência de competência gerencial; e externos, que abrangem elementos fora do controle direto do empresário.

Como exemplo recente de fator externo, destaca-se a pandemia do COVID-19 ocorrida em 2020, a qual impactou não apenas a área da saúde, mas também afetou diversos empreendimentos, principalmente os de menor porte (Moreira, 2021). Esse cenário representou um dos períodos mais desafiadores do ponto de vista financeiro para os empresários brasileiros,

os quais precisaram ajustar suas operações diante das adversidades impostas pela pandemia. Infelizmente, nem todos os empreendedores lograram adaptar seus negócios ao contexto pandêmico, resultando em insustentabilidade financeira e, em alguns casos, a falência.

No contexto do setor de prestação de serviços jurídicos, onde o empreendedorismo é uma característica marcante, é comum que muitos advogados ao abrirem seus escritórios subestimem o papel da gestão financeira, o que pode acarretar uma séria de complicações para a prosperidade e continuidade do negócio. Conforme Costa (2021), os equívocos mais frequentes na gestão de escritórios de advocacia assemelham-se, em grande parte, aos observados em micro e pequenas empresas ao ingressarem no mercado. Esses incluem a ausência de planejamento, a falta de acompanhamento da rotina do escritório, o descontrole do fluxo de caixa, a dificuldade na prospecção de clientes e a incapacidade de adaptação às necessidades do mercado.

Outro desafio identificado na administração financeira de escritórios de advocacia reside no fato de que, frequentemente, a gestão é conduzida pelo próprio advogado, o qual muitas vezes carece de conhecimentos específicos em gestão e finanças, uma lacuna decorrente da ausência destes temas na grade curricular da faculdade de Direito. A falta de ênfase por parte da instituição de ensino, encarregada de fornecer as bases necessárias para a atuação no mercado jurídico, em disciplinas voltadas à administração, pode resultar na falta de percepção, por parte do estudante, sobre a relevância desse elemento. Desta maneira, conforme De Brito (2021), tal desconsideração, por conseguinte, afeta diretamente a postura e a sustentabilidade da atividade do advogado no futuro.

Considerando o cenário econômico atual, mesmo nos casos em que a estrutura de um escritório de advocacia é mínima, composto por apenas um advogado, é imprescindível possuir conhecimentos de administração para a organização eficaz do negócio. O escritório deve ser encarado como um empreendimento, uma vez que a gestão eficiente torna-se imperativa para viabilizar a atividade do advogado, garantindo retorno financeiro suficiente para cobrir custos operacionais e gerar lucro aos sócios (Matos, 2014; Pereira, 2022).

Diante do exposto, verifica-se que as dificuldades de gestão financeira enfrentados pelos escritórios de advocacia são, em parte, intensificados pela própria natureza do negócio jurídico. É importante destacar que além dos desafios de gestão interna, o empreendimento jurídico enfrenta um mercado altamente competitivo, caracterizado pela elevada concentração de profissionais atuando nesse setor. Nesse contexto, destaca-se a relevância do uso da contabilidade gerencial e de uma gestão financeira de qualidade nesses empreendimentos. Essas práticas desempenham não apenas um papel essencial no controle operacional e no

cumprimento de obrigações legais, mas também se constituem como fontes valiosas de informações que fundamentam as tomadas de decisão e contribuem para a sobrevivência e diferenciação dos empreendimentos em um mercado competitivo e desafiador.

1.5 Limitações na pesquisa

A principal limitação deste estudo consistiu no reduzido tamanho da amostra, decorrente da baixa taxa de resposta por parte dos gestores. Inicialmente, almejava-se incluir pelo menos 10 escritórios na amostra; contudo, devido às restrições temporais para a realização da pesquisa, foi necessário conduzi-la mesmo com um número reduzido de participantes. Ademais, a carência de literatura voltada à gestão eficiente em escritórios de advocacia representou um desafio para a realização da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contabilidade e Sua Relevância

A contabilidade, ciência em constante evolução, desempenha um papel fundamental na promoção do crescimento econômico sustentável das organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação. Conforme Cervo e Pereira (2011), o advento de grandes empresas tornou o controle uma necessidade evidente para a continuidade dessas organizações. Nesse contexto, a ciência contábil foi se desenvolvendo e, de maneira significativa, consolidou-se como uma ferramenta fundamental no âmbito empresarial.

Apesar de disponibilizar ferramentas e técnicas essenciais para o gerenciamento estratégico de empresas, a ciência contábil costuma ser utilizada predominantemente para fins fiscais. Tal realidade, corroborada tanto pela mentalidade dos empresários quanto dos contadores, limita o aproveitamento do potencial integral da contabilidade para auxiliar na formulação de estratégias de crescimento nos negócios.

Em relação aos empresários, verifica-se que estes direcionam sua atenção principalmente às informações tributárias proporcionadas pela Contabilidade, associando o papel do contador a questões fiscais como estratégias para evitar tributações, deixando em segundo plano aspectos cruciais da função administrativa, tais como planejamento, organização e controle (Marques, 2018). Além disso, é frequente que, devido à escassez de recursos financeiros e resistência ao desconhecido, empresas deixem de aproveitar plenamente os benefícios da contabilidade. Quanto aos contadores, Santos, Dorow e Beuren (2016) argumentam que os escritórios de contabilidade frequentemente optam por se especializar em questões fiscais, negligenciando a oferta de informações relacionadas à gestão empresarial.

A falta de conhecimento sobre as alternativas que a contabilidade oferece, juntamente com a ausência de compreensão das informações e estratégias disponíveis, resulta na subutilização desse recurso no processo operacional (Mota, 2018). Nesse sentido, para que a contabilidade deixe de ser vista como uma mera cumpridora de obrigações legais e passe a ser reconhecida como mentora na tomada de decisão, é necessário que ocorra uma mudança de mentalidade tanto por parte dos empresários quanto por parte dos contadores.

Embora a conformidade com as obrigações legais seja crucial para a sustentação das atividades empresariais, a função primordial da contabilidade não se restringe à mera apuração de impostos. Conforme Marion (2005), seu propósito central é fornecer informações úteis e oportunas a usuários internos e externos, por meio de relatórios que apresentam de forma

resumida e ordenada os dados coletados. Nesse contexto, Ribeiro, Freire e Barella (2012) destacam que a habilidade de empregar as informações contábeis como base para decisões gerenciais é fundamental para transformá-las em vantagens no gerenciamento da organização, incentivando os gestores a adotar medidas com maior discernimento, com o objetivo de promover o progresso organizacional.

Ademais, ainda de acordo com Marion (2005, p. 26):

O objetivo principal da contabilidade, portanto, conforme a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade, é de permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.

Por meio da geração de relatórios contábeis, a contabilidade atende a uma ampla gama de usuários, tanto internos quanto externos. Os usuários externos, como investidores, credores e órgãos reguladores, podem utilizar essas informações para avaliar o desempenho financeiro e a posição de uma empresa. Enquanto isso, os usuários internos, incluindo diretores e gerentes, podem se beneficiar das informações gerenciais para orientar decisões estratégicas, sendo estas informações elaboradas pela Contabilidade Gerencial.

2.2 Contabilidade Gerencial

O avanço das tecnologias e o aumento da concorrência intensa demandam que as empresas, independentemente do porte, busquem diferenciação e posicionamento no mercado. Segundo Scher (2020), o ambiente empresarial evolui rapidamente, exigindo que os empresários desenvolvam estratégias eficientes para manter a competitividade. Diante desse cenário, é essencial que as empresas avaliem seus acertos e falhas para implementar estratégias e planos de ação que assegurem a longevidade saudável e lucrativa do empreendimento (Almeida, 2018).

Nesse contexto, a Contabilidade Gerencial se destaca como um dos fatores que podem auxiliar de forma significativa na tomada de decisões mais precisas e fundamentadas, o que contribui para a melhoria dos processos de gestão interna. Rezende (2016) destaca que ao adotar práticas de contabilidade gerencial, a empresa obtém benefícios significativos, como a capacidade de comparar-se com concorrentes, compreender o contexto de mercado e antecipar atividades futuras. Essa abordagem contribui de forma direta para o desenvolvimento de estratégias de crescimento e conquista de vantagem competitiva em um ambiente econômico dinâmico. Nesse sentido, conforme destacam Ax e Björnenak (2005, p. 4), "*a contabilidade*

gerencial está sempre se ajustando com outras ideias para facilitar a entrada em novos ambientes/novos mercados, isso ajuda em uma melhor compreensão na adoção de novas práticas de contabilidade gerencial”.

Ainda sobre a relevância da Contabilidade Gerencial no contexto empresarial, Ferreira et al. (2011, p. 5) afirmam:

A Contabilidade Gerencial mostra ser um dos instrumentos mais influentes para auxiliar a gerência de uma empresa, seus relatórios abrangem os diferentes níveis hierárquicos e servem como ferramenta indispensável nas tomadas de decisões, derivando um grande poder na influência do processo de planejamento estratégico empresarial e no orçamento, além de ser destinada aos usuários internos da Contabilidade, sendo por tanto opcional para as empresas.

A Contabilidade Gerencial, conforme definida por Souza e Rios (2001), abarca um processo abrangente de identificação, mensuração, reportagem e análise de informações relacionadas aos eventos econômicos das empresas por meio da utilização de relatórios específicos, adaptados às demandas de diversos tipos de usuários. É importante ressaltar que cabe ao usuário da informação contábil a escolha das informações consideradas relevantes para ele em determinado momento (Borges; Ferreira; Silva, 2002). Nesse contexto, conforme Padoveze (2010), para que a informação contábil desempenhe um papel efetivo no processo de administração, é indispensável que ela seja desejável e útil para os responsáveis pela gestão da organização.

No que tange à sua área de atuação, estudiosos como Jiambalvo (2002), Warren, Reeve e Fess (2008), e Horngren, Sundem e Stratton (2004) ressaltam que a Contabilidade Gerencial se concentra principalmente em temas relacionados a custos e atividades de controle (como avaliação de desempenho, elaboração de orçamentos e análise de investimentos), consolidando-se como uma ferramenta fundamental na gestão eficaz de empreendimentos.

Voltados para os usuários internos, os relatórios gerenciais utilizados pelos gestores desempenham um papel crucial na alocação coesa de recursos da empresa, alinhados com metas e objetivos estabelecidos. É importante ressaltar que esses relatórios se distinguem dos obrigatórios por lei, uma vez que os gerenciais são elaborados de acordo com as necessidades específicas da empresa ou dos usuários internos e não são exigidos por legislação (Mota, 2018).

Conforme apresentado por Padoveze (2010, p. 38), o Quadro 1 abaixo demonstra os principais fatores da contabilidade gerencial, que está intimamente relacionada com o fornecimento de informações aos administradores, ou seja, àqueles que atuam internamente na organização e são responsáveis pela direção e controle de suas operações:

Quadro 1: Principais Fatores da Contabilidade Gerencial

Fator	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Internos.
Objetivos dos relatórios	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Quando necessário pela administração.
Restrições nas informações fornecida	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010, p. 38).

Conforme argumentado por Barros (2005), os relatórios elaborados pela Contabilidade Gerencial não podem ser iguais em termos de estrutura e conteúdo, uma vez que os usuários internos da informação contábil possuem diferentes objetivos e necessidades de informação dentro de uma organização. A fim de garantir uma tomada de decisão mais precisa e embasada, é fundamental que os dados contábeis estejam alinhados não somente às necessidades informacionais dos usuários, mas também às estratégias de crescimento delineadas pelos gestores. Nesse sentido, a seleção criteriosa das informações mais relevantes permite uma avaliação mais precisa da organização, resultando em um diagnóstico sólido que considera as particularidades do negócio e do mercado em que atua.

Nesse contexto, enfatiza-se a relevância da colaboração entre a contabilidade e o gestor na obtenção de informações de qualidade e relevância. Embora a contabilidade seja a responsável pela elaboração dos relatórios, cabe ao gestor, enquanto usuário da informação, avaliar a qualidade e a adequação desses dados às suas necessidades decisórias. É crucial que o gestor compreenda que as informações contábeis devem ser de alta qualidade e direcionadas ao seu propósito, uma vez que a posse das informações é inútil se não forem bem compreendidas e usadas estrategicamente para o sucesso do negócio.

Como ressaltado por Iudícibus e Marion (2000, p. 22):

Observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as microempresas e as de pequeno porte, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que, sem dúvida,

contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a “célula cancerosa” não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis, sem controle de fluxo de caixa, falta de processos e controles, de planejamento, e assim se perdem quando o assunto é administração financeira.

Por fim observamos, uma Contabilidade que registra informações irreais, fúteis e distorcidas, que não servem para orientar o gestor e empresário a tomar decisão, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais.

2.3 Instrumentos De Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na gestão eficiente das organizações, facilitando a adaptação das empresas às novas condições e às demandas do mercado. No entanto, apesar de proporcionar informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas no contexto empresarial, observa-se uma baixa utilização de instrumentos de contabilidade gerencial no Brasil, especialmente em micro e pequenas empresas (Carlos, 2020). Essa tendência é influenciada por diversos fatores, como a escassez de recursos para a contratação de profissionais qualificados, a falta de iniciativas gerenciais, a concentração de poder e a carência de conhecimento na área financeira (Silva, 2004).

No contexto brasileiro, é comum que microempresários recorram frequentemente a instrumentos simples e manuais, elaborados por eles mesmos ou por seus empregados, na gestão do negócio. Ao invés de se apoiarem em dados elaborados pela contabilidade gerencial para embasar suas decisões, muitas vezes optam por confiar em suas habilidades empreendedoras e experiência na tomada de decisões. (Queiroz, 2005; Scheren et al., 2019). Nesse cenário, esta abordagem torna-se um desafio relevante para a sobrevivência das MPEs, uma vez que, para garantir uma estratégia empresarial eficaz e explorar adequadamente as oportunidades de mercado, a tomada de decisões fundamentadas em dados precisos e em tempo hábil é essencial.

A contabilidade gerencial abrange diversas ferramentas, sendo as mais comuns, especialmente para micro e pequenos negócios, o orçamento, o controle de custos, do fluxo de caixa, da inadimplência, das contas a pagar e receber, do capital de giro, entre outras (Antonik, 2016; Salomé, 2021). Através do uso eficiente dessas ferramentas, é possível que o gestor analise, controle e planeje os dados de maneira mais eficiente, contribuindo para a elaboração de relatórios que facilitam a tomada de decisão com base em informações de períodos passados,

presentes e projeções futuras (Evangelista; Oliveira, 2020).

2.3.1 Fluxo de Caixa

O emprego efetivo do fluxo de caixa, considerado por muitos analistas como um instrumento crucial para o planejamento financeiro, controle e análise, é fundamental para proporcionar agilidade e segurança nas atividades financeiras da empresa (Zdanowicz, 2004). Esta ferramenta possibilita a visualização cronológica das entradas e saídas ao longo do período em análise, permitindo que o gestor execute programações, elabore planos de contingência para possíveis déficits de caixa e avalie oportunidades de investimento com os saldos disponíveis (Gonçalves; Niquelatti, 2015; Silva, 2018).

Apesar de desempenhar um papel crucial no planejamento financeiro das organizações, o fluxo de caixa ainda é, em muitos casos, desconhecido pelas empresas e seus gestores financeiros. Devido a essa falta de familiaridade, aqueles que a utilizam frequentemente subutilizam essa ferramenta, resultando na perda de oportunidades para otimizar as operações diárias da empresa. Através do uso eficiente do fluxo de caixa torna-se possível identificar o fluxo de circulação do dinheiro por meio da variação de caixa, mensurar e determinar o saldo mínimo necessário para cumprir obrigações financeiras, antecipar cenários financeiros futuros, identificar períodos críticos de baixa liquidez, entre outros fatores relevantes (Matarazzo, 2010; Silva, 2018).

O fluxo de caixa representa uma ferramenta valiosa no suporte ao planejamento financeiro e na orientação das decisões empresariais estratégicas. No entanto, conforme destacado por Azuma (2021), sua eficácia depende da observação e atualização constante, uma vez que a manutenção de um controle diário não apenas reduz as margens de erro, mas também possibilita correções oportunas. Desta maneira, esse processo aprimora a habilidade do gestor em prevenir questões financeiras e direcionar recursos de maneira eficiente.

É relevante salientar que o fluxo de caixa não está atrelado a um modelo específico, uma vez que cada empresa adota um padrão distinto de gestão financeira (Zdanowicz, 2004). Nesse contexto, ao elaborar o fluxo de caixa, o gestor deve, por meio da análise de seu empreendimento e sua dinâmica financeira, desenvolver um modelo que atenda às particularidades do seu negócio, levando em consideração fatores relevantes como os prazos de recebimento dos clientes e os prazos de pagamento das obrigações por exemplo.

2.3.1.1 Fluxo De Caixa Projetado

Para uma administração eficaz de caixa, é crucial adotar estratégias que permitam a projeção das vendas e dos custos da empresa. Essa projeção envolve o uso de dados históricos e alinhamento com as perspectivas futuras da empresa, possibilitando, posteriormente, a comparação entre os resultados previstos e os efetivamente alcançados (Gonçalves; Niquelatti, 2015). Uma abordagem para realizar essa projeção é por meio do fluxo de caixa projetado, reconhecido por sua capacidade de apresentar informações de maneira simples, objetiva e acessível a indivíduos não contadores (Cervo; Pereira, 2011).

Mediante a análise das entradas e saídas de recursos no caixa da empresa, é possível obter uma projeção futura da situação financeira em um determinado período, proporcionando ao gestor embasamento para o planejamento de suas futuras decisões. Além disso, a comparação entre o fluxo de caixa projetado e o realizado configura-se como uma ferramenta gerencial essencial, permitindo identificar potenciais variações e as razões para essas ocorrências (Silva, 2017).

Sá (2006, p.59) acrescenta:

O fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar. Seu objetivo é identificar as faltas e os excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montantes. É a partir do fluxo de caixa projetado que fazemos o planejamento financeiro.

Para assegurar informações de alta qualidade e com caráter preditivo, é essencial abastecer a ferramenta de fluxo de caixa com dados pertinentes. Nesse sentido, ao elaborar o fluxo de caixa projetado, é fundamental coletar informações dos diversos departamentos, setores e seções da empresa, seguindo o cronograma anual, mensal ou diário de receitas e despesas. Essas informações devem ser encaminhadas ao departamento ou gestão financeira, conforme orientado por Zdanowicz (2004).

No âmbito jurídico, é importante destacar que a projeção do fluxo de caixa pode apresentar discrepâncias entre o valor previsto e o efetivamente realizado devido à natureza do setor, no qual algumas receitas operacionais estão sujeitas a decisões judiciais. Entretanto, é possível observar que, em geral, as decisões seguem uma linha de tendência, podendo ser identificada pelos advogados com base em suas experiências ou no estudo de casos similares. Diante deste cenário, devido à variabilidade dessas receitas em termos de valores e prazos, torna-se essencial revisar periodicamente o orçamento de fluxo de caixa, antecipando ajustes necessários diante dos acontecimentos a fim de refletir a realidade da forma mais precisa possível, servindo como base sólida para a tomada de decisões (Gomes, 2014).

2.3.2 Capital de Giro

O Capital de Giro diz respeito ao valor mínimo que a empresa deve manter em caixa para cumprir suas obrigações no prazo, evitando interrupções nas operações devido à falta de recursos e prevenindo possíveis problemas de insolvência (Azevedo, 2009; De Paula, 2014). Através da análise da Necessidade de Capital de Giro, os gestores obtêm percepções valiosas a respeito da saúde financeira e liquidez de seu empreendimento. De acordo com Pereira (2011), um volume elevado de Capital de Giro pode indicar uma má alocação dos recursos financeiros nos ativos permanentes, enquanto uma redução no Capital de Giro pode restringir a capacidade de vendas ou operações da empresa.

Para calcular a necessidade de capital de giro, é crucial analisar o ciclo financeiro da empresa, que representa o intervalo entre o pagamento das obrigações e o recebimento dos valores pelos clientes. Nesse cálculo, é essencial considerar o prazo médio de recebimento (tempo entre a prestação do serviço e o recebimento) e o prazo médio de pagamento das obrigações. Se o prazo médio de recebimentos for maior que o prazo médio de pagamentos, indica que a empresa está quitando suas obrigações antes de receber, demandando um capital de giro mais substancial. Por outro lado, se o prazo médio de pagamentos for superior, a empresa está financiando suas obrigações com os recebimentos dos clientes, reduzindo a necessidade de um capital de giro mais elevado (Gonçalves; Niquelatti, 2015).

Portanto, uma prática comum entre os gestores de fluxo de caixa é buscar os melhores prazos de pagamento junto aos fornecedores, considerando descontos e evitando juros elevados. Nesse contexto, é relevante salientar que diversos elementos podem resultar em um aumento na Necessidade de Capital de Giro, incluindo a diminuição de serviços, o aumento na inadimplência de clientes e o crescimento nas despesas financeiras e operacionais (Ross, Westerfield e Jaffe, 2002).

2.3.3 Orçamento

O orçamento, expresso em termos quantitativos, corresponde a um plano detalhado para um período específico, abrangendo todos os setores da empresa. Este abrange aspectos formais das políticas, objetivos, planos e metas definidos pela alta cúpula administrativa tanto para a organização como um todo quanto para suas subdivisões (Almeida, 2007; Sampaio, 2011). Nesse contexto, conforme destacado por Garrison, Noreen e Brewer (2007), os orçamentos funcionam como integradores dos planos de diversas partes da empresa, contribuindo para

assegurar a convergência de esforços de todos os membros da organização na mesma direção.

O orçamento destaca-se como uma das principais ferramentas de gestão empresarial, proporcionando uma visão abrangente da situação financeira da entidade e delineando alternativas para otimização de recursos. Através dessa prática, o gestor obtém uma clara visualização de suas prioridades, possibilitando a projeção do volume esperado de receita para determinado período. Dessa forma, consegue determinar de maneira coesa e segura o nível dos recursos, abrangendo custos, investimentos em ativos fixos, quadro de funcionários e despesas para obter a receita projetada, evitando assim desperdícios (Gonçalves et al., 2015; Nascimento; Reginato 2015).

Além de sua função na gestão de recursos, o orçamento desempenha um papel crucial na segurança das atividades financeiras da empresa ao facilitar a identificação de possíveis gargalos e pontos críticos nos processos organizacionais, permitindo a elaboração de planos para eliminar ou minimizar seus efeitos (De Pádua Ribeiro; Timóteo, 2012). Essa perspectiva proativa proporcionada pelo orçamento não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também fortalece capacidade da organização de lidar com desafios e incertezas financeiras.

É importante destacar a necessidade de um planejamento de orçamento flexível, capaz de se adaptar às mudanças do mercado, visando atender às demandas da organização. Mesmo quando essas mudanças não puderem ser quantificadas com precisão para o futuro, é fundamental considerá-las como possíveis impulsionadores de alterações no orçamento, exigindo a implementação de planos de contingência (Gomes, 2014). Nessa perspectiva, conforme apontado por Lunkes (2007), a revisão do orçamento se torna imperativa sempre que ocorrem modificações nas estratégias ou transformações na conjuntura econômica que possam impactar a entidade.

A confrontação das projeções delineadas no orçamento com os resultados efetivamente alcançados pela empresa representa uma maneira eficaz de avaliar se a organização está cumprindo com as metas orçadas ou se ajustes são necessários. Essa prática não apenas previne despesas sem o devido planejamento, mas também, de acordo com Gonçalves et al. (2015), facilita a prestação de contas, proporciona uma visão financeira abrangente da organização e gera informações relevantes para a tomada de decisões.

Portanto, os diversos aspectos relacionados ao orçamento empresarial destacam sua importância fundamental como uma ferramenta indispensável para a gestão eficaz das organizações, servindo como um guia dinâmico que impulsiona o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

2.3.4 Gestão de Custos

Schier (2013) destaca que a globalização e a concorrência tornam o gerenciamento de custos crucial para a sustentabilidade financeira das empresas, desempenhando papel essencial nas decisões gerenciais. Em relação a vantagem competitiva, uma administração eficaz dos gastos possibilita a redução dos custos de produção, permitindo que as organizações ofereçam produtos de maior valor a um custo igual ou inferior ao da concorrência, se destacando no mercado e atraindo os consumidores. (Hansen; Mowen, 2003).

Na perspectiva da tomada de decisões, conforme Crepaldi (2010), a gestão de custos atua como instrumento de coleta, recebimento, registro, organização, análise e interpretação de dados, gerando informações relevantes para os departamentos gerenciais. Dessa forma, permite ao gestor entender quando, onde e em que medida devem ocorrer investimentos ou reduções de gastos (Cabello; Silva, 2017). Assim, a gestão de custos configura-se como ferramenta valiosa para orientar o planejamento e otimizar o desempenho das atividades produtivas da empresa.

Além disso, um sistema de custos pode oferecer informações detalhadas sobre os gastos de cada departamento da empresa, possibilitando a identificação dos responsáveis pelos custos e contribuindo para o controle gerencial e a elaboração de orçamentos (Perez Jr.; Oliveira; Costa, 2005). Para alcançar esse objetivo, é necessário que todos os setores da empresa participem do processo, envolvendo-se no controle dos gastos de cada área e otimizando as rotinas para alcançar a excelência em suas atividades (de Souza; Alves, 2012).

2.3.4.1 Departamentalização de Custos

Como instrumento de gestão, torna-se fundamental a identificação dos custos de produção, tanto de bens quanto de serviços, bem como a apuração dos custos específicos em cada departamento da empresa. A departamentalização de uma empresa, segundo Martins (2003), implica em sua subdivisão em setores de áreas correlatas, conforme suas atividades desempenhadas. Dessa maneira, cada departamento é responsável pela gestão dos custos relacionados às suas operações, incumbindo ao seu responsável administrar esses custos, eliminando desperdícios e otimizando sua aplicação.

Os departamentos representam as unidades mínimas na estrutura organizacional sujeitas a controle para a contabilidade de custos. Geralmente, esses departamentos seguem a configuração da estrutura organizacional da empresa, alinhando-se com as responsabilidades estabelecidas na hierarquia. Desta maneira, cada departamento conta com um responsável pelos

seus custos, caracterizando-se como um centro de responsabilidade de custo (Alonso, 2022; Padoveze, 2010).

Os centros de custos, conforme Alonso (2022), constituem os locais nos quais os custos indiretos são acumulados para posterior alocação (rateio) aos produtos ou a outros departamentos, considerando os critérios de rateio estabelecidos pelo gestor de cada empresa. Nesse contexto, cada departamento é equiparado a um centro de custos, embora existam centros de custos que não correspondam a departamentos, ou, ainda, um departamento pode ser subdividido em mais de um centro de custos, desde que essa subdivisão seja economicamente viável, permitindo uma melhor atribuição dos custos indiretos aos produtos (Ribeiro, 2017).

2.4 Gestão Financeira e Sua Relevância

Empresas bem-sucedidas, em busca de garantir sua sobrevivência no dinâmico mercado contemporâneo, necessitam de um desempenho corporativo eficaz, onde a gestão e análise da situação financeira emergem como instrumentos essenciais para o desenvolvimento organizacional (Valaskova; Klietlk; Gajdosikova, 2021). Segundo Assaf Neto e Lima (2017), a administração financeira é uma área que envolve uma análise sistemática, prática e teórica com o objetivo de alcançar a excelência no direcionamento de investimentos, maximizando o retorno. Essa disciplina utiliza funções administrativas altamente capazes de guiar empreendedores ao êxito, incluindo o planejamento e controle financeiro e a administração de ativos e passivos.

Conforme destacado por Cherobim et al. (2005), a maioria das decisões empresariais é expressa em termos financeiros, conferindo à gestão financeira um papel central nas operações das empresas. Essa eficiência na gestão financeira não apenas figura como uma atividade essencial no âmbito empresarial, mas também oferece uma compreensão aprofundada da saúde financeira da empresa, estabelecendo a base para decisões estratégicas que visam ao aumento do lucro líquido e à manutenção da estabilidade financeira da organização (Junqueira, 2018; Siqueira e Barbosa, 2017).

2.4.1 Fatores Para Uma Boa Gestão Financeira

2.4.1.1 Separação Entre Finanças Pessoais e Empresariais

A clara distinção entre as finanças pessoais e empresariais é essencial para uma gestão

financeira eficiente. Contudo, apesar da relevância dessa prática, a separação entre as despesas pessoais dos proprietários/sócios das despesas do escritório configura-se como uma das problemáticas financeiras mais comuns para empresários individuais, sobretudo em escritórios de advocacia, nos quais essa situação torna-se acentuada devido às particularidades da gestão do negócio jurídico (Fernandes, 2018; Machnick; Majeski, 2014).

Nesse contexto, a interligação entre contas pessoais e empresariais, conforme identificada por Fernandes (2018), desencadeia uma série de problemas significativos para o negócio, como a perda do controle financeiro da empresa, falta de visibilidade dos gastos, implicações com a receita federal e a ausência de planejamento efetivo.

Diante do exposto, torna-se evidente que a separação entre finanças pessoais e empresariais é não apenas uma prática recomendada, mas uma necessidade fundamental para uma gestão financeira eficiente que vise o sucesso e a sustentabilidade das empresas. Conforme preconizado pelo Princípio da Entidade, o patrimônio da empresa deve ser distinto do patrimônio dos sócios (Iudicibus, 2010), e a negligência dessa separação pode resultar em sérias complicações financeiras e tributárias, potencialmente conduzindo a processos de falência e ameaçando a continuidade do empreendimento, além de comprometer o entendimento real do funcionamento do negócio.

2.4.1.2 Controles Internos

O controle interno, conforme destacado por Lizote (2021), configura-se como uma ferramenta crucial para a eficácia da gestão empresarial, desempenhando um papel fundamental na manutenção da coerência entre os membros da organização e na consecução dos objetivos institucionais. A utilização contínua dos sistemas de controle interno é destacada como um meio eficaz para assegurar o desempenho satisfatório das empresas, conferindo segurança à administração em sua busca por metas e objetivos (Lopes; Marques; Louzada, 2019). Contudo, é importante observar que a aplicação efetiva desses sistemas ainda não ocorre com a mesma frequência e eficácia nas micro e pequenas empresas brasileiras (Postiglione; 2016), evidenciando a necessidade aprimoramento do controle interno nesse segmento empresarial.

Os controles internos desempenham um papel fundamental na proteção do patrimônio, na verificação dos registros contábeis e na promoção da eficiência operacional, estabelecendo normas e procedimentos específicos para orientar as atividades dos colaboradores e gestores (Lopes; Marques; Louzada, 2019). Segundo Anthony e Govindarajan (2008), tais mecanismos são adotados com o propósito de prevenir fraudes, erros, ineficiências e crises nas organizações,

constituindo-se como um elemento fundamental para a integridade dos processos internos.

Attie (2007, p. 182) cita o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA que afirma:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger o seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

No que diz respeito à eficácia dos procedimentos estabelecidos, Almeida (2009) destaca que a implementação efetiva de um sistema de controles internos demanda que a administração atente para alguns princípios fundamentais, conforme especificado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Princípios Fundamentais Para a Implementação Efetiva De Um Sistema De Controles Internos

ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO
Responsabilidade	Os funcionários devem ter suas atribuições definidas e limitadas.
Rotinas internas	A empresa deve estabelecer suas rotinas por meio de manual.
Acesso aos ativos	O acesso dos funcionários deve ser limitado, estabelecendo controles físicos.
Segregação de funções	O acesso aos ativos e aos registros contábeis não deve ser feito pela mesma pessoa.
Confronto dos ativos com registros	Estabelecimento de controles para que os registros e ativos sejam periodicamente confrontados.
Amarrações do sistema	O sistema de controles internos deve ser criado de maneira que somente sejam registradas as transações autorizadas, por seus valores exatos e respeitando o período de competência.
Auditoria interna	Verificação do cumprimento do que foi estabelecido.
Custo x benefício	O custo do controle interno não deve exceder seu benefício.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Almeida (2009).

Mediante a aplicação eficiente desses princípios, fortalece-se a segurança dos procedimentos estabelecidos, garantindo que os controles internos sejam explorados em seu potencial máximo. Essa abordagem eficaz não apenas impulsiona a eficiência nas operações da empresa, mas também resulta em informações mais confiáveis, possibilitando uma avaliação precisa de sua situação patrimonial, financeira e de resultados (Souza, 2014).

Controles Internos De Contas a Pagar e Receber

A implementação de práticas eficientes no controle das contas a pagar e receber é fundamental para o adequado funcionamento e a sustentabilidade do negócio. Através de procedimentos bem definidos, juntamente com atribuições de responsabilidades claramente definidas nesse setor, torna-se possível assegurar a segurança nas transações financeiras, fornecer informações confiáveis para a tomada de decisões e minimizar a incidência de erros, desvios e fraudes (Crepaldi; Crepaldi, 2017).

O gerenciamento das contas a pagar desempenha um papel essencial nos empreendimentos, proporcionando suporte ao empresário na organização das obrigações financeiras futuras e viabilizando um planejamento preciso para compras e despesas com base nos valores a serem desembolsados. Um controle interno eficiente neste setor torna-se essencial para prevenir esquecimentos de contas, evitando assim situações de inadimplência ou endividamento elevado, o que contribui de maneira significativa para a gestão financeira eficaz da empresa.

Conforme destacam Ribeiro e Timóteo (2012), é fundamental que os procedimentos de controle das contas a pagar sejam transparentes e estejam sempre atualizados, garantindo o pagamento oportuno das despesas e evitando a incidência de juros e problemas jurídicos. Para assegurar que nenhuma obrigação passe despercebida, torna-se imperativo que o setor de contas a pagar mantenha registros atualizados de todas as despesas e pagamentos. Essa prática não apenas contribui para evitar inconvenientes financeiros, mas também fornece informações precisas para a alta administração da empresa e demais partes interessadas (Abreu, 2023).

Quanto aos procedimentos de controle interno aplicáveis ao setor de contas a pagar, Attie (2018, p. 815) destaca alguns elementos que podem contribuir para fortalecer a segurança nesse âmbito, incluindo:

- a)** Segregação de funções entre o setor de contas a pagar e tesouraria;
- b)** Segregação de funções entre o setor de contas a pagar e o setor de compras;
- c)** Sistema de autorização e aprovação para compras e pagamentos;
- d)** Balanceamento periódico entre o setor de contas a pagar e a contabilidade;
- e)** Utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- f)** Cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento;
- h)** Controle de pagamentos para evitar atrasos e consequente multa ou juros de mora.

Dada a elevada probabilidade de ocorrência de erros ou fraudes na movimentação dos recursos financeiros relacionados ao setor de contas a receber, torna-se imprescindível uma atenção dedicada ao gerenciamento dessa área. Nesse contexto, os procedimentos internos de controle associados a esse setor adquirem uma importância ainda maior, tornando-se essenciais

para prevenir possíveis perdas e garantir que clientes e a empresa protejam seus ativos contra eventuais riscos, assegurando, desse modo, a eficiência de suas operações (Crepaldi; Crepaldi, 2017).

Com o propósito de garantir a eficácia no controle das contas a receber, visando à integridade do fluxo de caixa, a minimização de perdas e a obtenção de informações precisas para a tomada de decisões financeiras, destacam-se alguns elementos que podem contribuir para fortalecer a segurança nesse âmbito, incluindo:

a) Controle Rotineiro: Realizar um controle regular das contas a receber é essencial para evitar inadimplências e garantir a integridade do fluxo de caixa. Desta maneira, é possível a análise das duplicatas em atraso e a avaliação da situação de cada cliente, permitindo o levantamento preciso dos pagamentos em dia, inadimplentes e das duplicatas a receber. (Silva, 2013).

b) Baixa de Valores Incobráveis: A baixa de valores considerados incobráveis é um procedimento que deve ser executado mediante aprovação por escrito de funcionário autorizado pela diretoria (Lisboa, 2009). Essa prática contribui para manter a saúde financeira e obter uma melhor visão real dos recebíveis da empresa ao eliminar registros que não têm perspectiva de recebimento, auxiliando assim para um melhor planejamento financeiro.

c) Conciliação Bancária: A conciliação bancária, conforme destacado por Attie (2018), é crucial para indicar a precisão ou identificar diferenças entre diversas fontes de informação. Esse procedimento visa manter um equilíbrio entre as informações financeiras e eliminar pendências de forma tempestiva, sendo essa prática vital para garantir a consistência dos dados financeiros da empresa.

2.5 Gestão e Advocacia

A prática da advocacia experimenta uma notável ascensão no cenário brasileiro, resultando em uma intensa concorrência no setor jurídico devido ao significativo aumento no número de profissionais atuantes em todo o território nacional. Diante desse panorama de expansão, segundo o ex-presidente da OAB Nacional, embora o exame de ordem desempenhe um papel relevante como um filtro considerável para o ingresso na prática advocatícia, a tendência é que o mercado atinja níveis de saturação em um espaço de tempo relativamente breve (Baeta, 2019).

Analisando a advocacia em uma perspectiva global, compreende-se que a mesma não pode mais estar restrita ao simples ato de "advogar". O atual contexto econômico, marcado por

rápidas mudanças, novos desafios e a necessidade de adaptação por parte dos advogados empreendedores, impõe a realização de significativas transformações em seus modelos de gestão (Costa, 2021; Scher, 2020). No entanto, conforme Esequiel (2013), a maioria dos escritórios de advocacia é gerida de maneira informal por seus próprios advogados-sócios, muitos dos quais desprovidos de conhecimento técnico das diferentes ferramentas de gestão, comumente utilizadas no mercado. Essa carência de especialização resulta em tomadas de decisão ineficazes e erros na administração do negócio.

Conforme destacado por Almeida (2018), o advogado contemporâneo necessita possuir um perfil multidisciplinar, compreendendo não apenas as nuances legais, mas também adquirindo conhecimento sobre o contexto empresarial, o segmento de atuação e outras habilidades executivas. Dessa forma, é imperativo que os profissionais busquem conhecimentos que ultrapassem as fronteiras do mundo jurídico, sendo igualmente relevantes em uma sociedade cada vez mais informatizada (Baeta, 2019).

Na contemporaneidade, é notório o consenso entre os profissionais de que a competência técnica por si só é insuficiente, sendo necessário, para um serviço de excelência, que o profissional tenha conhecimentos em tecnologia, economia, negociações e gestão (Pereira, 2022). Contudo, persiste uma notável resistência por parte de alguns juristas em se ajustarem às novas exigências do mercado. É perceptível que alguns advogados ainda hesitam em abandonar a perspectiva tradicionalista da advocacia, relutando em adotar práticas de gestão mais contemporâneas, essenciais para a adaptação ao cenário atual. (Abreu; Kist, 2022).

2.5.1 A Formação Acadêmica Do Advogado-Administrador

Os cursos de Direito no Brasil raramente incluem matérias relacionadas à administração, gestão de negócios ou orientações sobre como abrir e manter um escritório de advocacia. A formação jurídica se concentra principalmente em tópicos legais e aspectos teóricos, deixando em segundo plano as competências práticas necessárias para administrar com eficácia um escritório de advocacia. Como resultado, muitos profissionais do Direito buscam adquirir essas habilidades na prática, após sua graduação, ou recorrem a cursos adicionais para preencher as lacunas existentes em sua formação, porém, a literatura específica no mercado sobre o tema ainda é escassa, tornando ainda mais desafiador o processo de adquirir conhecimentos nessa área pelos advogados (Esequiel, 2013).

É inegável que a maioria dos profissionais do campo jurídico não possui familiaridade nem recebe preparação técnica durante sua formação acadêmica no que tange às habilidades

necessárias para administrar um escritório (Borck, 2008). Nesse contexto, a transição para o papel de empresário e empreendedor no campo jurídico se torna um desafio significativo para aqueles que não foram adequadamente preparados para lidar com as complexidades administrativas (Pedroso, 2018) e, conforme enfatizado por Boranga (2009, p. 23) “*O advogado aprendeu a advogar e em nenhum momento da faculdade de Direito teve acesso a modernas técnicas de administração que pudessem lhe fornecer subsídios para facilitar esta tarefa.*”

Diante desse contexto, uma possível abordagem para que o advogado preencha essa lacuna de conhecimentos em gestão, originadas em seu processo de graduação, é considerar a contratação de um profissional especializado para assumir as funções administrativas em seu escritório, quando viável. Essa abordagem permitiria que o advogado-gestor dedicasse mais tempo aos estudos jurídicos, aprimorando suas habilidades técnicas e tornando sua atuação um diferencial atrativo para a conquista de novos clientes (Taroco, 2021).

É importante enfatizar que a terceirização das tarefas administrativas não isenta o advogado-gestor da necessidade de adquirir um conhecimento razoável em administração, finanças e contabilidade, uma vez que é ele o responsável pela tomada de decisões empresariais. A contabilidade fornece as informações essenciais, mas estas se tornam ineficazes caso o usuário não possua um entendimento suficiente em contabilidade para interpretá-las e aplicá-las em benefício do negócio. No entanto, conforme indicado por De Brito (2021), ainda não existem estudos específicos na literatura voltados para uma compreensão aprofundada da gestão estratégica no âmbito da advocacia, dificultando ainda mais a aquisição de conhecimento técnico necessário por parte do advogado para a gestão eficiente de seu escritório.

Portanto, a atividade empresarial moderna busca interpretar e aplicar o Direito em um novo paradigma econômico e social, não apenas para atender às demandas do mercado, mas também para cumprir sua função social. Segundo Marques (2021), empreender na área jurídica, especialmente na advocacia, implica em inovação e reconfiguração de aspectos ineficazes da prática jurídica tradicional, como a não utilização de ferramentas que podem maximizar a eficiência na gestão do escritório. Nesse contexto, a administração dos escritórios de advocacia proporciona ao advogado o entendimento efetivo do que ocorre dentro de seu próprio escritório, resultando em aprimoramento na qualidade e rapidez dos serviços prestados, além de incremento nos rendimentos, por meio de uma gestão e controle assertivos, distanciando-se de práticas amadoras (Pereira, 2022).

2.5.2 Advogar ou Administrar

O negócio jurídico é marcado por sua demanda constante na observância de prazos processuais e na necessidade de dedicar considerável tempo e atenção para a elaboração de teses e petições detalhadas, bem como para a análise de casos frequentemente complexos e com exigências específicas. O não cumprimento de prazos processuais ou a formulação insuficiente de teses pode não apenas resultar em implicações financeiras, como a perda de honorários de êxito por exemplo, mas também afetar a credibilidade do escritório.

Nesse contexto, é natural que os advogados gestores estejam constantemente vigilantes em relação aos prazos, elaboração de petições e teses, bem como na supervisão das atividades operacionais do escritório. Em decorrência disso, pode ocorrer que a atividade fim da empresa, a advocacia, seja priorizada em detrimento da atividade administrativa, a qual, por vezes, é subestimada pelos sócios, apesar de desempenhar um papel igualmente essencial no êxito do empreendimento.

Conforme evidenciado por Esequiel (2013), a realidade tem revelado que, é comum que os próprios sócios acreditem na possibilidade de conciliar a prática jurídica, para a qual adquiriram competências durante a graduação em Direito, e a gestão de seu escritório. No entanto, conforme abordado anteriormente, a formação oferecida pelas faculdades de Direito muitas vezes não prepara adequadamente os advogados nesse aspecto. Ainda de acordo com o autor, a percepção de muitos desses advogados é de que a administração não requer conhecimentos técnicos específicos, bastando apenas bom senso. Contudo, essa suposição revela-se equivocada.

Para conduzir um escritório de advocacia de forma eficaz, garantindo o desenvolvimento contínuo dos serviços prestados e a organização interna, é fundamental que o advogado empreendedor compreenda a necessidade de separar as atividades advocatícias e a gestão (Pedroso, 2018). Nesse contexto, Selem (2009) destaca que escritórios de advocacia têm buscado, progressivamente, integrar-se no âmbito da gestão contemporânea, com o propósito de aprimorar suas capacidades competitivas e melhor atender as necessidades de seus clientes.

A advocacia passou por inúmeras transformações ao longo das últimas décadas, tanto no Brasil quanto no mundo. Essas mudanças impactaram o tamanho dos escritórios de advocacia, sua organização interna, as hierarquias profissionais e suas estratégias de atuação (Pereira, 2022). Nesse sentido, a delegação de funções administrativas a profissionais com conhecimento técnico e específico em gestão tornou-se uma necessidade crescente nos escritórios de advocacia contemporâneos.

Segundo Esequiel (2013, p. 101):

Os escritórios de advocacia mais organizados já descobriram a importância e a

necessidade de terem áreas administrativas bem constituídas e ajustadas ao seu tamanho e objetivo. Essa percepção obriga aqueles que não davam a devida importância para elas a também se organizarem, pois correrão o risco de não conseguirem competir no mercado jurídico com competência e eficiência.

Isso se deve ao fato de que, à medida que uma empresa expande, seu modelo de organização tende a se afastar consideravelmente do modelo de organização de pequenos escritórios do passado, visando manter a qualidade do serviço jurídico oferecido e a excelência da administração do negócio (Esequiel, 2013). Conforme a empresa cresce, a tendência é que ocorra aumento da carteira de clientes, incremento do fluxo de caixa, despesas em crescimento, e por vezes, a necessidade de contratar mais profissionais para dar conta de uma quantidade maior de processos. Isso, por sua vez, demanda a implementação de novas técnicas de controle e avaliação de desempenho empresarial, que possibilitam a análise da saúde financeira da empresa, a identificação de oportunidades de mercado e a tomada de decisões estratégicas para impulsionar o crescimento e a prosperidade do empreendimento.

Considerando a relevância da gestão empresarial eficiente, é essencial que o advogado busque ferramentas apropriadas para administrar eficazmente seu empreendimento, fazendo uma distinção clara entre as atividades jurídicas e administrativas. Essa divisão de tarefas permite que a expertise do advogado seja direcionada para sua área de competência, ao passo que a gestão administrativa é confiada a profissionais capacitados, evitando a sobrecarga de responsabilidades sobre uma única pessoa (Pedroso, 2018). Como resultado, o advogado gestor aprimora a eficiência administrativa, o que, em última análise, se traduz em melhor qualidade de serviço, desempenho operacional e financeiro, além de maior vantagem competitiva em um mercado tão acirrado.

Corroborando com essa visão, Esequiel (2013, p. 103) explica:

É importante compreender que não basta apenas ter um excelente serviço jurídico – apesar de isso ser extremamente importante. Escritórios com áreas administrativas competentes oferecem pilares sólidos para o crescimento e a solidificação da organização. Quando os sócios e advogados confiam nas suas áreas de apoio – áreas administrativas –, conseguem se dedicar com maior empenho e tranquilidade à prestação do serviço jurídico, entregando um trabalho de melhor qualidade.

Portanto, de acordo com Boranga (2009), ao adotar uma estrutura organizacional profissionalizada e geri-la com base nas mais atuais técnicas de Administração, a advocacia brasileira estará, sem dúvida, capacitada para competir no mercado global.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adota uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos para proporcionar uma compreensão abrangente do contexto atual da gestão financeira em escritórios de advocacia no Distrito Federal. A pesquisa buscou investigar se a gestão financeira conduzida por advogados-gestores, muitas vezes sem conhecimento especializado na área e sob a sobrecarga de responsabilidades advocatícias, contribui para eventuais deficiências na administração financeira desses escritórios. Adicionalmente, a pesquisa buscou identificar os instrumentos de contabilidade gerencial e gestão financeira atualmente empregados por esses empreendimentos, verificar a familiaridade dos gestores com tais ferramentas, investigar o interesse desses profissionais em implementar tais instrumentos em seus escritórios e compreender os motivos que corroboram para a possível baixa utilização dessas ferramentas nos escritórios analisados.

Para a coleta de dados, desenvolveu-se um questionário eletrônico, disponível no apêndice A, aplicado a gestores de escritórios de advocacia no Distrito Federal entre Outubro e Novembro de 2023. A elaboração do questionário foi fundamentada pela revisão de literatura acerca do tema.

O questionário da pesquisa abrange cinco seções para explorar diferentes aspectos da gestão financeira em escritórios de advocacia. A primeira seção do questionário é dedicada à compreensão do perfil dos respondentes, a segunda analisa o papel do advogado como gestor. A terceira seção concentra-se em explorar o perfil dos escritórios, a quarta parte aborda o contexto atual de gestão financeira dos escritórios. A última seção se concentra no uso de instrumentos de contabilidade gerencial.

A coleta de dados teve início com a distribuição do questionário por meio de uma rede de contatos via WhatsApp. Foram também identificados advogados conhecidos e encontrados escritórios por meio do Google Maps em diferentes cidades satélites do Distrito Federal. Após identificar os escritórios pelo Google Maps, acessou-se o *Website* de cada um para localizar os endereços de e-mail de contato. Posteriormente, o formulário eletrônico foi encaminhado aos escritórios via e-mail.

No total, foram enviados 50 formulários, com lembretes semanais para os não respondentes durante um período de 41 dias, compreendido entre 09/10/2023 a 19/11/2023. Dos cinquenta formulários enviados, sete foram respondidos, resultando em uma taxa de resposta de 14%. É relevante ressaltar que apenas escritórios contatados diretamente pelo WhatsApp responderam ao questionário, enquanto os escritórios identificados pelo Google

Maps e contactados por e-mail não apresentaram respostas.

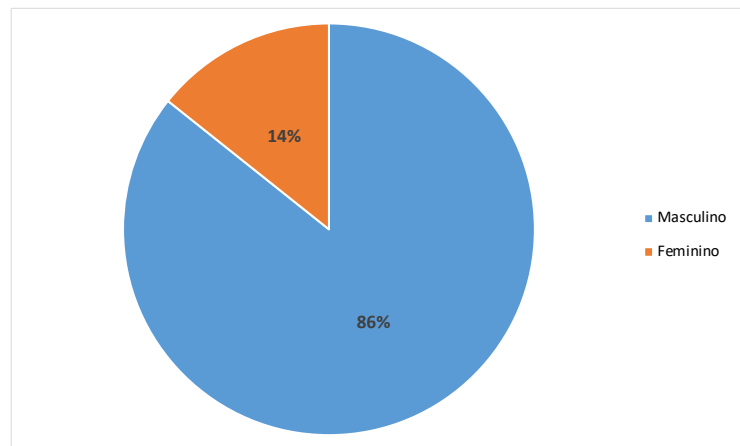
Após a coleta das respostas, procedeu-se à elaboração de gráficos, quadros e tabelas para análise dos dados obtidos. Uma análise quantitativa inicial foi conduzida para identificar padrões e tendências comuns nas respostas dos gestores, estabelecendo uma visão panorâmica das respostas predominantes. Em uma etapa subsequente, foi conduzida uma análise qualitativa a fim de explorar possíveis associações entre o perfil dos gestores (idade, tempo de atuação etc.) e as práticas de gestão adotadas. Adicionalmente, procedeu-se a uma comparação entre os resultados obtidos na presente pesquisa e estudos correlatos realizados anteriormente, a exemplo dos trabalhos de Carlos (2020) e Souza (2014). Essa análise comparativa visa contextualizar e avaliar a consistência dos achados ao longo do tempo, contribuindo para a compreensão das dinâmicas persistentes ou emergentes no cenário da gestão de escritórios de advocacia.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Nesta seção, procurou-se aprofundar o entendimento sobre o perfil dos participantes da pesquisa, visando uma compreensão mais abrangente da amostra. Primeiramente serão abordados aspectos como gênero, idade e tempo de atuação na advocacia.

Gráfico 1: Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidenciado no Gráfico 2, a maioria dos respondentes é do gênero masculino, evidenciando uma composição da amostra de 86% para homens e 14% para mulheres.

Tabela 1: Comparativo de gênero dos respondentes

Alternativas	Gênero					
	Pesquisa Atual		Carlos (2020)		Souza (2014)	
	DF		DF		RO	
Masculino	6	86%	40	68%	26	58%
Feminino	1	14%	19	32%	19	42%
Total	7	100%	59	100%	45	100%

Fontes: Dados da pesquisa

Ao comparar esses resultados com os estudos de Carlos (2020) e Souza (2014), ambos realizados junto a gestores de escritórios de advocacia, destaca-se uma predominância de homens em cargos de gestão nos escritórios pesquisados. Vale ressaltar que a recente pesquisa PerfilAdv, encomendada pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) à Fundação Getúlio Vargas (FGV), revelou, em novembro de 2023, que a advocacia no Brasil é majoritariamente

feminina, com 51,43% dos advogados sendo mulheres — uma marca histórica (Rodrigues, 2023). Contudo, apesar desse aumento na representatividade feminina na advocacia em geral, nota-se que a liderança nos escritórios ainda é predominantemente masculina.

Tabela 2: Idade e Tempo de Atuação Como Advogado (a)

Idade			Tempo de Atuação Como Advogado (a)		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Entre 20 e 25	2	29%	Menos de 5 anos	2	29%
Entre 26 e 30	1	14%	Entre 6 e 10	4	57%
Entre 31 e 35	2	29%	Entre 16 e 20 anos	1	14%
Entre 36 e 40 anos	1	14%			
Mais de 40 anos	1	14%			
Total	7	100%	Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da faixa etária revela que a amostra é composta em grande parte por gestores jovens, representando 71% entre 20 e 35 anos. Apesar da juventude predominante, o tempo de atuação como advogado demonstra que mais da metade da amostra (57%) possui uma considerável experiência, exercendo a prática jurídica por um período entre 6 e 10 anos.

4.2 Advogado-Gestor

Nesta seção, enfoca-se a figura do advogado enquanto gestor, visando compreender a interação entre a prática jurídica e as atividades de gestão nos escritórios de advocacia. Analisa-se a responsabilidade central na administração do escritório, a presença de departamentos específicos para gestão interna e o interesse em estabelecê-lo, o nível de envolvimento dos advogados na gestão e a satisfação decorrente dessa dualidade funcional.

Além disso, investiga-se as dificuldades enfrentadas na conciliação entre prática jurídica e gestão, examinando o grau de familiaridade dos gestores com atividades de gestão financeira. Explora-se a relevância atribuída à gestão financeira pelos gestores, proporcionando uma análise abrangente desses aspectos na dinâmica da advocacia.

Por fim, buscou-se identificar padrões ou correlações entre as variáveis, ampliando a análise para compreender possíveis inter-relações entre os diferentes aspectos investigados.

Tabela 3: Responsabilidades Administrativas e Departamento de Gestão Interna

Principal Responsável Pelas Atividades de Gestão Financeira Do Escritório			Possui Departamento Específico Voltado Para a Gestão Financeira Interna?		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Sócio	6	86%	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	3	43%
Funcionário	1	14%	Sim, mas necessita melhorias	2	29%
			Sim, e possui desempenho satisfatório	1	14%
			Não, e não há interesse em estabelecê-lo	1	14%
Total	7	100%	Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que na grande maioria dos escritórios da amostra (86%), as atividades de gestão financeira são conduzidas pelos próprios sócios. Embora não tenham um departamento financeiro atualmente, 43% demonstraram interesse em implementar essa área no futuro, e apenas 14% dos participantes informaram estar satisfeitos com o desempenho atual dessa área.

Tabela 4: Envolvimento na Gestão e Dificuldades na Conciliação com Advocacia

Grau de Envolvimento nas Atividades de Gestão do Escritório			Principal Dificuldade Ao Conciliar a Prática Jurídica e a Gestão do Escritório		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	4	57%	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco tempo para a gestão do escritório	6	86%
Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2	29%	Desinteresse por parte dos advogados em participar da gestão do escritório	1	14%
Atua principalmente como gestor, mas gostaria de advogar mais.	1	14%			
Total	7	100%	Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de mais da metade (57%) dos respondentes afirmarem estar igualmente envolvidos na advocacia e na gestão do escritório, 86% da amostra identificou a sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica como a principal dificuldade ao conciliar ambas as funções. Essa constatação sugere uma contradição entre a autopercepção dos gestores, que indicam envolvimento equitativo na gestão, e a realidade prática, que sugere que pode ocorrer a priorização das atividades jurídicas em detrimento das tarefas de gestão do escritório.

Tabela 5: Familiaridade e Relevância em Gestão Financeira

Grau de Familiaridade com Atividades de Gestão Financeira			Relevância Atribuída à Área De Gestão Financeira		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Sem conhecimento formal, mas com interesse em buscar especialização.	5	71%	A área de gestão financeira é considerada igualmente relevante em comparação com as demais áreas operacionais.	3	43%
Participou de programas de treinamento específicos na área.	1	14%	A área de gestão financeira é reconhecida como importante, embora haja priorização das demais áreas operacionais.	3	43%
Sem conhecimento formal, e sem interesse em buscar especialização.	1	14%	A área de gestão financeira é considerada como mais prioritária em comparação com as demais áreas operacionais.	1	14%
Total	7	100%	Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que todos os respondentes da amostra reconhecem a relevância da gestão financeira, mesmo nos casos em que as demais áreas operacionais são priorizadas em relação a esse setor. No entanto, mesmo sendo considerada relevante, constata-se que a maioria dos advogados gestores (71%) não possui conhecimento formal em gestão financeira, porém expressam interesse em buscar especialização na área. Vale ressaltar que, apesar do interesse manifestado, apenas 1 dos 7 respondentes efetivamente participou de programas de treinamento nesse campo. Essa discrepância sugere uma possível lacuna entre a intenção declarada e a ação efetiva em busca de aprimoramento na área de gestão financeira.

Tabela 6: Comparativo de responsável financeiro e formação em gestão

Presença de um Departamento Financeiro Interno				
Alternativas	Pesquisa Atual		Souza (2014)	
	DF		RO	
Possui departamento financeiro interno	3	43%	11	24%
Não possui, mas há interesse em estabelecê-lo	3	43%	13	29%
Não possui e não há interesse em estabelecê-lo	1	14%	19	42%
Total	7	100%	43	95%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados do presente estudo em comparação com a pesquisa de Souza (2014) evidenciam que, embora a pesquisa do referido autor tenha sido conduzida há quase uma década, persiste a

realidade de que a maioria dos escritórios de advocacia é administrada por sócios desprovidos de formação específica em gestão.

Quadro 3: Comparação Entre as Variáveis Analisadas em “Advogado-Gestor”

Identificação	Idade	Grau de Envolvimento nas Atividades de Gestão do Escritório	Departamento Específico Voltado Para a Gestão Financeira Interna	Principal Responsável Pelas Gestão Financeira Do Escritório	Grau de Familiaridade com Atividades de Gestão Financeira	Principal Dificuldade Ao Conciliar a Prática Jurídica e a Gestão do Escritório
Gestor 1	22	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	Não, e não há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	Sem conhecimento formal, mas com interesse em buscar especialização.	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.
Gestor 2	24	Atua principalmente como gestor, mas gostaria de advogar mais.	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	Particiou de programas de treinamento específicos na área.	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.
Gestor 3	28	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	Sem conhecimento formal, mas com interesse em buscar especialização.	Desinteresse dos advogados administradores em participar da gestão do escritório.
Gestor 4	31	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	Sim, e possui desempenho satisfatório	Sócio.	Sem conhecimento formal, mas com interesse em buscar especialização.	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.
Gestor 5	31	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	Sem conhecimento formal, mas com interesse em buscar especialização.	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.
Gestor 6	37	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	Sim, mas necessita melhorias	Sócio.	Sem conhecimento formal, e sem interesse em buscar especialização.	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.
Gestor 7	43	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	Sim, mas necessita melhorias	Funcionário.	Sem conhecimento formal, mas com interesse em buscar especialização.	Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.

Fonte: Dados da pesquisa

Não é possível afirmar uma influência direta entre as variáveis, dada a equitativa distribuição dos dados, e considerando o tamanho reduzido da amostra, limitando a capacidade de realizar inferências mais assertivas. No entanto, é possível destacar algumas observações pertinentes.

O gestor mais jovem, denominado "gestor 1", destaca-se como o único da amostra sem

interesse em estabelecer um departamento financeiro, mesmo reconhecendo a falta de conhecimento formal em gestão e apontando a sobrecarga na atividade jurídica como um obstáculo para a gestão. Em contraste, o gestor mais velho, denominado "gestor 7", foi o único da amostra a terceirizar as atividades de gestão financeira do escritório. Isso sugere que, embora os gestores informem que a sobrecarga na área jurídica impacta o tempo disponível para as responsabilidades de gestão, a terceirização das atividades de gestão financeira é baixa, mesmo que se configure como uma alternativa para permitir que os gestores se concentrem mais na prática jurídica, delegando as responsabilidades da gestão financeira a profissionais especializados na área.

Observa-se que o segundo gestor mais jovem na análise, denominado "Gestor 2", foi o único a afirmar que sua principal atividade é a gestão do escritório e que participou de treinamento específico em administração financeira. Em contrapartida, o segundo gestor mais velho, identificado como "Gestor 6", foi o único a não manifestar interesse em adquirir especialização na área.

Não se pode afirmar que existe uma influência direta entre a presença de um departamento financeiro interno e o interesse do gestor em buscar especialização na área. Isso é evidenciado pelo caso da gestora 4, que, mesmo satisfeita com o desempenho do departamento financeiro interno, manifesta interesse em buscar especialização. Por outro lado, embora o gestor 6 indique que o departamento financeiro interno necessite de melhorias, não demonstra interesse em se especializar na área. Esse contraste sugere que a relação entre a presença do departamento financeiro e o desejo de especialização depende de fatores individuais e percepções específicas de cada gestor.

Os resultados sustentam a observação de que, predominantemente, os escritórios de advocacia são administrados pelos próprios advogados, muitos dos quais carecem de conhecimento específico em gestão e dispõem de pouco tempo para dedicar-se à gestão devido à sobrecarga de responsabilidades na área jurídica.

4.3 Perfil dos escritórios

Nesta seção, buscou-se aprofundar o entendimento sobre os escritórios geridos pelos respondentes, explorando aspectos como o tempo de funcionamento, o regime de tributação e a composição do quadro de agentes. As respostas dos respondentes foram analisadas tanto individualmente quanto em conjunto para verificar se o perfil dos gestores ou o do escritório

influenciam nas práticas de gestão adotadas.

Tabela 7: Anos de Atuação e Regime de Tributação dos Escritórios

Anos de Atuação Do Escritório			Regime De Tributação		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Menos de 1 ano	1	14%	Simple Nacional	5	71%
Entre 2 e 5 anos	4	57%	Lucro Presumido	1	14%
Entre 6 e 10 anos	1	14%	Não tenho certeza	1	14%
Mais de 15 anos	1	14%			
Total	7	100% Total		7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao regime de tributação, destaca-se que uma expressiva maioria, representando 71%, está enquadrada no Simple Nacional. Essa predominância sugere um porte relativamente pequeno dos escritórios, conforme evidenciado na Tabela 8 subsequente, a qual ilustra um quadro de colaboradores relativamente reduzido nesses estabelecimentos. É relevante destacar que um dos respondentes indicou desconhecer o regime de tributação do escritório, sugerindo uma possível baixa familiaridade ou envolvimento do advogado com a gestão tributária do próprio empreendimento, ressaltando um ponto de atenção nesse aspecto.

Tabela 8: Quadro de Colaboradores por Categoria

Quantidade De Sócios			Quantidade de Funcionários Registrados		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
1 sócio	1	14%	Nenhum funcionário	4	57%
2 sócios	3	43%	Apenas 1 funcionário	1	14%
Entre 3 e 5 sócios	3	43%	Mais de 5 funcionários	2	29%
Quantidade de Advogados Associados			Quantidade de Estagiários		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Nenhum advogado associado, apenas sócio(s)	3	43%	Nenhum estagiário	3	43%
Entre 1 e 5 advogados associado	1	14%	Apenas 1 estagiário	2	29%
Entre 6 e 10 advogados associados	2	29%	Entre 2 e 3 estagiários	1	14%
Entre 11 e 20 advogados associados	1	14%	Mais de 5 estagiários	1	14%
Total	7	100% Total		6	86%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos escritórios apresenta uma estrutura relativamente enxuta, sendo predominantemente composta por sócios, sendo que 86% dos escritórios possuem entre 2 e 5 sócios. Mais da metade dos escritórios (57%) não possui nenhum funcionário, enquanto a maioria (43%) não possui advogados associados ou estagiários.

Quadro 4: Comparação Entre as Variáveis Analisadas em “Perfil dos escritórios”

Identificação	Departamento Voltado Para a Gestão Financeira Interna	Principal Responsável Pelas Gestões Financeira Do Escritório	Ano de Fundação do Escritório	Regime De Tributação	Quantidade De Sócios	Quantidade De Advogados Associados	Quantidade De Funcionários Registrados	Quantidade De Estagiários
Gestor 1	Não, e não há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	2023	Simple Nacional.	2 sócios.	Nenhum advogado associado, apenas sócios.	Nenhum funcionário.	Nenhum estagiário.
Gestor 2	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	2020	Simple Nacional.	1 sócio.	Entre 1 a 5 advogados associados.	Nenhum funcionário.	Apenas 1 estagiário.
Gestor 3	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	2022	Simple Nacional.	Entre 3 a 5 sócios.	Nenhum advogado associado, apenas sócios.	Nenhum funcionário.	Nenhum estagiário.
Gestor 4	Sim, e possui desempenho satisfatório	Sócio.	1995	Não tenho certeza.	Entre 3 a 5 sócios.	Entre 6 a 10 advogados associados.	Mais de 5 funcionários.	Apenas 1 estagiário.
Gestor 5	Não, mas há interesse em estabelecê-lo	Sócio.	2019	Simple Nacional.	2 sócios.	Nenhum advogado associado, apenas sócios.	Nenhum funcionário.	Nenhum estagiário.
Gestor 6	Sim, mas necessita melhorias	Sócio.	2020	Simple Nacional.	2 sócios.	Entre 6 a 10 advogados associados.	Apenas 1 funcionário.	Entre 2 a 3 estagiários.
Gestor 7	Sim, mas necessita melhorias	Funcionário.	2013	Lucro Presumido.	Entre 3 a 5 sócios.	Entre 11 a 20 advogados associados.	Mais de 5 funcionários.	Entre 4 a 5 estagiários.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os escritórios mais recentes, inaugurados entre 2019 e 2023, à exceção do escritório do Gestor 2 (fundado em 2020), apresentam uma estrutura mais enxuta, caracterizada pela ausência de advogados associados, funcionários registrados ou estagiários em seu quadro de colaboradores. Desta maneira, pode-se inferir, ao comparar com os dois escritórios mais antigos dos Gestores 4 e 7, que apresentam os maiores quadros de colaboradores, que a idade do escritório pode estar associada ao tamanho do quadro de colaboradores.

Ademais, o escritório com o maior quadro de colaboradores, do Gestor 7, é o único optante pelo lucro presumido e a ter as atividades financeiras desempenhadas por um funcionário e não pelo próprio sócio. É relevante notar que o gestor do escritório mais antigo, o Gestor 4, é o único que não tem certeza sobre o regime de tributação do escritório. Esse cenário aponta para possíveis influências entre o tempo de existência do escritório, sua estrutura organizacional, as escolhas relacionadas ao regime tributário e à gestão financeira.

4.4 Gestão financeira em escritórios de advocacia

Nesta seção, objetivou-se realizar uma análise abrangente da situação atual da gestão financeira nos escritórios pesquisados. Serão abordadas as principais dificuldades enfrentadas pelo departamento financeiro desses estabelecimentos, investigando os obstáculos que interferem na implementação e manutenção de um departamento financeiro eficiente em escritórios jurídicos. Além disso, serão exploradas as atividades financeiras mais comuns realizadas nos escritórios, a existência de uma separação entre finanças pessoais e empresariais, e a investigação sobre se os desafios enfrentados pelo negócio jurídico estão associados a fatores internos ou externos ao escritório.

Tabela 9: Principais Desafios e Obstáculos na Gestão Financeira de Escritórios de Advocacia

Quatro Principais Dificuldades Enfrentadas Pelo Departamento Financeiro De Um Escritório De Advocacia			Quatro Principais Motivos Que Dificultam a Implementação e/ou Manutenção De Um Departamento Financeiro Eficiente Em Um Escritório De Advocacia		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Falta de procedimentos internos bem definidos e eficientes	5	71%	Desconhecimento por parte dos sócios dos benefícios proporcionados pela implementação de uma área de gestão financeira.	5	71%
Falta de pessoal especializado em gestão financeira	4	57%	Falta de tempo por parte dos sócios para dedicar atenção à área de gestão financeira.	5	71%
Falta de recursos para investimento na área de gestão financeira	4	57%	Falta de interesse dos sócios em investir em uma área de gestão financeira.	4	57%
Dificuldade na coleta de dados para a elaboração de relatórios	4	57%	Dificuldade por parte dos sócios em compreender e analisar as informações financeiras.	4	57%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que, dentre as quatro principais dificuldades enfrentadas pelo departamento financeiro de um escritório de advocacia, a opção mais assinalada (71% da amostra) foi a falta de procedimentos internos bem definidos e eficientes nessa área.

Quanto aos quatro principais motivos que dificultam a implementação e/ou manutenção de um departamento financeiro eficiente em um escritório de advocacia, observou-se um empate entre o desconhecimento por parte dos sócios dos benefícios proporcionados pela gestão financeira, reconhecido por 71% dos respondentes como uma das principais dificuldades, e a falta de tempo por parte dos sócios para dedicar atenção à área de gestão financeira, também

assinhalada por 71% dos respondentes.

A partir dos resultados, a terceirização das atividades de gestão financeira surge como uma abordagem potencial para mitigar as lacunas identificadas ao permitir que os escritórios contem com profissionais com conhecimento específico na área. Esses profissionais, ao analisar a situação financeira do escritório de uma perspectiva externa, podem identificar lacunas talvez não percebidas pelos sócios, além de implementar procedimentos internos eficientes adaptados às necessidades específicas dos escritórios. Além disso, desempenham um papel crucial na conscientização dos gestores sobre a importância da gestão financeira, ao mesmo tempo em que aliviam a sobrecarga de responsabilidades, permitindo que os advogados se dediquem mais à prática jurídica, enquanto a gestão financeira é confiada a profissionais capacitados na área.

Tabela 10: Principais Atividades Financeiras Realizadas

Atividades Realizadas pelo Financeiro		
Alternativas	Quantidade	%
Emissão de notas fiscais e boletos de cobrança	6	86%
Controle de inadimplência de clientes	6	86%
Controle de contas a pagar e receber	5	71%
Elaboração de folha de pagamento	3	43%
Conciliação bancária	3	43%
Análise de desempenho financeiro do escritório	3	43%
Aconselhamento financeiro estratégico	1	14%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que as atividades mais frequentemente realizadas pelo setor financeiro dos escritórios pesquisados estão relacionadas aos recebíveis, destacando-se a emissão de notas fiscais e boletos de cobrança (86%), controle de inadimplência (86%) e controle de contas a pagar e receber (71%). A menor indicação na opção de folha de pagamento pode ser explicada pelo fato de que, como evidenciado anteriormente, apenas 43% dos escritórios pesquisados têm funcionários formalmente registrados.

É importante observar que as atividades mais analíticas e consultivas, como a análise de desempenho financeiro (43% das respostas) e o aconselhamento financeiro estratégico (14% das respostas), são menos frequentes do que aquelas vinculadas às operações cotidianas, que demandam menos análise. Essa baixa utilização das atividades analíticas e consultivas pode

estar relacionada ao fato de que a maioria dos escritórios (86%) tem as atividades financeiras realizadas por sócios que admitem não possuir conhecimento específico em gestão financeira.

Tabela 11: Separação entre Finanças Pessoais e Empresariais

Separação Entre Finanças Pessoais e Empresariais		
Alternativas	Quantidade	%
As finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório.	4	57%
Em grande parte, as finanças pessoais dos sócios são separadas, mas há exceções ocasionais.	2	29%
As finanças pessoais dos sócios estão interligadas com as do escritório, mas há interesse em separá-las.	1	14%
Total	7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que mais da metade dos respondentes (57%) afirmaram que as finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório, o que constitui um indicativo positivo para a gestão. Mesmo o escritório que mencionou a interligação das finanças pessoais e empresariais expressou interesse em separá-las, sugerindo uma percepção geral sobre a importância da distinção entre as esferas financeiras pessoal e empresarial.

Tabela 12: Comparação entre a separação de finanças pessoais e empresariais

Separação total entre finanças pessoais e empresariais				
Alternativas	Pesquisa Atual		Souza (2014)	
	DF		RO	
Há separação total	4	57%	27	60%
Não há separação total	3	43%	18	40%
Total	7	100%	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a maioria dos gestores, tanto na atual pesquisa quanto no estudo de Souza (2014), opta por separar as finanças pessoais das empresariais reflete a observância do princípio contábil da entidade, o qual preconiza que a entidade (seja ela uma pessoa física ou jurídica) deve ser considerada uma unidade independente, distinguindo claramente seus recursos e transações dos recursos e transações de seus proprietários ou de outras entidades. A prática de separar as finanças pessoais das empresariais evidencia o respeito por essa premissa contábil, garantindo uma representação mais fiel da situação patrimonial e financeira da entidade.

Tabela 13: Principais Desafios Enfrentados Pelo Negócio Jurídico

Três Principais Desafios Enfrentados Pelo Negócio Jurídico		
Alternativas	Quantidade	%
Dificuldade em medir e gerenciar o desempenho da empresa.	6	86%
Morosidade no recebimento de honorários devido às particularidades legais do setor jurídico.	4	57%
Restrição para estabelecer honorários advocatícios mais lucrativos devido à intensa concorrência do mercado.	4	57%

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os três principais desafios enfrentados pelo negócio jurídico, observa-se que a principal dificuldade não está associada a fatores externos, como as particularidades legais do setor jurídico (57%) ou ao mercado competitivo (57%). A principal dificuldade está relacionada a fatores internos de gestão do escritório, visto que a maioria dos respondentes (86%) indicaram que o principal desafio é a dificuldade em medir o desempenho da empresa.

Quadro 5: Comparação Entre as Variáveis Analisadas em “Gestão Financeira em Escritórios de Advocacia”

Identificação do Escritório	Ano de Fundação	Regime De Tributação	Quantidade De Sócios	Separação Entre Finanças Pessoais e Empresariais
Gestor 1	2023	Simples Nacional.	2 sócios.	Em grande parte, as finanças pessoais dos sócios são separadas, mas há exceções ocasionais.
Gestor 2	2020	Simples Nacional.	1 sócio.	As finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório.
Gestor 3	2022	Simples Nacional.	Entre 3 a 5 sócios.	As finanças pessoais dos sócios estão interligadas com as do escritório, mas há interesse em separá-las.
Gestor 4	1995	Não tenho certeza.	Entre 3 a 5 sócios.	As finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório.
Gestor 5	2019	Simples Nacional.	2 sócios.	As finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório.
Gestor 6	2020	Simples Nacional.	2 sócios.	As finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório.
Gestor 7	2013	Lucro Presumido.	Entre 3 a 5 sócios.	Em grande parte, as finanças pessoais dos sócios são separadas, mas há exceções ocasionais.

Fonte: Dados da pesquisa

Não é possível inferir se o regime de tributação, a idade do escritório ou a quantidade de sócios influenciam na integração das finanças pessoais e empresariais, uma vez que as respostas não seguem nenhum padrão ou tendência, além do tamanho limitado da amostra. A diversidade nas respostas sugere que essa diferenciação pode ser influenciada por outros fatores ou circunstâncias individuais de cada escritório.

4.5 Utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em escritórios de advocacia

Nesta seção, objetivou-se verificar a utilização, o grau de familiaridade e o interesse em implementar as ferramentas de contabilidade gerencial, como controle de custos, orçamento e fluxo de caixa nos escritórios pesquisados. Ademais, procurou-se identificar possíveis lacunas na gestão financeira dos escritórios dos respondentes, que poderiam ser mitigadas pela utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial mencionados.

4.5.1 Gestão de Custos

Tabela 14: Aspectos Relacionados à Gestão de Custos

Distinção e Acompanhamento de Custos Fixos e Variáveis			Centros De Custo			Distinção e Alocação Dos Custos Por Área		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Não há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas a implementação dessa prática é considerada	2	29%	Não possuem centros de custo definidos	2	29%	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional	6	86%
Há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas essas informações não são utilizadas na gestão financeira	2	29%	Possuem centros de custo bem definidos	2	29%	O escritório aloca e controla os custos de forma separada para cada área operacional	1	14%
Há distinção e acompanhamento detalhado de custos fixos e variáveis e essas informações são utilizadas para fins de gestão financeira	1	14%	Possuem centros de custo, mas não estão bem definidos.	2	29%			
Há distinção e acompanhamento apenas dos custos fixos.	1	14%	Não possui conhecimento sobre o que sejam centros de custo	1	14%			
Não há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis e não há planos de fazê-lo	1	14%						

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, de maneira geral, 57% dos gestores realizam algum controle e acompanhamento de custos, embora em diferentes níveis de detalhamento. Destaca-se o interesse dos gestores na implementação das ferramentas que possibilitem um melhor controle e acompanhamento de custos. É relevante observar que apenas 14% dos gestores indicaram utilizar as informações sobre custos fixos e variáveis para a gestão financeira, evidenciando a baixa utilização dessa ferramenta para fins de gestão.

A presença de centros de custos em apenas 29% dos escritórios sugere que uma parte considerável ainda não adotou a prática de segmentar os custos por áreas específicas. Isso se alinha ao baixo percentual de 14% dos escritórios que afirmaram controlar e alocar os custos de forma separada para cada área operacional. Embora represente uma prática mais detalhada e segmentada, permitindo uma análise mais precisa do impacto dos custos em cada setor do escritório, a maioria ainda não incorporou esse instrumento.

Quadro 6: Comparação Entre as Variáveis Analisadas em “Gestão de Custos”

Identificação	Grau de Envolvimento nas Atividades de Gestão do Escritório	Ano de Fundação do Escritório	Distinção e Acompanhamento de Custos Fixos e Variáveis	Centros De Custo	Distinção e Alocação Dos Custos Por Área
Gestor 1	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2023	Há distinção e acompanhamento apenas dos custos fixos.	Possuem centros de custo bem definidos	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional
Gestor 2	Atua principalmente como gestor, mas gostaria de advogar mais.	2020	Não há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas a implementação dessa prática é considerada	Não possui conhecimento sobre o que sejam centros de custo	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional
Gestor 3	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2022	Não há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis e não há planos de fazê-lo	Não possuem centros de custo definidos	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional
Gestor 4	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	1995	Há distinção e acompanhamento detalhado de custos fixos e variáveis e essas informações são utilizadas para fins de gestão financeira	Possuem centros de custo bem definidos	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional
Gestor 5	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2019	Não há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas a implementação dessa prática é considerada	Possuem centros de custo, mas não estão bem definidos.	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional
Gestor 6	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2020	Há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas essas informações não são utilizadas na gestão financeira	Possuem centros de custo, mas não estão bem definidos.	O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional
Gestor 7	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2013	Há distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas essas informações não são utilizadas na gestão financeira	Não possuem centros de custo definidos	O escritório aloca e controla os custos de forma separada para cada área operacional

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas do Gestor 4 sugerem que, apesar de possuir uma estrutura organizacional e sistemas que permitem a distinção detalhada entre custos fixos e variáveis, assim como centros de custos bem definidos, o escritório opta por alocar e controlar os custos de maneira geral, sem uma distinção por área operacional específica. Essa escolha sugere uma subutilização da ferramenta disponível, que poderia ser explorada de maneira mais analítica e precisa para fins de controle de custos por departamento.

Já em relação ao Gestor 7, percebe-se uma dinâmica interessante em relação à alocação e controle de custos, mesmo sem a presença formal de centros de custos definidos. Isso sugere

que, apesar da ausência de uma estrutura clara de centros de custos, o escritório adota práticas que permitem a separação e análise dos custos por área operacional. Porém, esse resultado também pode sugerir uma possível falta de distinção entre os conceitos de centros de custos e áreas operacionais por parte do gestor, uma vez que as áreas operacionais podem ser consideradas como centros de custos.

É importante destacar que ao adotar centros de custos bem definidos, os escritórios podem identificar oportunidades de melhoria, implementar estratégias para redução de custos e otimizar recursos de maneira mais específica. Uma alternativa para os escritórios de advocacia seria a segmentação dos centros de custos de acordo com as áreas do direito em que o escritório atua e por setores administrativos, proporcionando uma visão mais detalhada das finanças relacionadas a cada especialidade jurídica, facilitando assim uma gestão financeira mais eficaz e direcionada.

4.5.2 Orçamento

Tabela 15: Instrumentos de Gestão e Compreensão Financeira: Receitas e Despesas

Utilização e Familiaridade Com o Instrumento Orçamento			Nível de Compreensão Sobre As Principais Receitas e Despesas do Escritório		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Conhece orçamento e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo	4	57%	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes do escritório	6	86%
Conhece orçamento e o utiliza na prática	1	14%	Possui total clareza das principais receitas e despesas recorrentes do escritório	1	14%
Conhece orçamento, não o utiliza na prática e não há interesse em possuí-lo	1	14%			
Não conhece orçamento	1	14%			

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos respondentes (57%), embora tenha conhecimento sobre o orçamento, não o utiliza na prática; no entanto, expressa interesse em implementá-lo. Além disso, destaca-se que a grande maioria (86%) declarou possuir uma compreensão razoável das principais receitas e despesas, enquanto apenas 14% afirmaram ter total clareza sobre essa ferramenta.

Vale ressaltar que um dos principais objetivos do orçamento é proporcionar uma melhor

clareza das principais receitas e despesas nos escritórios, e a adoção dessa ferramenta pelos gestores pode ser uma opção para transcender de uma visão considerada razoável para uma percepção mais nítida dos fluxos financeiros nos escritórios, contribuindo assim para uma gestão mais eficiente.

A utilização do orçamento não apenas evita despesas não planejadas, mas também proporciona um controle financeiro mais eficaz. Definindo metas para o escritório, o orçamento guia os gestores, permitindo avaliar constantemente o progresso e fazer ajustes para atingir os objetivos propostos. Essa prática oferece uma visão clara da eficácia das estratégias, identificando áreas de melhoria e orientando as mudanças necessárias.

Quadro 7: Comparação Entre as Variáveis Analisadas em “Orçamento”

Identificação	Grau de Envolvimento nas Atividades de Gestão do Escritório	Ano de Fundação do Escritório	Regime De Tributação	Nível de Compreensão Sobre As Principais Receitas e Despesas do escritório	Utilização e Familiaridade Com o Instrumento Orçamento
Gestor 1	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2023	Simples Nacional.	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes	Conhece orçamento e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo
Gestor 2	Atua principalmente como gestor, mas gostaria de advogar mais.	2020	Simples Nacional.	Possui total clareza das principais receitas e despesas recorrentes	Conhece orçamento e o utiliza na prática
Gestor 3	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2022	Simples Nacional.	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes	Não conhece orçamento.
Gestor 4	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	1995	Não tenho certeza.	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes	Conhece orçamento e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo
Gestor 5	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2019	Simples Nacional.	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes	Conheço orçamento, não o utilizo na prática e não tenho interesse em possuí-lo.
Gestor 6	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2020	Simples Nacional.	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes	Conhece orçamento e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo
Gestor 7	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2013	Lucro Presumido.	Possui compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes	Conhece orçamento e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o Gestor 2, que indicou dedicar mais tempo à gestão do escritório do que à prática jurídica, é o único a conhecer e utilizar o orçamento na prática e a declarar total clareza sobre as receitas e despesas do escritório. Essa constatação pode sugerir que a implementação do orçamento contribui para obter uma compreensão mais clara dos fluxos financeiros da empresa. Por fim, não foi identificada nenhuma relação significativa entre a utilização do orçamento e as demais variáveis analisadas.

4.5.3 Fluxo de Caixa

Tabela 16: Aspectos Relacionados à Utilização de Fluxo de Caixa

Utilização e Familiaridade Com o Instrumento Fluxo De Caixa			Existência De Fundo De Reserva De Caixa e Valor			Controle Das Movimentações Financeiras Do Escritório		
Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%	Alternativas	Quantidade	%
Conhece Fluxo de Caixa e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo	3	43%	Não há fundo de reserva de caixa	3	43%	Existe tanto o controle das movimentações financeiras passadas quanto projeções de movimentações financeiras futuras	4	57%
Conhece Fluxo de Caixa e o utiliza na prática	2	29%	Há reserva de caixa acima de R\$ 50.000,00	2	29%	Existe controle apenas das movimentações financeiras que já ocorreram	3	43%
Conhece Fluxo de Caixa, não o utiliza na prática e não há interesse em possui-lo	1	14%	Há reserva de caixa de até R\$ 20.000,00	1	14%			
Não conhece Fluxo de Caixa	1	14%	Há reserva de caixa de até R\$ 10.000,00	1	14%			

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o fluxo de caixa é reconhecido por 43% dos gestores, mas não é utilizado, embora expressem interesse em implementá-lo em seus escritórios. O percentual de gestores que efetivamente utilizam o fluxo de caixa na prática (29%) é um pouco superior ao do orçamento (14%), evidenciando que essa ferramenta, apesar de ter uma taxa de utilização relativamente baixa, é mais empregada que o orçamento na amostra analisada. Apesar da baixa utilização do fluxo de caixa, mais da metade dos gestores (57%) mantêm um fundo de reserva de caixa, o que constitui uma prática positiva de gestão financeira.

Uma observação interessante é que todos os gestores realizam o controle das movimentações financeiras, sendo que mais da metade (57%) informou que, além de monitorar as transações passadas, também fazem projeções futuras. Esses dados sugerem que os gestores, de fato, utilizam uma prática que remete ao fluxo de caixa, mesmo que possam não estar familiarizados com a nomenclatura contábil associada a essa ferramenta de controle das movimentações passadas e futuras.

Ao manter um controle detalhado das entradas e saídas financeiras, os gestores conseguem identificar possíveis momentos de menor disponibilidade de recursos. Isso possibilita a elaboração de estratégias proativas para manter o funcionamento operacional, especialmente em períodos em que a receita pode ser mais baixa. Além de proporcionar uma visão mais clara da saúde financeira do escritório, essa prática contribui para a tomada de decisões informadas e para o desenvolvimento de planos de contingência eficazes.

Quadro 8: Comparação Entre as Variáveis Analisadas em “Fluxo de Caixa”

Identificação	Grau de Envolvimento nas Atividades de Gestão do Escritório	Ano de Fundação do Escritório	Regime De Tributação	Utilização e Familiaridade Com o Instrumento Fluxo De Caixa	Existência De Fundo De Reserva De Caixa e Valor	Controle Das Movimentações Financeiras Do Escritório
Gestor 1	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2023	Simples Nacional.	Conhece Fluxo de Caixa e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo	Não há fundo de reserva de caixa	Existe tanto o controle das movimentações financeiras passadas quanto projeções de movimentações financeiras futuras
Gestor 2	Atua principalmente como gestor, mas gostaria de advogar mais.	2020	Simples Nacional.	Conhece Fluxo de Caixa e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo	Há reserva de caixa de até R\$ 10.000,00	Existe tanto o controle das movimentações financeiras passadas quanto projeções de movimentações financeiras futuras
Gestor 3	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2022	Simples Nacional.	Não conhece Fluxo de Caixa	Não há fundo de reserva de caixa	Existe controle apenas das movimentações financeiras que já ocorreram
Gestor 4	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	1995	Não tenho certeza.	Conhece Fluxo de Caixa e o utiliza na prática	Há reserva de caixa acima de R\$ 50.000,00	Existe tanto o controle das movimentações financeiras passadas quanto projeções de movimentações financeiras futuras
Gestor 5	Advoga principalmente, mas gostaria de gerir mais.	2019	Simples Nacional.	Conhece Fluxo de Caixa e não o utiliza na prática, entretanto, há interesse em tê-lo	Há reserva de caixa de até R\$ 20.000,00	Existe controle apenas das movimentações financeiras que já ocorreram
Gestor 6	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2020	Simples Nacional.	Conhece Fluxo de Caixa e o utiliza na prática	Não há fundo de reserva de caixa	Existe tanto o controle das movimentações financeiras passadas quanto projeções de movimentações financeiras futuras
Gestor 7	Igualmente envolvido na advocacia e na gestão do escritório.	2013	Lucro Presumido.	Conhece Fluxo de Caixa, não o utiliza na prática e não há interesse em possuí-lo	Há reserva de caixa acima de R\$ 50.000,00	Existe controle apenas das movimentações financeiras que já ocorreram

Fonte: Dados da pesquisa

Não é possível afirmar que existe uma relação clara entre as variáveis apresentadas, uma vez que não foi identificado nenhum padrão ou tendência nas respostas. Mesmo entre os gestores que utilizam o fluxo de caixa na prática (Gestor 4 e Gestor 6, respectivamente), há uma diferença na decisão de constituir ou não uma reserva de fundo de caixa. Portanto, essa escolha pode ser influenciada pela realidade específica de cada escritório ou pela decisão individual de cada gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa investigou se a gestão financeira realizada por advogados-gestores, muitas vezes sem expertise na área, resulta em deficiências na administração financeira de escritórios de advocacia. Além disso, procurou-se identificar os métodos de contabilidade gerencial e gestão financeira atualmente utilizados por esses escritórios, avaliar a familiaridade dos gestores com tais ferramentas, explorar o interesse desses profissionais em implementar esses métodos em seus escritórios e compreender os motivos que contribuem para a baixa utilização dessas ferramentas nos escritórios analisados.

O principal resultado do estudo foi que os escritórios de advocacia são, em sua maioria, administrados pelos próprios advogados sem expertise em gestão financeira. Essa conclusão alinha-se com os achados das pesquisas conduzidas por Carlos (2020) e Souza (2014). Mesmo considerando a diferença temporal substancial entre os estudos, a persistência desse resultado nas três pesquisas ressalta uma tendência consistente no cenário da gestão de escritórios jurídicos.

Apesar da relevância reconhecida da gestão financeira, a pesquisa identificou que a maioria dos escritórios (86%) tem os próprios sócios conduzindo as atividades financeiras, os quais 71% dos advogados gestores, embora expressem interesse em adquirir especialização na área, admitiram não possuir conhecimento formal na área, indicando uma lacuna de especialização, evidenciada pelo fato de que apenas 14% dos respondentes efetivamente participaram de algum programa de especialização na área de gestão financeira.

Observou-se que os desafios na gestão financeira de escritórios de advocacia são, em parte, influenciados pela dualidade de papéis do advogado-gestor, muitas vezes sem conhecimento específico em administração e com dificuldades em conciliar a prática jurídica e as responsabilidades administrativas. Este cenário é evidenciado pelo fato de que 86% dos gestores afirmaram encontrar dificuldades em equilibrar essas responsabilidades, apontando a sobrecarga na atividade jurídica como a principal barreira. Além disso, os sócios destacam a falta de tempo (71%) e o desconhecimento dos benefícios da gestão financeira (71%) como fatores limitantes para a implementação eficiente de um departamento financeiro.

Nesse contexto, a terceirização das atividades de gestão financeira em escritórios de advocacia pode ser uma alternativa eficaz para enfrentar os desafios identificados na pesquisa. Ao delegar as responsabilidades a profissionais especializados, os advogados-gestores podem aliviar a sobrecarga, focalizar na advocacia e garantir uma gestão mais eficiente. Essa abordagem não só preenche a lacuna de expertise em gestão financeira, mas também permite

que os escritórios se concentrem em suas competências principais, potencialmente melhorando o desempenho global e a sustentabilidade do negócio jurídico.

Verificou-se que os principais desafios na prestação do serviço jurídico estão mais acentuadamente vinculados a questões internas de gestão nos escritórios do que a fatores externos. Isso se torna claro pelo fato de que 86% dos respondentes identificam a dificuldade em mensurar o desempenho da empresa como a principal barreira nesse contexto, evidenciando a necessidade de aprimoramento nas práticas administrativas. Além disso, 71% da amostra apontou a falta de procedimentos internos bem definidos como um desafio significativo na gestão financeira desses escritórios, destacando a importância de estabelecer diretrizes claras. Em contrapartida, fatores externos, como particularidades legais do setor jurídico e a competição de mercado, foram menos enfatizados, mencionados por apenas 57% dos participantes.

Entre as ferramentas de contabilidade gerencial analisadas, a gestão de custos é a mais amplamente utilizada pelos gestores, com 57% deles realizando algum controle e acompanhamento, mesmo que em diferentes níveis de detalhamento, e 29% dos gestores expressaram interesse em ferramentas que aprimorem o controle de custos fixos e variáveis. Observou-se uma significativa falta de segmentação de custos em escritórios de advocacia, pois somente 14% dos escritórios afirmaram efetuar o controle e alocação de custos de maneira segregada para cada área operacional.

Em relação ao orçamento, apesar de 57% dos gestores terem conhecimento sobre o instrumento, a maioria não o utiliza na prática, embora manifestem interesse em sua implementação. Quanto ao fluxo de caixa, embora apenas 29% dos gestores informarem a utilização prática da ferramenta, todos realizam o controle das movimentações financeiras e 57% elaboram projeções futuras, o que sugere uma prática alinhada ao fluxo de caixa projetado. Este cenário pode indicar que, embora os gestores utilizem de fato o fluxo de caixa em suas operações, possivelmente não estejam familiarizados com a nomenclatura contábil associada a essa ferramenta. Adicionalmente, verificou-se que a maioria dos gestores (57%) mantém um fundo de reserva de caixa, destacando uma prática positiva de gestão financeira.

Para investigações futuras, propõe-se analisar o impacto da falta de disciplinas de administração nos cursos de direito, investigando a percepção dos advogados gestores sobre a necessidade de especialização nessa área. Uma compreensão mais profunda dessa relação pode contribuir para o reconhecimento adequado da relevância da gestão financeira por instituições educacionais e advogados, promovendo assim o crescimento desses empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.P.; KIST, S.C.S. Os entraves do marketing jurídico pautado na ética no exercício da advocacia. **Revista de Direito**, Faculdade Dom Alberto, v. 13, n. 2, 2022.
- ABREU, L.F. **Controle interno**: um estudo de caso do setor de contas a pagar em uma empresa do ramo automotivo. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Finanças) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.
- ALMEIDA, C. **O orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor**: Um estudo nas organizações do Estado do Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado do programa Multiinstitucional e Interegional das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2007.
- ALMEIDA, G.S. **Desafios do departamento jurídico no contexto empresarial**: gestão através da construção de indicadores de desempenho. São Paulo, 2018. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2018.
- ALMEIDA, M.C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALONSO, M. **Custos no serviço público**. Revista do serviço público, v. 73, n. b, p. 127-152, 2022.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- ANTONIK, L.R. **Empreendedorismo**: Gestão financeira para micro e pequenas empresas. Alta Books Editora, 2016.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ATTIE, W. **Auditoria Interna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATTIE, W. **Auditoria**: Conceitos e Aplicações. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2018.
- ÁVILA, R. Como fazer o seu controle de contas a receber - **Jornada do Gestor**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/controle-de-contas-a-receber/>>. Acesso em: 22 nov. 2023.
- AX, C.; BJØRNENAK, T. Bundling and diffusion of management accounting innovations: the case of the balanced scorecard in Sweden. **Management accounting research**, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2005.
- AZEVEDO, O.R. **Comentários às Novas Regras Contábeis Brasileiras**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2009.
- AZUMA, E. et al. **Fluxo de caixa e suas aplicações**. Curitiba, 2019. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Faculdade Opet, 2019.
- BAETA, Z. Advogados enfrentam mercado em queda e alta concorrência. **Valor Econômico**, 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2019/10/25/advogados-enfrentam-mercado-em-queda-e-alta-concorrenca.ghtml>>. Acesso em: 22 nov. 2023.
- BARROS, V.M. O novo velho enfoque da informação contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, p. 102-112, 2005.
- BORANGA, A.L.; SALOMÃO, S.V. **Administração legal para advogados**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BORCK, N. Crescimento consciente. **Revista Advogados Mercados & Negócios**, v. 3, n. 17, p. 35-35, 2008.
- BORGES, M.E.N.; FERREIRA, M.A.T.; SILVA, J.F. Análise metodológica dos estudos de necessidade

de informação sobre setores industriais brasileiros: proposições. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.2, p. 129-141, maio/ ago. 2002.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Resultados**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 22 nov. 2023.

CABELLO, A.F.; SILVA, J.A. Custos invisíveis: conflitos de interesses e o não registro de juros, multas e atualizações monetárias: o caso da Universidade de Brasília. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 1, p.213-246, 2017.

CARLOS, A.R. **Escritórios de advocacia no Distrito Federal**: utilização de instrumentos contábeis gerenciais. Brasília, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, 2020.

CERVO, L.F.; PEREIRA, R.C. **Procedimentos internos do setor financeiro de um escritório de advocacia**. Santa Maria, RS, Brasil, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria.

CHEROBIM, A.P.M.S.; LEMES JÚNIOR, A.B.; CHEROBIM, C.M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e prática brasileira. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CODÁ, R.C. **Proposta de planejamento estratégico para escritórios de advocacia no Distrito Federal**. Brasília, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações) – Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD).

COSTA, L.G.F. **O Código de Ética e Disciplina da OAB como fator limitador do Marketing Jurídico**: Desafios para a advocacia do século XXI. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/354727/o-codigo-de-etica-como-fatorlimitador-do-marketing-juridico>, Acesso em: 20 nov. 2023.

COSTA, L.G.F. **O Código de Ética e Disciplina da OAB como fator limitador do Marketing Jurídico**: Desafios para a advocacia do século XXI. São Paulo: 2021. Disponível em: < <http://safer.adv.br/o-codigo-de-etica-e-disciplina-da-oab-comofator-limitador-do-marketing-juridico-desafios-para-a-advocacia-do-seculo-xxi/>> Acesso em: 20 set. 2023.

COUTO, M.H.G. et al. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 39, 2017.

CREPALDI, S.A.; CREPALDI, G.S. **Auditoria contábil**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CREPALDI, S.A.; CREPALDI, G.S. **Contabilidade de Custos**, 6ª edição. Grupo GEN, 2017.

CREPALDI, S.A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

DE BRITO, A.E.R. et al. Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia. **Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea-SEGOC**, v. 1, 2021.

DE OLIVEIRA LOPES, I.M.; ANTÔNIO MARQUES, V.; CLÁUDIO LOUZADA, L. Deficiências dos controles internos das empresas listadas na [b3]. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 7, n. 3, 2019.

DE PÁDUA RIBEIRO, L.M.; TIMÓTEO, A.C. A Adoção dos controles internos em uma organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: um estudo de caso em uma associação de Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 17, p. 61-82, 2012.

DE PAULA, G.B. **Necessidade de Capital de Giro (NCG)**: o fôlego dos negócios! Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/necessidade-de-capital-de-giro>

ncg/#:~:text=A%20Necessidade%20de%20Capital%20de%20Giro%20(NCG)%20. Acesso em: 24 nov. 2023.

DE SOUZA, L.G.; ALVES, M.E. Apuração de custo por departamento em escritório de contabilidade do município de Nova Olímpia. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n. 1, 2012.

DOS SANTOS SIQUEIRA, L.; BARBOSA, C.K. A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. **UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 33, p. 106-121, 2017.

ESEQUIEL, M.L.C. **Gestão Eficiente de Escritórios de Advocacia**. São Paulo: Saint Paul Publishing, 2013.

EVANGELISTA, D.D.; DE OLIVEIRA, E.J. Panorama da Gestão Financeira dos Restaurantes do Município de Petrolina-PE. **GESTÃO. Org**, v. 18, n. 1, p. 1-14, 2020.

FERNANDES, R. **Contas pessoais + contas da empresa = problemas, na certa! Saiba por que e como separar**. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/contas-pessoais-contas-da-empresa/#1-problemas-em-misturar-contas-pessoas-e-contas-da-empresa>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

FERREIRA, A.; SILVA, T.; LIMA FILHO, R. A Influência Da Contabilidade Gerencial No Desempenho Econômico-Financeiro Das Empresas De Cerâmica Vermelha De Senhor Do Bonfim-Ba (The Influence of the Performance Management Accounting-Financial Red Ceramic Companies of Senhor Do Bonfim-Ba). **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 72-85, 2011.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W.; BREWER, P.C. **Contabilidade gerencial**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GOMES, F.J. **Proposta de planejamento financeiro em um escritório de advocacia**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2014.

GONÇALVES, L.S.; ALBUQUERQUE, L.S. de; LIMA, D.D.; MARTINS, J.D. Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas OSCIP do semi-árido da Paraíba. São Paulo. In: **Congresso USP - Fipecafi**. v. 30, 2015.

GONÇALVES, T.; NIQUELATTI, O. Fluxo de caixa como ferramenta de gestão para pequenas empresas. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 72-85, 2015.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M. **Gestão de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 783p.

HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L.; STRATTON, W.O. **Contabilidade gerencial**. Pearson Educación, 2004.

IBGE. PIB varia -0,2% no quarto trimestre e fecha 2022 em 2,9% | **Agência de Notícias**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/36372-pib-varia-0-2-no-quarto-trimestre-e-fecha-2022-em-2-9#:~:text=O%20crescimento%20do%20PIB%20em>>. Acesso em: 9 out. 2023.

IBGE. Volume de serviços cresce 3,1% em dezembro e fecha 2022 com alta de 8,3% | **Agência de Notícias**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/36236-volume-de-servicos-cresce-3-1-em-dezembro-e-fecha-2022-com-alta-de-8-3>>. Acesso em: 19 nov. 2023.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J.C. **Curso de contabilidade para não contadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. Grupo Gen-LTC, 2000.

JUNQUEIRA, G. **Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente?** Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

LISBOA, I. **Manual de Auditoria Interna – Conceitos e práticas para implementar a auditoria interna**. Curitiba: Maph, 2009.

LIZOTE, S.A; et al. Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 22, n. 2, p. 80-90, 2021.

LUNKES, R.J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHNICK, B; MAJESKI, J. Gestão financeira na advocacia. **Mercado & Negócio Advogados**. n. 47. p. 28-30. 2014

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial**. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, T.C; CAVAZZANA, A; DOS SANTOS BASTOS, M. Contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. management accounting as a tool for decision making in the micro and small enterprises. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 2, 2018.

MARQUES, W.P. Estratégias Empreendedoristas na Advocacia: do tradicionalismo às inovações tecnológicas. **Revista Geintec-Gestão Inovação e Tecnologias**, v. 11, n. 1, p. 5773-5785, 2021.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2010

MOREIRA, A.E.B. **A utilização de ferramentas da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas e sua importância para a tomada de decisão**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MOTA, L.A. **A importância da contabilidade gerencial e do planejamento estratégico: estudo de caso nas micros e pequenas empresas**. 2018. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018.

MTE. **Emprego formal gerou 1.388.062 vagas no acumulado do ano, segundo Caged**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2023/outubro/emprego-formal-gerou-1-388-062-vagas-no-acumulado-do-ano-segundo-caged>. Acesso em: 19 nov. 2023.

NASCIMENTO, A.M; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2015

OAB. **Brasil tem 1 advogado a cada 164 habitantes; CFOAB se preocupa com qualidade dos cursos jurídicos**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/59992/brasil-tem-1-advogado-a-cada-164-habitantes-cfoab-se-preocupa-com-qualidade-dos-cursos-juridicos>. Acesso em: 22 nov. 2023.

OAB. **Brasil tem 1 advogado a cada 164 habitantes; CFOAB se preocupa com qualidade dos cursos jurídicos**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/59992/brasil-tem-1-advogado-a-cada-164-habitantes-cfoab-se-preocupa-com-qualidade-dos-cursos-juridicos>. Acesso em: 30 out. 2023.

OAB. **OAB nacional aponta baixa qualidade de cursos de direito, em entrevista à TV Cultura**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/60011/oab-nacional-aponta-baixa-qualidade-de-cursos-de-direito-em-entrevista-a-tv-cultura>. Acesso em: 30 out. 2023.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDROSO, R.Q.O. **O aperfeiçoamento da advocacia capacitado pelo empreendedorismo**. 2018. 31 f. ARTIGO (Graduação) - Curso de Direito, Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, 2018.

PEREIRA, C.A.M.P.; DE BARROS, L.K.D. a linha tênue do proibido: empreendedorismo na advocacia. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 19, n. 1, p. 24-46, 2022.

PEREZ JR., J.H; DE OLIVEIRA, L.M; COSTA, R.G. **Gestão estratégica de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

POSTIGLIONE, E.M. Uso efetivo de controles internos em uma microempresa de Santa Maria: Fundamentos para o crescimento e a manutenção do negócio. In: **1º Congresso de Contabilidade da UFRGS**. 2016.

QUEIROZ, L.M.N. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da Região do Seridó Potiguar**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)- Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2005.

REZENDE, A.L.L; SOUZA, F.J.C. A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas: estudo de caso na micro empresa el shaday baby. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 3, n. 5, 2016.

RIBEIRO, A; FREIRE, E.J.; BARELLA, L.A. A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta-MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 2, n.1, 2012.

RIBEIRO, O.M. **Contabilidade de Custos**. Editora Saraiva, 2017.

RODRIGUES, S. **Censo OAB: pesquisa revela que a Advocacia no Brasil é majoritariamente feminina**. 4 dez. 2023. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/censo-oab-pesquisa-revela-que-a-advocacia-no-brasil-e-majoritariamente-feminina>. Acesso em: 6 dez. 2023.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, F.F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSI, B. **Brasília é unidade da Federação com mais advogados por habitante**. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/justica/brasil-e-unidade-da-federacao-com-mais-advogados-por-habitante/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

SÁ, C.A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SALOMÉ, F.F.S. et al. O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. e36910615303-e36910615303, 2021.

SAMPAIO, G.L. A contabilidade nas micros e pequenas empresas. Rio de Janeiro, 2011. Monografia (Pós-Graduação em Finanças e Gestão Corporativa) - Universidade Candido Mendes, Instituto A Vez do Mestre, 2011.

SANTOS, V.; DOROW, D.R.; BEUREN, I.M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHER, A. **Planejamento estratégico para escritório de advocacia: um estudo de caso**. 2020. 40 f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

SCHEREN, G. et al. PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO OESTE CATARINENSE. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 8, n. 1, 2019.

SCHIER, C.U.C. **Gestão de Custos**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SEBRAE. **Mais de 93 milhões de brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo | ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias. 24 maio 2023**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreededora/mais-de-93-milhoes-de-brasileiros-estao-envolvidos-com-o-empreededorismo/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

SELEM, L. Advocacia em transformação. **Advogados: Mercados & Negócios**, v. 4, n. 22, p. 42-45, 2009.

SILVA, C.A.V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas**: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP. Dissertação (Mestrado)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.2004.

SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia de sobrevivência empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 409 p.

SILVA, J.P. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, K.F.M. **Análise de controle interno**: estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

SOUZA, A.G. **Gestão financeira em escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2014.

SOUZA, R.A.R; RIOS, R.P. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2011.

TAROCO, H.A. et al. Direito e finanças: a importância da gestão financeira para o trabalho de advogados autônomos iniciantes. **Administração: princípios de administração e suas tendências-volume 2**, v. 2, n. 1, p. 304-321, 2021.

VALASKOVA, K.; KLIESTIK, T.; GAJDOSIKOVA, D. Distinctive determinants of financial indebtedness: Evidence from Slovak and Czech enterprises. **Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy**, v. 16, n. 3, p. 639-659, 2021.

WARREN, C.S.; REEVE, J.M.; FESS, P.E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

ZDANOWICZ, J.E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed.Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

Apêndice A: Questionário sobre Gestão Financeira em escritórios de advocacia no Distrito Federal

1. Perfil do Respondente

1.1 E-mail _____

1.2 Declaro que estou ciente e concordo em participar do Trabalho de Conclusão de Curso sobre gestão financeira em escritórios de advocacia elaborado por Larissa Lorrane Alves Raposo, estudante do curso de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília.

Declaro que estou ciente e aceito o uso dos dados deste questionário na pesquisa.

Declaro que não aceito o uso dos dados deste questionário na pesquisa.

1.3 Qual seu gênero?

Masculino

Feminino

1.3 Qual a sua idade? _____

1.4 Há quanto tempo atua como advogado?

Menos de 5 anos

Entre 6 a 10 anos.

Entre 11 a 15 anos.

Entre 16 a 20 anos.

Mais de 20 anos.

Atualmente não atuo como advogado.

2. Advogado-Gestor

2.1 Quem é o principal responsável pelas atividades de gestão financeira do escritório?

Sócio

Funcionário

Estagiário.

Escritório de contabilidade terceirizado.

Outro:

Não realizamos atividades de gestão financeira.

2.2 O seu escritório possui atualmente um departamento específico voltado para a gestão financeira interna?

Sim, o escritório possui um departamento financeiro interno e estou satisfeito com o desempenho desta área.

Sim, o escritório possui um departamento financeiro interno, mas necessita melhorias.

Sim, o escritório possui um departamento financeiro interno, mas não considero que seja eficiente.

Não, o escritório não possui um departamento financeiro interno, mas tenho interesse em estabelecê-lo.

Não, o escritório não possui um departamento financeiro interno, e não tenho interesse em estabelecê-lo.

Outro:

2.3 Qual é o seu grau de envolvimento nas atividades de gestão do escritório em comparação com as atividades de advocacia?

- Advogo principalmente e estou satisfeito com essa atribuição.
- Advogo principalmente, mas gostaria de me envolver mais na gestão do escritório.
- Estou igualmente envolvido na prática jurídica e na gestão do escritório.
- Minha principal função é a gestão do escritório e estou satisfeito com essa atribuição.
- Minha principal função é a gestão do escritório, mas gostaria de advogar mais.
- Outro:

2.4 Na sua perspectiva, qual das seguintes alternativas representa a principal dificuldade ao conciliar a atuação como advogado e a gestão financeira do escritório?

- Falta de conhecimento específico em administração e/ou finanças.
- Sobrecarga de responsabilidades na atividade jurídica, restando pouco espaço para a gestão financeira.
- Desinteresse dos advogados administradores em participar da gestão do escritório.
- Não vejo dificuldades em conciliar a carreira de advogado com a gestão do escritório.
- Nenhuma das alternativas anteriores.
- Outro:

2.5 Qual é o seu nível de conhecimento em relação à atividade de gestão financeira?

- Posso graduação em cursos específicos (Administração, Finanças, Contabilidade ou Economia).
- Participei de programas de treinamento específicos na área.
- Participei de palestras sobre o tema.
- Não tenho conhecimento formal em gestão financeira, mas tenho interesse em buscar especialização na área.
- Não tenho conhecimento formal em gestão financeira, e não tenho interesse em buscar especialização na área.
- Outro:

2.6 Na sua perspectiva, qual é a relevância atribuída à área de gestão financeira em comparação com as demais áreas operacionais do escritório que prestam serviços jurídicos?

- A área de gestão financeira é mais prioritária que as demais áreas operacionais.
- A área de gestão financeira é considerada igualmente relevante em comparação com as demais áreas operacionais.
- A área de gestão financeira é reconhecida como importante, embora haja uma priorização das demais áreas operacionais.
- As demais áreas operacionais são mais prioritárias do que a área de gestão financeira.
- Não possuo uma opinião definitiva sobre a importância relativa dessas áreas.
- Outro:

3. Perfil do escritório

3.1 Em que ano o escritório foi fundado?

3.2 Qual o regime de tributação do escritório?

- Simples Nacional. Lucro Presumido.
 Lucro Real. Não tenho certeza.
 Outro:

3.3 Quantos sócios compõem o quadro societário do escritório?

- 1 sócio. 2 sócios.
 Entre 3 a 5 sócios. Entre 6 a 10 sócios.
 Mais de 10 sócios. Outro:

3.4 Qual é a quantidade aproximada de funcionários registrados no escritório?

- Nenhum funcionário. Apenas 1 funcionário.
 Entre 2 a 3 funcionários. Entre 4 a 5 funcionários.
 Mais de 5 funcionários. Outro:

3.5 Qual é a quantidade aproximada de advogados associados no escritório?

- Nenhum advogado associado, apenas sócios.
 Entre 1 a 5 advogados associados.
 Entre 6 a 10 advogados associados.
 Entre 11 a 20 advogados associados.
 Mais de 20 advogados associados.
 Outro:

3.6 Qual é a quantidade aproximada de estagiários que atuam no escritório?

- Nenhum estagiário. Apenas 1 estagiário.
 Entre 2 a 3 estagiários. Entre 4 a 5 estagiários.
 Mais de 5 estagiários. Outro:

4. Gestão Financeira em escritório de advocacia

4.1 Na sua opinião, quais são as quatro principais dificuldades enfrentadas pelo departamento financeiro de um escritório de advocacia?

- Falta de pessoal especializado em gestão financeira.
 Falta de softwares específicos de gestão financeira para escritórios de advocacia.
 Falta de procedimentos internos bem definidos e eficientes.
 Dificuldade na emissão de notas fiscais e/ou boletos de cobrança.
 Falta de comunicação e integração eficientes entre o departamento financeiro e as demais áreas do escritório.
 Falta de recursos para investimento na área de gestão financeira.
 Dificuldade na coleta de dados para a elaboração de relatórios financeiros eficazes e consultivos.
 Outro:

4.2 Em sua opinião, quais são os quatro principais motivos que dificultam a implementação e/ou manutenção de um departamento financeiro eficiente em um escritório de advocacia?

- Desconhecimento por parte dos sócios dos benefícios proporcionados pela implementação de uma área de gestão financeira.
- Falta de interesse dos sócios em investir em uma área de gestão financeira.
- Complexidade da elaboração das informações financeiras.
- Dificuldade por parte dos sócios em compreender e analisar as informações financeiras.
- Falta de tempo por parte dos sócios para dedicar atenção à área de gestão financeira.
- Alto custo para a implementação e/ou manutenção de um departamento financeiro eficiente.
- Outro:

4.3 Marque as atividades que são atualmente realizadas pelo departamento financeiro do seu escritório de advocacia:

- Emissão de notas fiscais e boletos de cobrança.
- Conciliação bancária.
- Elaboração de folha de pagamento.
- Controle de contas a pagar e receber.
- Controle de inadimplência de clientes.
- Avaliação de viabilidade de investimentos.
- Aconselhamento financeiro estratégico.
- Análise de desempenho financeiro do escritório.
- Outro:

4.4 As finanças pessoais dos sócios são separadas das finanças do escritório?

- Sim, as finanças pessoais dos sócios são totalmente separadas das finanças do escritório.
- Em grande parte, as finanças pessoais dos sócios são separadas, mas há exceções ocasionais.
- Não, as finanças pessoais dos sócios são frequentemente interligadas com as finanças do escritório.
- As finanças pessoais dos sócios estão interligadas com as do escritório, porém planejamos separá-las.
- As finanças pessoais dos sócios estão interligadas com as do escritório, e não vejo necessidade em separá-las.
- Outro:

4.5 Na sua opinião, quais são os três principais desafios enfrentados pelo negócio jurídico relacionados a prestação de serviços?

- Dificuldade em medir e gerenciar o desempenho da empresa.
- Dificuldade na previsão de receitas e despesas devido às particularidades do negócio jurídico. Ineficiências na alocação de recursos.
- Dificuldade em controlar e reduzir custos e despesas do escritório.
- Morosidade no recebimento de honorários devido às particularidades legais do setor jurídico.
- Restrição para estabelecer honorários advocatícios mais lucrativos devido à intensa concorrência do mercado.
- Dificuldades na conquista de novos clientes.
- Outro:

5. Instrumentos de Contabilidade Gerencial Em Escritórios de Advocacia

5.1 O escritório utiliza o ORÇAMENTO na gestão financeira?

- Conheço orçamento e o utilizo na prática.
- Conheço orçamento e não o utilizo na prática, entretanto, tenho interesse em tê-lo.
- Conheço orçamento, não o utilizo na prática e não tenho interesse em possuí-lo.
- Não conheço orçamento.
- Outro:

5.2 Você possui uma compreensão clara das principais receitas e despesas recorrentes do escritório?

- Sim, tenho total clareza das principais receitas e despesas recorrentes.
- Sim, tenho uma compreensão razoável das principais receitas e despesas recorrentes.
- Não tenho conhecimento das principais receitas e despesas recorrentes do escritório.
- Outro:

5.3 O escritório utiliza o FLUXO DE CAIXA na gestão financeira?

- Conheço Fluxo de Caixa e o utilizo na prática.
- Conheço Fluxo de Caixa e não o utilizo na prática, entretanto, tenho interesse em tê-lo.
- Conheço Fluxo de Caixa, não o utilizo na prática e não tenho interesse em possuí-lo.
- Não conheço Fluxo de Caixa.
- Outro:

5.4 O escritório possui um fundo de reserva de caixa? Se sim, de quanto?

- Sim, possui de até R\$ 5.000,00.
- Sim, possui de até R\$ 10.000,00.
- Sim, possui de até R\$ 20.000,00.
- Sim, possui de até R\$ 50.000,00.
- Sim, possui um de valor acima de R\$ 50.000,00.
- Não possui fundo de reserva de caixa.
- Outro:

5.5 Em relação ao controle das movimentações financeiras do escritório:

- Realizamos apenas o controle das movimentações financeiras que já ocorreram.
- Realizamos tanto o controle das movimentações financeiras passadas quanto projeções de movimentações financeiras futuras.
- Outro:

5.6 O escritório realiza a distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis em sua gestão financeira?

- Sim, realizamos a distinção e acompanhamento detalhado de custos fixos e variáveis e utiliza essa informação para fins de gestão financeira.
- Sim, realizamos a distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas não utilizamos essa informação na gestão financeira do escritório.
- Não, não realizamos a distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis devido à sua complexidade.
- Não, não realizamos a distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis, mas consideramos implementar essa prática no futuro.
- Não, não realizamos a distinção e acompanhamento de custos fixos e variáveis e não temos planos de fazê-lo.
- Realizamos a distinção e acompanhamento apenas dos custos fixos.
- Realizamos a distinção e acompanhamento apenas dos custos variáveis.
- Outro:

5.7 O escritório possui centros de custo bem definidos?

- Sim, possuímos centros de custo bem definidos.
- Sim, possuímos centros de custo, mas eles não estão bem definidos.
- Não, não possuímos centros de custo definidos.
- Não, não possuímos centros de custo e não consideramos sua necessidade.
- Não tenho conhecimento sobre o que sejam centros de custo.
- Outro:

5.8 Como o escritório realiza a distinção e alocação dos custos por área operacional?

- O escritório aloca e controla os custos em um nível geral, sem distinção por área operacional.
- O escritório aloca e controla os custos de forma separada para cada área operacional.
- O escritório aloca e controla os custos de forma geral e separada para cada área operacional.
- O escritório aloca custos apenas para algumas áreas operacionais específicas.