

ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Luciene de Fatima Rodighero dos Santos¹, José Odálio dos Santos²

Resumo: Este estudo investiga as práticas de planejamento financeiro em escritórios de advocacia no Brasil, analisando a conscientização dos advogados sobre gestão financeira, o uso de demonstrações financeiras na tomada de decisões, os principais desafios enfrentados e propondo recomendações para melhorias. A pesquisa qualitativa, aplicada a sócios e gestores de 19 escritórios brasileiros, indicou a adoção de orçamentos e ferramentas de gestão, e uma alta valorização da educação financeira para metas de faturamento e lucro. No entanto, a investigação revela desafios marcantes, como fluxo de caixa irregular, controle de custos e precificação. O estudo inova ao evidenciar a discrepância entre o conhecimento teórico em gestão financeira e sua efetiva aplicação prática, com a subutilização de demonstrações financeiras. Em resposta a isso, propõem-se recomendações estratégicas para otimizar a gestão de fluxo de caixa e precificação, promover o uso consistente de análises financeiras e fomentar a constituição de reservas, fortalecendo a resiliência e a competitividade desses escritórios.

Palavras-chave: planejamento financeiro; gestão financeira; escritórios de advocacia; empresas de serviços; fluxo de caixa.

1 Tecnóloga em Gestão Financeira pela Faculdade de Tecnologia das Américas; Mestra em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP); Especialista com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP); Professora, Escritora, Consultora e Sócia Diretora da LRS Consulting. E-mail: luciene.rodighero@gmail.com

2 Livre Docente em Administração/Finanças pela FEA-USP; Pós-Doutor em Administração/Finanças pela FEA-USP; Doutor em Administração/Finanças pela FGV-SP; Mestre em Administração/Finanças pela PUC-SP; Pós-Graduado em Administração Industrial pela USP; Graduado em Ciências Contábeis e em Administração de Empresas pela PUC-SP. Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: j.odalio@pucsp.br

ANALYZING THE CONTRIBUTION OF FINANCIAL PLANNING FOR LAW FIRMS

Abstract: This study investigates financial planning practices in law firms in Brazil, analyzing lawyers' awareness of financial management, the use of financial statements in decision-making, the main challenges faced, and proposing recommendations for improvements. The qualitative research, applied to partners and managers of 19 Brazilian law firms, indicated the adoption of budgets and management tools, and a high value placed on financial education for revenue and profit targets. However, the investigation reveals notable challenges, such as irregular cash flow, cost control, and pricing. The study innovates by highlighting the discrepancy between theoretical knowledge in financial management and its effective practical application, with the underuse of financial statements. In response to this, strategic recommendations are proposed to optimize cash flow and pricing management, promote the consistent use of financial analysis, and foster the creation of reserves, strengthening the resilience and competitiveness of these firms.

Keywords: financial planning; financial management; law firms; service companies; cash flow.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento financeiro é um elemento relevante para o sucesso dos negócios, principalmente para empresas de serviços, quando a previsibilidade de receita tende a ser mais difícil. Diferente de empresas que vendem produtos tangíveis, prestadores de serviços enfrentam variações sazonais, contratos irregulares e fluxos de caixa voláteis. Este estudo visa explorar as práticas de planejamento financeiro em empresas de serviços, com um foco específico em escritórios de advocacia.

Escritórios de advocacia, como outras empresas de serviços, dependem diretamente da prestação de serviços para gerar receita. A gestão financeira eficiente é importante para apoiar a sustentabilidade e o crescimento desses escritórios.

Além disso, o planejamento financeiro permite que os escritórios de advocacia mantenham uma visão de seus objetivos, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Através de uma análise financeira detalhada, é possível controlar as receitas, identificar oportunidades de investimento, reduzir custos desnecessários e aprimorar a eficiência operacional. Dessa forma podem auxiliar os escritórios a sobreviverem e progredirem em um mercado competitivo.

Por fim, este estudo busca fornecer uma compreensão abrangente das melhores práticas de planejamento financeiro para escritórios de advocacia, oferecendo informações valiosas que podem ser aplicadas na gestão financeira desses. Ao adotar um planejamento financeiro eficaz, os escritórios de

advocacia estarão mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado e vislumbrar um futuro próspero e sustentável.

1.1 Tema e contexto da pesquisa

A gestão financeira deveria existir em todas as empresas, independente do porte e do ramo de atividades, pois a ela cabe a gestão os procedimentos de análises, decisões em temas relacionados à área financeira e de custos, na qual se integra todas as tarefas de obtenção, utilização e controle financeiro da organização.

Vieira (2020) considera que são objetivos da gestão financeira:

- o equilíbrio financeiro no curto e longo prazo;
- assegurar a rentabilidade dos capitais investidos;
- elaborar uma estrutura financeira saudável para a organização.

Para tomar decisões acertadas, é preciso que exista um planejamento bem estruturado, pois, segundo Maximiano (2007), o processo de planejamento é a ferramenta para gerenciar as relações com o futuro. Assim, para alcançar sucesso empresarial, o gestor deve estar ciente das mudanças no mercado jurídico e ficar atento a tudo o que ocorre ao seu redor, de modo a se tornar competitivo.

Gitman (2010) afirma que os administradores financeiros gerenciam os negócios de organizações de todos os tipos e tamanhos, realizando diversas tarefas financeiras tais como planejamento, concessão de crédito, avaliação de propostas e captação de fundos. As mudanças nos ambientes econômico e regulatório aumentaram a complexidade dessas funções. Hoje, eles desenvolvem e implementam estratégias para o crescimento e melhoria da posição competitiva da empresa.

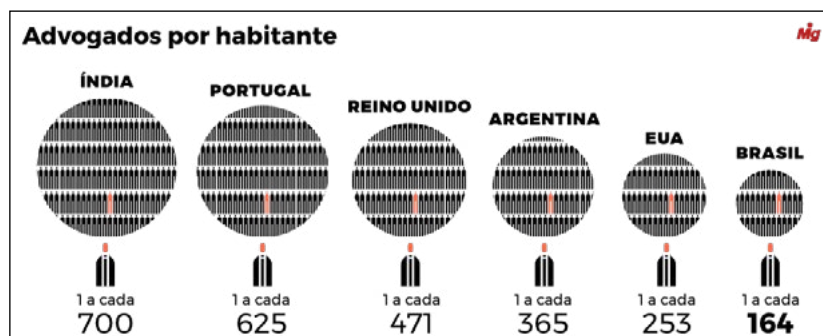
A administração financeira, para Gitman (2010), deve se envolver continuamente com a análise e o planejamento financeiro, inclusive sobre a decisão de opção de captação e alocação de recursos financeiros na empresa.

Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2000) enfatizam que os serviços são mais difíceis de serem padronizados, e por isso sua gestão é mais complexa, já que precisa ter a solicitação do cliente para iniciar a realização do trabalho. Dessa forma tem-se, em escritórios de advocacia, que mão-de-obra é o recurso determinante: os serviços são criados e consumidos ao mesmo tempo, não havendo estocagem deste. Em razão disso, a capacidade produtiva que for colocada à disposição para realização dos trabalhos, e não for utilizada, será desperdiçada.

Em um cenário jurídico cada vez mais competitivo, o planejamento financeiro dos escritórios de advocacia torna-se relevante na busca por sua perenidade e crescimento sustentável. A solidez financeira é um pilar importante para o sucesso tanto a curto quanto a longo prazo.

Segundo o 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira de abril de 2024, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB), em outubro de 2023 registrou 1.370.476 de advogados e advogadas brasileiros em seus quadros. Segundo dados da *International Bar Association* (IBA) a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) apontou que o Brasil é, proporcionalmente, o país com maior número de advogados per capita, com aproximadamente 1 para cada 164 habitantes, conforme Figura 1:

Figura 1 – Advogados por habitante



Fonte: <https://www.migalhas.com.br/quentes/370971/pais-tem-1-advogado-a-cada-164-pessoas-nivel-dos-cursos-preocupa-oab>. Acesso em 15/07/2024.

Nos últimos anos tivemos um expressivo aumento do número de cursos de direito no Brasil, segundo dados da OAB Nacional. Em 2022 tínhamos 1,8 mil cursos de direito no país, com mais de 700 mil alunos matriculados à época.

Em pesquisa realizada pelo Datafolha em 2021 e publicada no artigo do jornal Folha de São Paulo em 06/05/2021 revelou o perfil da advocacia no País, à época com 1,2 milhão de profissionais, dos quais 62% atuam de forma autônoma e 27% em escritórios de advocacia. Tal artigo destaca a importância de ser organizado com as finanças, muitas vezes devido à falta de estabilidade financeira, algo que ocorreu mais prementemente durante a pandemia da Covid-19.

Para Breyer (2015), grande parte do currículo das escolas de direito se dedica a ensinar aos alunos as atividades técnicas jurídicas não ensinando questões de negócio e gestão empresarial, saindo os alunos da faculdade com pouquíssimo, para não dizer quase nada, conhecimento de gestão para gerirem seu próprio negócio como uma empresa. Para Lewis (2014), ensinar a prática da vida jurídica – como fazer a gestão do seu negócio, sua empresa – deveria ser ponte do aprendizado nas faculdades de direito e deveria ser inserido na base de qualquer currículo escolar.

No Brasil, a adoção de formatos organizacionais influenciados por modelos norte-americanos e ingleses atende à demanda por serviços especializados e uma clientela globalizada. Isso cria nova realidade para advogados empresariais, com mudanças na organização e estratificação do trabalho, entre clientela empresarial e individual, e sócios e não-sócios segundo Castelo Júnior, Tureta (2014).

Considerou-se oportuna a ocasião para o desenvolvimento desta pesquisa baseando-se na seguinte questão:

Práticas de planejamento financeiro são usuais na predominância dos escritórios de advocacia?

Segundo Borck (2008), a maioria dos advogados não é capacitada com ferramentas de gestão em suas formações acadêmicas, o que torna a missão ainda mais difícil para os escritórios de advocacia.

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é verificar a existência, através de diagnóstico, das práticas de planejamento financeiro em escritórios de advocacia, verificando o grau de conscientização e a importância atribuída pelos advogados à gestão financeira e contábil.

O presente estudo traz como objetivo específico:

Verificar a presença de práticas de planejamento financeiro em escritórios de advocacia de diferentes portes e especialidades, com base em estudos de autores como por exemplo Scher (2020) e Raposo (2023).

Verificar a forma de utilização das demonstrações financeiras e informações contábeis na tomada de decisões estratégicas e operacionais, conforme discutido por Costa (2024).

Verificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pelos escritórios de advocacia na gestão financeira, como traz Brito (2022).

Verificar o nível de conhecimento e formação dos advogados em relação à gestão financeira e contabilidade conforme pontua Fontenele (2021).

Verificar a percepção dos advogados sobre a importância das informações contábeis para o desempenho e a eficiência dos escritórios como traz Smith, Ferreira e Inácio (2024).

Propor recomendações para a melhoria das práticas de planejamento financeiro e utilização das informações contábeis nos escritórios de advocacia.

1.3 Contribuição

Conscientizar e reforçar a importância da adoção de práticas de planejamento financeiro para escritórios de advocacia de pequeno, médio e grande porte, já que se trata de elemento relevante para o sucesso de qualquer

negócio, especialmente para empresas de serviços, pois a previsibilidade de receita tende a ser um desafio.

A gestão financeira e contábil eficaz são cruciais para o sucesso e a perenidade de qualquer escritório de advocacia. Em um mercado jurídico crescente, cada vez mais competitivo e complexo, a capacidade de planejar, controlar e analisar as finanças de forma estratégica pode ser o diferencial para o crescimento.

Considerou-se oportuna a ocasião para o desenvolvimento desta pesquisa baseando-se na seguinte questão dos escritórios de advocacia:

- Qual a situação atual em relação ao planejamento financeiro?
- Qual a situação atual em relação à utilização dos dados contábeis na gestão financeira do escritório?
- Quais ferramentas utilizar para implementar ou melhorar a gestão financeira?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa avalia práticas de planejamento financeiro e utilização de informações contábeis em escritórios de advocacia, examinando como influenciam a tomada de decisões e o desempenho no mercado.

Savi, Brito, Romero e Pinheiro (2022) trazem a importância do planejamento estratégico e de finanças, já que os profissionais, em geral, não foram treinados na faculdade de direito sobre gestão de processos internos e pessoas.

Lopes e Silva (2021) falam do planejamento financeiro para cobrança de honorários por serviços prestados aos clientes para atendimento de suas causas.

Conforme Gitman (1997), o planejamento de lucros envolve a elaboração de demonstrações projetadas, a demonstração de resultado e o balanço patrimonial. Como estimativa de resultado ele assume que as relações entre custos e vendas no próximo ano serão similares às do ano anterior.

De acordo com Ross (1998), o planejamento financeiro tem a função de formalizar os métodos pelos quais os objetivos financeiros podem ser atingidos. De forma mais resumida, um plano financeiro representa uma declaração das metas que a empresa deve alcançar no futuro. Ele oferece à organização recursos para evitar surpresas e possibilita a existência de alternativas previamente definidas.

Conforme descrito por Braga (1992), o planejamento financeiro engloba a antecipação e organização detalhada de todos os planos relacionados à administração financeira, além de assegurar a integração e coordenação desses planos com os operacionais de todas as áreas da empresa.

Segundo Lucion (2005) a falta de planejamento financeiro de longo prazo é um dos principais motivos de ocorrência de dificuldades e de falência de empresas.

2.1 Planejamento financeiro

Gitman (1997) afirma que o planejamento financeiro tem início com a projeção de planos estratégicos de longo prazo, que servem como base para a elaboração de planos e orçamentos operacionais de curto prazo.

Segundo Capel, Martins (2012) o administrador precisa ter consciência das mudanças no mercado e estar alerta ao que acontece ao seu redor, para que a empresa seja competitiva e não cometa erros. Ainda, segundo os autores, o principal objetivo da empresa é a lucratividade, porém existem outros objetivos importantes como a taxa desejável de retorno de capital, a participação de mercado e a obtenção de recursos financeiros. Se houver um bom planejamento, os gestores ficam motivados a alcançar os resultados delineados.

Em meio a esse cenário desafiador, os escritórios de advocacia enfrentam diversos riscos à sua sustentabilidade financeira, tais como:

- Inadimplência de clientes;
- Gerenciamento ineficiente do fluxo de caixa;
- Custos excessivos;
- Falta de planejamento financeiro estratégico;
- Exposição ao risco de crédito.

Santos, Iudícibus, Marion (2024) trazem que a integração da inteligência artificial (IA) no setor contábil e financeiro oferece ampla gama de benefícios que podem transformar o desempenho das empresas. Desde a automação de processos e a melhoria das previsões financeiras e a otimização de recursos, a IA está posicionada para ser um motor de crescimento e inovação nas empresas. Ao adotar essas tecnologias, as empresas podem não apenas melhorar seus retornos financeiros, aprimorar a tomada de decisões, mas também melhorar personalização de relatórios e análises para fornecimento de informações mais relevantes para os *stakeholders*, dentre os quais bancos.

Cabe à administração financeira gerir racionalmente as finanças da organização, tendo em vista que os recursos financeiros são limitados e por isso mesmo compete-se ao setor financeiro a tomada de decisões que tragam os melhores benefícios futuros, segundo Megliorini, Vallim (2009). Também, segundo os autores, compete ao administrador financeiro a administração do caixa, decisões de financiamento e de investimento e o planejamento e controle financeiro.

Implementar o orçamento ajuda a empresa a estabelecer metas e serve como indicador no qual os resultados reais podem ser medidos (Nagy,

Vanderbeck, 2001). A elaboração de orçamentos é um método formal de planejamento financeiro detalhado e engloba a coordenação e o controle dos itens de impacto no resultado e no patrimônio da empresa e que possibilita o atingimento das metas.

2.2 Publicações e pesquisas abordando planejamento financeiro

A educação financeira é parte integrante do processo de desenvolvimento. Ela visa incentivar o consumo consciente e a preparação financeira para momentos de crise. Monteiro E., Monteiro J. (2022) trazem a importância do planejamento financeiro e das reservas de emergência, a fim de evidenciar como a educação financeira auxilia no enfrentamento das crises, sendo necessário o conhecimento e aplicação dela para mitigação de riscos nas empresas.

Para Torre (2024) a prática da advocacia contemporânea demanda cada vez mais de seus profissionais em uma atuação que contemple não apenas uma abordagem técnico jurídica, mas a reestruturação do exercício profissional por meio de uma perspectiva que seja empreendedora.

Silva (2022) concluiu, em seu estudo bibliográfico em periódicos qualificados com Qualis (Capes) entre A1 e B3, que as principais características de sobrevivência de micro e pequenas empresas está na utilização da gestão financeira e o auxílio do contador, com destaque para o planejamento financeiro, gestão de fluxo de caixa e gestão de capital de giro.

Conforme Azevedo, Baldissera (2019), em seu levantamento, os gestores atribuem muita relevância ao orçamento empresarial, tendo um alto nível de utilização nas empresas e realizando os processos para fins de planejamento e controle.

Oliveira, Miranda e Takamatsu (2021) apontaram algumas das principais causas de mortalidade nas empresas como sendo: burocracias relativas ao mercado; dificuldades financeiras enfrentadas pelas empresas; alta carga tributária; incapacidade de gestão do empreendedor e situação econômica do país.

Para Oyadomari, *et al.* (2023) os profissionais não conseguem implementar todo o conjunto de controles gerenciais, considerando a restrição de tempo e aspectos contingenciais. Por isso têm que escolher quais tipos devem implementar, objetivando alcançar o desempenho almejado, sendo que os indicadores mais alinhados com as prioridades estratégicas são os que tem desempenho superior.

Para Celestin (2022) os resultados indicam que o planejamento financeiro estruturado contribui significativamente para a resiliência financeira e a estabilidade corporativa. Implicações práticas sugerem que as empresas devem adotar modelos dinâmicos de orçamento e ferramentas de previsão aprimoradas por IA para otimizar o desempenho financeiro.

O estudo de Ahmad (2024) demonstra a importância da gestão financeira estratégica para Pequenas e Médias Empresas (PME) na economia digital, citando que a estratégia financeira e a inovação digital interagem para impulsionar a competitividade e a criação de valor nas empresas deste porte.

Maharaj, Doorasamy (2024) identificou os fatores críticos de sucesso do planejamento financeiro que são essenciais para o desempenho das micro e pequenas empresas no ambiente pós-covid-19.

Costa (2010) aborda a importância da gestão financeira no curto prazo para otimizar a gestão da tesouraria, realizando uma gestão previsional que abranja o ativo e passivo correntes, com foco nas disponibilidades e suas aplicações, exigindo um planejamento financeiro de curto prazo alinhado à estratégia de longo prazo da empresa.

Segundo Castelo Júnior, Tureta (2014) a maioria dos escritórios de advocacia tem seu formato no tradicional modelo societário conhecido como *professional partnership* (P2), no qual os sócios são ao mesmo tempo proprietários da empresa e produtores do direito, porém deixando em segundo plano a estrutura organizacional da atividade empresarial, o que afeta negativamente a percepção das práticas de estratégia competitiva. Contudo, mais recentemente surgiram modelos de estruturas e de gestão mais complexos, conhecidos como *managed professional business* (MPB) que, com estilo de governança empresarial, há separação entre a administração e as tarefas profissionais, com introdução de sistemas de controle formais, tais como finanças, marketing e planejamento estratégico (Lawrence, Malhotra, Morris, 2012). Assim, a prestação do trabalho profissional tem se tornado cada vez mais padronizada, guiando-se por valores e prioridades corporativas (Kipping; Kirkpatrick, 2013).

2.3 Relevância das finanças e contabilidade para empresas prestadoras de serviços

O papel da contabilidade e das finanças na elaboração de um planejamento financeiro eficaz é relevante para o sucesso de qualquer empresa de serviços. Elas fornecem as bases necessárias para a tomada de decisões estratégicas, ajudando na estabilidade financeira e o crescimento sustentável da empresa.

Haddad Filho (2021) discute a questão da eficiência tributária nos escritórios de advocacia e como a contribuição do contador nesse planejamento financeiro pode ajudar o escritório a adotar o melhor regime para pagamento de impostos.

De acordo com Iudícibus (1998), a contabilidade gerencial utiliza técnicas da contabilidade financeira, de custos e da análise de balanços com uma abordagem mais analítica e detalhada. Essa perspectiva diferenciada visa organizar informações de forma estruturada para apoiar o planejamento estratégico.

Conforme Gitman e Madura (2003), a contabilidade gerencial é fundamental para acompanhar a evolução econômica e a abertura de mercados. Esse instrumento apoia tanto grandes empresas quanto pequenos negócios.

Para Ross (1998), o planejamento financeiro organiza a forma como os objetivos podem ser atingidos. Simplificando, um plano financeiro é uma declaração sobre o que a empresa pretende realizar no futuro, oferecendo à empresa suporte para evitar surpresas, possibilitando analisar alternativas para a tomada de decisão.

Fontenele (2021) traz à tona a necessidade dos líderes de escritório – leia-se Sócios - adotarem pensamento mais empreendedor, expandindo seu conhecimento para outras áreas como gestão estratégica, tecnologia, processos, financeiro e pessoas para obter melhores resultados, entendendo a importância da profissionalização dos escritórios de advocacia.

O controle mercadológico-financeiro torna-se central, como diz Castelo Júnior, Tureta (2014) com a definição de objetivos financeiros para cada escritório ou departamento, não apenas para o curto, mas também para o médio e longo prazo. O relacionamento com o cliente é monitorado e instrumentos de mensuração da satisfação financeira do cliente são introduzidos.

Boranga, Salomão *et al.* (2009) pontuam que os escritórios de advocacia têm um agravante importante: 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 a tarefa de gerenciar o escritório. Os autores reforçam a afirmação de que é um risco quando o advogado não profissionaliza a estrutura administrativa do escritório, com perda de qualidade na entrega dos serviços prestados, inclusive sugerindo que profissionais de outras áreas podem e devem ser os responsáveis por administrar a estrutura de apoio ao trabalho jurídico, inclusive na figura de um administrador legal ou consultor, que tem visão de negócio, podendo assim liberar o advogado para dedicar seu tempo à prática da advocacia.

Hapner (2002) indica que, para a prática da advocacia, o domínio da tecnologia para atuar no cenário mundial requer compreensão dos efeitos da globalização, e o uso da tecnologia da informação, mas também o domínio de conceitos gerenciais tradicionais que ainda estão distantes da maioria dos prestadores de serviços de advocacia. A falta de investimento em tecnologia coloca a indústria da advocacia a um passo atrás de todo o mercado.

O setor passa por diversas mutações por causa do impacto direto da tecnologia nos escritórios, o que tem gerado ganhos de eficiência tanto para o Poder Judiciário Brasileiro quanto para os advogados empreendedores, acirrando ainda mais a disputa por visibilidade e clientela conforme Savi, Brito, Romero e Pinheiro (2022).

Susskind (2023) afirma que o futuro dos advogados poderá ser desastroso ou próspero. Ele traz, de forma contundente, que os advogados

precisam se adaptar, se transformar, para que consigam sobreviver pois, aos que se esforçarem para mudarem e aprender com novas tecnologias, gestão empresarial e novas maneiras de prestar serviços aos seus clientes serão aqueles com oportunidades de trabalhos.

Breyer (2015) busca entender, em seu estudo, a transformação do mercado jurídico, quais principais recursos e norteadores estratégicos que podem auxiliar os escritórios quando da definição de sua estratégia de atuação visando a competitividade desses e sua gestão mais profissionalizada.

Artigo publicado no site Migalhas traz à reflexão que a ausência de disciplinas como gestão de pessoas, organizacional e financeira, nas faculdades de Direito, geraria sérias dificuldades para a profissionalização dos escritórios de advocacia (Migalhas, 2014). Referido artigo também pontua que o financeiro tende a ser a área de maior dificuldade, destacando a importância de otimizar o custo do escritório.

2.4 Contabilidade para escritórios de advocacia

A contabilidade é fundamental para a gestão eficaz de escritórios de advocacia, pois fornece aos administradores informações que apoiam o controle e a tomada de decisões, contribuindo para a administração eficiente da organização.

Para Beirão, Gomes, Nunes (2018), a contabilidade de custos é um instrumento importante por auxiliar na gestão e no processo de tomada de decisão de empreendimentos de toda natureza, especialmente àqueles ligados ao setor de serviços, como é o caso de escritórios de advocacia.

Para a criação de valor, Hall, Nordqvist (2008) ressaltam que é de suma importância compreender a cultura da organização, e que a liderança precisa estar sensível às reações e movimentos que acontecem, assim como ter gestores profissionais na liderança dos negócios.

Fontenele (2021) traz à luz que é preciso construir sobre o passado, mesmo que façamos a gestão de maneiras novas e diferentes, tendo respeito pelos movimentos internos que acontecem entre os indivíduos e entre eles e a organização. Assim, a gestão profissional é inspirada também em cultura, por isso lida com valores, normas, relações e interação social.

A Interpretação Geral Técnica (ITG) ITG 1000 estabelece que as demonstrações contábeis obrigatórias para micro e pequenas empresas incluem: (a) balanço patrimonial; (b) demonstração do resultado do exercício; (c) demonstração das mutações do patrimônio líquido; (d) demonstração dos fluxos de caixa; e (e) notas explicativas, que abrangem o resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias. Em outras palavras, além de ser necessária para o controle e planejamento do patrimônio dos escritórios de advocacia, a gestão financeira é uma prática obrigatória e regulamentada pela referida Norma ITG 1000.

Para Athinson *et al.* (2008) a contabilidade gerencial é o processo de produzir informações operacionais e financeiras para funcionários e administradores.

Para Reske; Jacques; Marian (2005) os princípios e fundamentos do controle interno não são idênticos para todas as empresas, já que cada uma deve estabelecê-los dentro de sua realidade de negócio e estrutura, sendo responsabilidade da administração o estabelecimento e a manutenção dos controles internos adaptados às atividades desenvolvidas pela empresa.

Já Iudicibus (1998) considera que a contabilidade gerencial está voltada somente para a administração da empresa, buscando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Para Iudícibus e Marion (2000) a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, pois ela coleta os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisões.

Para Costa (2024) a contabilidade gerencial, quando aplicada corretamente e com os objetivos e metas bem estabelecidas, é eficaz no apoio para o crescimento da empresa, pois com ela é possível implantar novos projetos avaliando sua eficácia; criar planos de ação para alcançar as metas pré-estabelecidas, identificar oportunidade de mercado e sua viabilidade, tudo isso analisando dados contábeis.

2.5 Intangível

Moreira, Violin e Silva (2014) destacam que o Capital Intelectual é composto por três fatores: o capital humano, o capital e o capital de clientes. Destacam, também, que a capacidade de produzir conhecimento trata-se de um fator intangível de relevante importância, já que informação é um recurso inesgotável diferentemente do que ocorre com os recursos naturais e ativos tangíveis.

Smith, Ferreira e Inácio (2020) destacam que a 'Indústria 4.0' transferiu a geração de riqueza do trabalho manual para o intelectual, levando a gestão contábil a focar em ativos intangíveis, especialmente o capital intelectual. Porém, as demonstrações contábeis não têm acompanhado essa mudança, ressaltando a necessidade de adaptação da contabilidade às exigências atuais da sociedade e do mercado, especialmente no tratamento dos ativos intangíveis.

Diferentemente de empresas que comercializam produtos tangíveis, prestadores de serviços enfrentam variações sazonais, contratos irregulares e fluxos de caixa voláteis, como explicitado por Cardoso (2024) que cita que entidades do ramo de prestação de serviços – nos quais encontram-se os escritórios de advocacia – requerem análises minuciosas das finanças, pois seus diferenciais englobam ativos intangíveis tais como ativos intelectuais, clientes,

direitos autorais, contratos, *know-how* e o nome do escritório que é a sua marca e que está atrelado à sua reputação.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O objetivo desta pesquisa é analisar o planejamento financeiro em escritórios de advocacia, identificando práticas, desafios e estratégias adotadas.

3.1 Processo de coleta de dados

A pesquisa é de natureza qualitativa, utilizando um questionário estruturado para coletar dados dos sócios e gestores financeiros em escritórios de advocacia.

A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pela lacuna de estudos aprofundados e específicos sobre planejamento financeiro nesse setor. A literatura acadêmica e de mercado ainda é incipiente no que tange às particularidades e desafios financeiros enfrentados pelos escritórios de advocacia.

3.2 Amostra

A presente pesquisa abordou uma população de 441 escritórios de advocacia, o que confere abrangência aos achados. Os escritórios selecionados foram obtidos a partir do Anuário Análise Advocacia 2023/2024, especificamente da seção “Diretório. Essa escolha garante a inclusão de escritórios reconhecidos por seus clientes pela qualidade do seu trabalho e esses devem ser eleitos por meio de votação, indicando o nível de admiração do trabalho jurídico prestado.

A diversidade da amostra é grande, uma vez que engloba escritórios de diferentes portes e especialidades, distribuídos em 102 cidades, abrangendo 26 estados e o Distrito Federal. Essa capilaridade geográfica permite uma análise mais representativa do cenário do planejamento financeiro para escritórios de advocacia.

3.3 Materiais analisados

Os dados foram coletados por meio de questionário qualitativo *survey*, através do link: <<https://forms.gle/MZBa5LQ5r7VMR4AG7>>.

Dos 441 questionários enviados aos sócios dos escritórios obteve-se retorno de 19 escritórios respondentes, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – nº de Respondentes por Região do Brasil

Região	nº Respondentes	% Representação
Centro-Oeste	0	0,0%
Nordeste	3	15,8%
Norte	0	0,0%
Sudeste	13	68,4%
Sul	3	15,8%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da Tabela 1 revela uma forte concentração dos respondentes na região Sudeste, que sozinha totaliza 13 dos 19 participantes, correspondendo a 68,4%. As regiões Nordeste e Sul tiveram uma participação equivalente, com 3 respondentes cada. É notável, no entanto, a ausência de respondentes das regiões Centro-Oeste e Norte.

3.4 Apresentação e discussão dos resultados

Inicialmente buscou-se traçar o perfil dos respondentes conforme dados obtidos através da aplicação do questionário de pesquisa.

A Tabela 2 demonstra os resultados da questão sobre a principal ocupação do respondente:

Tabela 2 – Principal Ocupação dos Respondentes

Ocupação	nº Respondentes	% Representação
Analista Financeiro	1	5,3%
CEO	1	5,3%
CFO	1	5,3%
CFO e Operações	1	5,3%
Gerente Financeiro	1	5,3%
Gestor	4	21,1%
Sócio	10	52,6%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 2 revela que a grande maioria dos respondentes são sócios dos escritórios de advocacia, totalizando 10 dos 19 participantes (52,6%). Este é um dado muito importante, indicando que as respostas provêm de profissionais

com um alto nível de envolvimento estratégico e decisão dentro da estrutura dos escritórios respondentes.

A Tabela 3 demonstra os resultados da questão sobre o tamanho do escritório em quantidade de advogados:

Tabela 3 – Tamanho do Escritório por Quantidade de Advogados

Quantidade de Advogados	Total	% Representação
1-10 advogados	5	26,3%
21-30 advogados	4	21,1%
31-50 advogados	2	10,5%
51-100 advogados	6	31,6%
acima 100 advogados	2	10,5%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 3 revela uma diversidade de tamanhos entre os escritórios que participaram da pesquisa. A maior parte dos respondentes vem de escritórios que se enquadram em duas categorias: 51-100 advogados (31,6%, ou 6 respondentes) e 1-10 advogados (26,3%, ou 5 respondentes). Isso sugere que a amostra inclui, tanto escritórios de porte médio-grande, quanto escritórios de pequeno porte.

Há também uma participação relevante de escritórios com 21-30 advogados (21,1%, ou 4 respondentes), complementando a representação de portes intermediários. As categorias de 31-50 advogados e acima de 100 advogados representam 10,5% cada (2 respondentes em cada).

Essa distribuição é interessante porque o planejamento financeiro pode apresentar desafios e abordagens distintas dependendo do porte do escritório. Escritórios menores (1-10 advogados) podem ter processos menos formalizados e maior dependência dos sócios, enquanto escritórios maiores (51-100 ou acima de 100 advogados) tendem a possuir estruturas financeiras mais complexas, com acompanhamento de processos mais sofisticados e robustos.

A Tabela 4 traz o tempo em anos de atuação do escritório no mercado:

Tabela 4 – Tempo de Atuação do Escritório em anos

Anos de Atuação	Nordeste	Sudeste	Sul	Total	% representação
2-5 anos	0	3	0	3	15,8%
11 a 20 anos	1	5	0	6	31,6%
mais de 20	2	5	3	10	52,6%
Total	3	13	3	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 4 mostra que a maioria dos escritórios respondentes possui uma longa trajetória no mercado, com 52,6% (10 de 19) atuando há mais de 20 anos. Essa predominância de escritórios consolidados é um ponto forte da pesquisa, pois sugere que as informações sobre planejamento financeiro são provenientes de organizações que vivenciaram diferentes ciclos econômicos e desafios.

Os escritórios com 11 a 20 anos de atuação representam a segunda maior parcela, com 31,6% (6 de 19), reforçando o perfil de experiência dos participantes. Apenas 15,8% (3 de 19) dos escritórios estão na faixa de 2 a 5 anos de atuação.

Ao analisar a distribuição regional, observa-se que a região Sudeste concentra a maior parte dos escritórios em todas as faixas de tempo de atuação. As regiões Nordeste e Sul, com número menor de respondentes totais, também contribuem para a categoria de “mais de 20 anos” (2 no Nordeste e 3 no Sul).

Essa composição da amostra é valiosa para o estudo de planejamento financeiro. Escritórios mais antigos e consolidados geralmente têm uma compreensão mais aprofundada da importância do planejamento e podem ter implementado processos financeiros mais estruturados.

No Quadro 1 temos a apresentação das ferramentas de gestão financeira utilizadas pelos escritórios respondentes:

Quadro 1 – Ferramentas de Gestão Financeira utilizados pelos escritórios respondentes

Ferramenta de Gestão Financeira	Nº Escritórios que possuem a ferramenta
Contabilidade Terceirizada	17
Planilhas em Excel	12
Software de Gestão Financeira	14
Software Jurídico Integrado	17
Power BI	1

Fonte: Dados da Pesquisa

A escolha das ferramentas de gestão é um indicador importante do nível de formalização e controle do planejamento financeiro dentro de uma organização. É relevante notar que um mesmo escritório pode utilizar múltiplas ferramentas

Na Tabela 5 temos a apresentação da frequência com que os gestores atualizam o planejamento financeiro do escritório:

Tabela 5 – Frequência de atualização do planejamento financeiro nos escritórios

Frequência de Atualização	Quantidade de Escritórios	% Representação
Anualmente	4	21,1%
Mensalmente	9	47,4%
Não há atualização regular	1	5,3%
Semestral	1	5,3%
Trimestral	4	21,1%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 5 detalha a frequência com que os escritórios de advocacia respondentes atualizam seu planejamento financeiro. A regularidade da revisão e ajuste do planejamento é um indicador da proatividade e controle.

Na Tabela 6, qual a maior dificuldade em implementar um planejamento financeiro eficiente na opinião dos respondentes:

Tabela 6 – Qual a maior dificuldade, segundo os gestores respondentes, na implementação do planejamento financeiro eficiente nos escritórios

Qual a maior dificuldade na implementação do planejamento financeiro	Total	% Representação
Falta de conhecimento de gestão financeira	8	33,3%
Falta de dados confiáveis	2	8,3%
Falta de tempo	7	29,2%
Fluxo operacional das atividades	1	4,2%
Não temos problemas em implementar	3	12,5%
Resistência da equipe	3	12,5%
Total	24	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da Tabela 6 revela que a principal dificuldade enfrentada pelos escritórios de advocacia na implementação de um planejamento financeiro eficiente é a “falta de conhecimento de gestão financeira”, apontada por 8 das 24 menções (33,3%), ou seja, 42,1% dos respondentes. Em segundo lugar, a “falta de tempo” aparece como um obstáculo relevante, com 7 menções (29,2%), ou seja, 36,8% dos respondentes. Este dado corrobora a realidade de que a rotina intensa e as demandas dos clientes podem desviar a atenção dos gestores de atividades internas, como o planejamento financeiro.

Na Tabela 7 os respondentes avaliam o desempenho financeiro do escritório:

Tabela 7 – Como os gestores avaliam o desempenho financeiro do escritório

Nota	Nº de Respondentes	% Representação
1	0	0,0%
2	1	5,3%
3	7	36,8%
4	7	36,8%
5	4	21,1%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise revela uma percepção positiva por parte dos gestores em relação ao desempenho financeiro de seus escritórios. Nenhuma avaliação de “muito ruim” (Nota 1) foi registrada, e apenas 1 respondente (5,3%) atribuiu a Nota 2.

A maior concentração das respostas encontra-se nas notas 3 (36,8% ou 7 respondentes) e 4 (36,8% ou 7 respondentes). Isso indica que a maioria dos gestores considera o desempenho financeiro de seus escritórios entre “regular/médio” e “bom”.

Adicionalmente, 21,1% dos respondentes (4 escritórios) atribuíram a Nota 5, classificando o desempenho financeiro como “excelente”.

Em conjunto, os dados indicam que, apesar das dificuldades na implementação do planejamento financeiro, a maioria dos escritórios de advocacia na amostra tem uma percepção de desempenho financeiro satisfatória.

Na Tabela 8 os respondentes trazem qual a sua principal estratégia para aumentar a receita do escritório:

Tabela 8 – Qual a sua principal estratégia para aumentar a receita do escritório

Estratégia para aumentar a receita	Total	% Representatividade
Atrair novos clientes	17	23,2%
Aumentar o valor médio por cliente	11	15,1%
<i>Cross Selling</i>	9	12,3%
Investimento em Marketing	7	9,6%
Melhorar a eficiência operacional	10	13,7%
Oferecer novos serviços	8	11,0%
Participar ativamente de eventos	1	1,4%
Sócios com perfil captador	1	1,4%
<i>Up Selling</i>	9	12,3%
Total	73	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise traz que a atração de novos clientes é a principal estratégia para aumentar a receita, sendo mencionada por 17 das 73 menções (23,2%). Este dado sublinha a relevância do desenvolvimento de novos negócios e da expansão da carteira de clientes como pilar central para o crescimento. Aumentar o valor médio por cliente (15,1% ou 11 menções) e melhorar a eficiência operacional (13,7% ou 10 menções) também são destaques. Aumentar o valor médio por cliente é uma abordagem de crescimento mais focada na rentabilidade da base atual, enquanto a melhoria da eficiência operacional impacta a lucratividade.

Estratégias como *Cross Selling* (12,3% ou 9 menções) e *Up Selling* (12,3% ou 9 menções) também demonstram a importância de explorar o potencial da base de clientes existente, oferecendo serviços adicionais ou de maior valor. Oferecer novos serviços (11,0% ou 8 menções) é outra tática de diversificação.

A Tabela 9 traz se os respondentes elaboram orçamentos com a previsão de entradas (receitas) e saídas de caixa (custos e despesas) do escritório:

Tabela 9 – O escritório elabora orçamentos com a previsão de entradas (receitas) e saídas de caixa (custos e despesas)

Elabora Orçamentos de Entradas e Saídas	Total	% Representação
Em elaboração	2	10,5%
Não	1	5,3%
Sim	16	84,2%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da Tabela 9 revela que a grande maioria, 84,2% (16 de 19 respondentes), afirma elaborar orçamentos com previsão de entradas e saídas de caixa. Este é um forte indicador de que a prática de previsão orçamentária está bem estabelecida na maioria dos escritórios

A Tabela 10 mostra a periodicidade do acompanhamento do orçamento de receitas e despesas:

Tabela 10 – Qual a periodicidade do acompanhamento do orçamento de receitas e despesas

Periodicidade	Total	% Representação
Anualmente	0	0,0%
Mensalmente	16	84,2%
Não há atualização regular	0	0,0%
Semestralmente	0	0,0%
Trimestralmente	3	15,8%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Referida Tabela revela uma forte e positiva tendência na prática de acompanhamento orçamentário entre os escritórios de advocacia. A imensa maioria, 84,2% (16 de 19 respondentes), realiza o acompanhamento do orçamento de receitas e despesas mensalmente. Esta alta frequência de monitoramento demonstra um compromisso significativo com o controle financeiro e a gestão proativa.

A Tabela 11 os respondentes informam quais são as principais metas financeiras do escritório:

Tabela 11 – Quais são as principais metas financeiras do escritório

Principais Metas Financeiras	Total	% Representação
Aumentar o faturamento	16	25,8%
Contratar novos profissionais	7	11,3%
Investir em tecnologia	10	16,1%
Investir na formação dos profissionais	1	1,6%
Melhorar a margem de lucro	15	24,2%
Reduzir custos	13	21,0%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise revela que as principais metas financeiras dos escritórios de advocacia estão focadas no crescimento da receita e na otimização da lucratividade. A meta mais citada é “Aumentar o faturamento” (25,8% ou 16 menções), seguida de perto por “Melhorar a margem de lucro” (24,2% ou 15 menções). A “Redução de custos” (20% ou 13 menções) aparece como a terceira meta mais relevante.

A Tabela 12 traz os principais desafios da gestão financeira segundo os gestores respondentes:

Tabela 12 – Quais os principais desafios da gestão financeira

Principais Desafios da Gestão Financeira	Total	% Representação
Comunicar o planejamento e alinhá-lo com a equipe	1	2,4%
Controle de custos / despesas	8	19,0%
Dificuldade em precificar os serviços	7	16,7%
Falta de conhecimento sobre finanças	2	4,8%
Falta de tempo para gestão financeira	3	7,1%
Fluxo de caixa irregular	10	23,8%
Inadimplência de clientes	5	11,9%
Planejamento de Investimentos	5	11,9%
Possui controle eficiente da parte financeira	1	2,4%
Total	42	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da Tabela 12 destaca o “Fluxo de caixa irregular” como o principal desafio da gestão financeira, sendo apontado por 10 das 42 menções (23,8%). Essa irregularidade no fluxo de caixa é um traço comum do setor jurídico, muitas vezes devido à natureza dos recebimentos e à variação no volume de trabalho, e representa um desafio significativo para a previsibilidade e a gestão do escritório.

O “Controle de custos / despesas” aparece como o segundo maior desafio, com 8 menções (19,0%).

A “Dificuldade em precificar os serviços” é outro desafio relevante, citado por 7 menções (16,7%). A precificação adequada é determinante para a rentabilidade dos serviços advocatícios, e a percepção de dificuldade nessa área pode levar a perdas de oportunidades ou a precificação abaixo do ideal, afetando o faturamento e a lucratividade.

A “Inadimplência de clientes” e o “Planejamento de Investimentos” compartilham a mesma porcentagem, com 5 menções cada (11,9%). A inadimplência impacta diretamente o fluxo de caixa, enquanto a dificuldade

no planejamento de investimentos sugere uma lacuna na capacidade de alocar capital para o crescimento.

A Tabela 13 traz o conhecimento dos respondentes sobre análises contábeis:

Tabela 13 – Qual é o conhecimento de análise das demonstrações financeiras básicas tais como: balanço patrimonial, demonstrativo gerencial de resultados, outros

Nível de conhecimento	Total	% Representação
Avançado	11	57,9%
Baixo	3	15,8%
Mediano	4	21,1%
Não tem conhecimento	1	5,3%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 13 aborda o nível de conhecimento dos respondentes em relação à análise de demonstrações financeiras. A capacidade de interpretar esses documentos é fundamental para um planejamento financeiro estratégico e para a tomada de decisões embasadas em dados.

Essa distribuição sugere que, embora a maioria possua expertise, existe uma necessidade contínua de aprimoramento em uma parte da amostra.

A Tabela 14 pontua se os respondentes analisam o desempenho do escritório a partir de informações extraídas do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício:

Tabela 14 – Análise do desempenho do escritório a partir de informações extraídas do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

Análise do desempenho do escritório	Total	% Representação
Não	5	26,32%
Sim	14	73,68%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 14 demonstra que 73,7% (14 dos 19 respondentes) afirmam que seus escritórios realizam a análise de desempenho com base nas informações do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício.

A Tabela 15 questiona se o escritório do respondente possui reservas de emergência para financiar gastos inesperados e, se sim, quais reservas possuem:

Tabela 15 – O escritório possui reserva de emergências e, se sim, destacar quais reservas

Tipos de Reservas de Emergência	Total	% Representação
Aplicações financeiras de curtíssimo prazo	7	23,3%
Não tem. Quando necessário faz empréstimo bancário	4	13,3%
Provisão para contingências financeiras	6	20,0%
Saldo estratégico de caixa	13	43,4%
Total	30	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise demonstra que uma parte significativa dos escritórios de advocacia respondentes mantêm algum tipo de reserva para emergências. A forma mais comum de reserva é o “saldo estratégico de caixa”. Isso sugere que muitos escritórios priorizam a manutenção de liquidez imediata para lidar com imprevistos ou para aproveitar oportunidades. Preocupante é o fato de que 4 escritórios (13,3%), ou seja, 21,1% dos respondentes, indicam que “não tem reservas - quando necessário faz empréstimo bancário”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que a maioria dos escritórios de advocacia adota práticas de planejamento, dentre elas a elaboração de orçamentos com previsão de receitas e despesas (84,2%); análise e o acompanhamento dos orçamentos mensalmente (84,2%), utilização de contabilidade terceirizada (89,4%) e software jurídico integrado (89,4%).

Ainda no quesito proatividade, a pesquisa aponta que a maioria dos escritórios já se preocupa com a segurança financeira, mantendo reservas de emergência, predominantemente como saldo estratégico de caixa ou aplicações de curtíssimo prazo. Essas reservas são dimensionadas para cobrir períodos de 3 a 6 meses de despesas, um indicador positivo de prudência.

Contudo, apesar dos avanços, o estudo também ressalta desafios importantes que demandam atenção contínua no planejamento financeiro de escritórios de advocacia. O fluxo de caixa irregular se apresenta como o principal obstáculo (52,6% dos respondentes), uma característica intrínseca ao modelo de honorários advocatícios que exige estratégias de gestão de liquidez mais sofisticadas. Complementarmente, o controle de custos e despesas (42,1

% dos respondentes) e a dificuldade em precificar os serviços (36,8% dos respondentes) emergem como desafios que impactam diretamente a margem de lucro e a competitividade.

Uma observação interessante é a dissonância entre o conhecimento teórico e a prática. Embora a maioria dos respondentes se avalie com conhecimento avançado em análise de demonstrações financeiras, uma parcela considerável de escritórios ainda não utiliza formalmente o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) para a análise de desempenho, sugerindo que o potencial analítico nem sempre se traduz em processos sistemáticos de avaliação. Essa lacuna, somada à “falta de conhecimento de gestão financeira” apontada como a maior dificuldade na implementação do planejamento, indica que o desafio pode residir na aplicação prática das habilidades financeiras no cotidiano da gestão.

Finalmente, a pesquisa reforça a vulnerabilidade de uma parcela dos escritórios que ainda não possui reservas de emergência com 21,1% dos escritórios (4 respondentes) afirmando não terem fundos. A experiência recente da pandemia de COVID-19 demonstrou de forma inequívoca o quão crítico e necessário é ter reservas financeiras para a sobrevivência e a capacidade de adaptação dos negócios em momentos de crise, transformando a ausência de planejamento em uma ameaça existencial.

Em conclusão, o planejamento financeiro para escritórios de advocacia está em um caminho de evolução, impulsionado pela maturidade e pelo reconhecimento da sua importância. No entanto, para alcançar uma gestão financeira verdadeiramente eficiente e robusta, é imperativo que o setor foque em:

Aprimorar a gestão de fluxo de caixa e a precificação de serviços, desenvolvendo metodologias que mitiguem a irregularidade e maximizem a rentabilidade.

Transpor o conhecimento em análise financeira para a prática sistemática, incentivando a utilização formal das demonstrações contábeis como base para decisões estratégicas.

Investir continuamente em capacitação gerencial e financeira, preenchendo as lacunas de conhecimento que dificultam a implementação eficaz do planejamento.

Priorizar a formação e manutenção de reservas de emergência adequadas, garantindo a resiliência e a capacidade de resposta a cenários adversos, como os experienciados recentemente.

Ao abordar esses pontos, os escritórios de advocacia estarão mais preparados para enfrentar os desafios do mercado, otimizar sua performance financeira e almejar sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Para pesquisas futuras, seria oportuno expandir a amostra de respondentes para incluir escritórios de diferentes portes e regiões, assim como aprofundar a investigação com estudos de caso específicos para analisar a aplicação prática das estratégias de gestão financeira. Seria igualmente relevante investigar o impacto direto da reforma tributária em curso e como os escritórios se adaptarão às novas exigências e desafios competitivos.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Israr. **The Role of Strategic Financial Management in Enhancing Corporate Value and Competitiveness in the Digital Economy**. *Economía chilena*, 27, 1-08. 10.36923/economia.v27i1.116. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/378189530_The_Role_of_Strategic_Financial_Management_in_Enhancing_Corporate_Value_and_Competitiveness_in_the_Digital_Economy/citation/download. Acesso em 09 jun. 2025.

ANÁLISE. **Anuário Análise Advocacia 2023/2024**. São Paulo: Análise Editorial, 2024.

ATHINSON, A. A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, Lucas Moreira, BALDISSERA, Juliano Francisco. **A Utilização do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Planejamento e Controle nas Micro e Pequenas Empresas de Iporã-PR**. *ReAC – Revista de Administração e Contabilidade*. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 11, n. 2, p. 55-72, maio/ agosto 2019. Disponível em: <https://reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/198/0>. Acesso em 09 jun. 2025.

BEIRÃO, Éder de Souza; GOMES, Thamires Alves; NUNES, Kelly Jaciara Fernanda da Silva. **A importância da contabilidade de custos para a gestão empresarial de escritórios de advocacia**. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, v. 21, n. 3, p. 168-181, 2018. DOI: 10.25061/2527-2675/ReBraM/2018.v21i3.550. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/550>. Acesso em: 31 out. 2023.

BORANGA, Anna L.; SILVA, Antonio C.S.; ESEQUIEL, Mario L.C.; GÓES, Rogério; MANINO JUNIOR, Rubens S.; FADEL, Sergio; SALOMÃO, Simone V. **Administração Legal para Advogados**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BORCK, Nefhar. **Crescimento consciente**. *Revista Advogados Mercados & Negócios*, ano 3, n. 17, p. 35, 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL tem 1 advogado a cada 164 habitantes; CFOAB se preocupa com qualidade dos cursos jurídicos. Brasília: OAB Nacional, 2022. 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?argumentoPesquisa>. Acesso em: 3 mar. 2025.

BREYER, Thiago B. S. **Análise Estratégica da Advocacia Empresarial a partir da Visão Baseada em Recursos**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, 2015. Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4892/Thiago%20Beiler%20dos%20Santos%20Breyer_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 1º nov. 2023.

BRITO, Antonio E. R. **Gestão Estratégica em Serviços Profissionais: um Estudo no Campo Advocatício**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/71828/1/2022_dis_aerbrito.pdf. Acesso em: 1º nov. 2023.

CAPEL, Helton; MARTINS, Luís Marcelo. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 13, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/4362>. Acesso em: 5 mar. 2025.

CARDOSO, Elisa de Aquino Vieira Palomares. **Apuração de haveres em ações judiciais de dissolução parcial de sociedade: os principais critérios de avaliação de entidades do ramo de prestação de serviços na visão dos peritos contadores do Estado de São Paulo**. 2024. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ariel.pucsp.br/bitstream/handle/42647/1/Elisa%20de%20Aquino%20Vieira%20Palomares%20Cardoso.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CASTELO JÚNIOR, Clóvis; TURETA, César. **A Nova Advocacia Pós-profissional e a Modernização das Grandes Sociedades de Advocacia Empresarial Brasileiras**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, art. 4, pp. 813-831, nov./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/mv5DpzDxbbXj55sSNGc4bBd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CELESTIN, Mbonigaba. **The Role of Financial Planning and Budgeting in Enhancing Corporate Profitability and Market Competitiveness**. In Brainae Journal of Business, Sciences and Technology (Vol. 6, Number 8, pp. 953-965), 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/390250327_THE_ROLE_OF_FINANCIAL_PLANNING_AND_BUDGETING_IN_ENHANCING_CORPORATE_PROFITABILITY_AND_MARKET_COMPETITIVENESS. Acesso em 9 jun. 2025.

COSTA, André Filipe Ferreira da. **Gestão Financeira a Curto Prazo**. Coimbra. 2010. Dissertação de mestrado. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/14469?locale=pt>. Acesso em 9 jun. 2025.

COSTA, Robson Alves da Silva. **Planejamento, Produtividade e Retorno Financeiro na Advocacia**. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/planejamento-produtividade-e-retorno-financeiro-na-advocacia/1566240628> Acesso em: 2 mar. 2025.

COSTA, Rubiane Naine Tuono da. **A importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas**. Revista Universitas, v. 2, n. 10, p. 27-41, 2024. Disponível em: <https://fanorpi.com.br/universitas/index.php/revista/article/view/285/274>. Acesso em: 5 mar. 2025.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONTENELE, Ísis P. M. N. **A liderança e profissionalização de escritórios de advocacia**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/a0da771f-f792-4dc7-b79b-a9a379a0887d/content>. Acesso em: 31 out. 2023.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson: Addison Wesley, 2003.

HADDAD FILHO, Alexandre Manrubia. **Tributação na Sociedade de Advogados: o Simples Nacional nem Sempre é a Melhor Opção Para os Pequenos Escritórios de Advocacia**. FGV Direito SP – Law School Legal Studies Research Paper Series. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3645069. Acesso em 30 jun. 2025.

HALL, Annika; NORDQVIST, Mattias. **Professional management in family businesses: toward an extended understanding**. Family Business Review, v. 21, n. 1, p. 51-69, 2008. Disponível em: <https://www.annikahall.se/wp-content/uploads/2019/04/PROFMAN-publ-version.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2024.

HAPNER, Paulo Afonso Mandredini. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/2301a942-9a40-4644-b641-8ad33f7ceb83/content>. Acesso em: 19 abr. 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**, 11. ed. São Paulo: Atlas. 2015, p. 71

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KIPPING, M.; KIRKPATRICK, I. **Alternative pathways of change in professional service firms: the case of management consulting**. *Journal of Management Studies*, v. 50, n. 5, p.777-807, jul. 2013.

LAWRENCE, T. B.; MALHOTRA, N.; MORRIS, T. **Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms**. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 1, p. 102-143, 2012. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2011.01031.x.

LEWIS, Donald M. **Teaching for Success: The Business of Lawyering**. *Law Practice*, v. 40, n. 1, 2014.

LOPES, Maycon Barreto e SILVA, Simone Vasconcelos. **Suit Model Canvas: Modelo Visual de Gestão de Projetos para Escritórios de Advocacia**. *Revista de Gestão e Projetos. [S. l.]*, v. 12, n. 3, p. 196–225, 2021. DOI: 10.5585/gep.v12i3.20804. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/20804>. Acesso em: 30 jun. 2025.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento Financeiro**. *Revista eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM*, v. 1, n. 3, mar./maio 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/34873336/PLANEJAMENTO_FINANCEIRO. Acesso em: 26 mar. 2025.

MAHARAJ, Avika e DOORASAMY, Mishelle. **SME resilience: Critical financial planning success factors post-COVID-19**. 2024. *Investment Management and Financial Innovations*, 21(3), 64-73. doi:10.21511/imfi.21(3).2024.06. Disponível em: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/investment-management-and-financial-innovations/issue-462/sme-resilience-critical-financial-planning-success-factors-post-covid-19>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 5 mar. 2025.

MEGLIORINE, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson, 2009.

MIGALHAS. **Conhecimentos em gestão e empreendedorismo são essenciais para advogado**. Migalhas, 2014. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/202578/conhecimentos-em-gestao-e-empreendedorismo-sao-essenciais-para-advogado>. Acesso em: 17 jul. 2024.

MONTEIRO, Eliane Oliveira. MONTEIRO, Júnio Oliveira. **A educação financeira para o enfrentamento de crises econômicas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 07, 2022. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/enfrentamento-de-criises> Acesso em: 04 jun. 2025.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto da. **Capital intelectual com vantagem competitiva**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), São Paulo, v. 4, n. 3, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21839/16084>. Acesso em: 3 mar. 2025.

NAGY, Charles F.; VANDERBECK, Edward J. **Contabilidade de custos**. Tradução Robert Brian Taylor. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE, ITG 1000, de 15 de dezembro de 2022. **ITG 1000: Modelo Contábil para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2022. Disponível em: <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2023/01/ITG-1000.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2025.

OLIVEIRA, Luana Cristina dos Santos, MIRANDA, Rafaella Duarte, TAKAMATSU, Renata Turola. **Sustentabilidade em Micro e Pequenas Empresas: A visão do Contador**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade–v.11,n.1,p.54-72,jan./abr.2021ISSN2238-5320,UNEB,Salvador/BA. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/8384/8935>. Acesso em: 09 jun. 2025.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; BIDO, Diógenes de Souza; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; AGUIAR, Andson Braga de; DULTRA-DE-LIMA, Ronaldo Gomes. **Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, Brasil, v. 34, n. 91, p. e1618, 2023. DOI: 10.1590/1808-057x20221618.en. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/article/view/212520>. Acesso em: 9 jun. 2025.

RAPOSO, Larissa Lorrane Alves. **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**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade de Brasília, UnB, Distrito Federal, 2023. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/38336/1/2023_LarissaLorraneAlvesRaposo_tcc.pdf. Acesso em: 2 mar. 2025.

RESKE FILHO, Antonio; JACQUES, Elizeu de Albuquerque; MARIAN, Paulo David. **O Controle Interno como Ferramenta para o Sucesso Empresarial**. Revista Sociais & Humanas – CCSH/UFMS, v. 18, n. 02, p. 49-54, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/1395/816>. Acesso em: 10 jul. 2024.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, José Odálio dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Relação entre retorno, índices contábeis e indicadores de cenário econômico utilizando a metodologia de painel de dados de empresas do setor de inteligência artificial.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 29, n.3,p.37-p. 54, set/dez. ISSN 1984-3291, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/85631/51672>. Acesso em: 4 mar. 2025.

SAVI, Adriana Melo Soares; BRITO, Antonio Edigleison Rodrigues de; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu; PINHEIRO, Rodrigo da Gama. **Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia.** Brazilian Journals of Business, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 160-181, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/segoc/article/download/36786/24199/116466>. Acesso em: 30 jun. 2025.

SCHER, Alexandra. **Planejamento estratégico para escritório de advocacia: um estudo de caso.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Cidades) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Paraná, 2020. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26311/1/PB_EGCF_XVII_2020_01.pdf. Acesso em: 2 mar. 2025.

SILVA, José Ricardo de Freitas. **A importância da Gestão Financeira para a sobrevivência das micro e pequenas empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/47940/1/TCC%20Jos%c3%a9%20Ricardo%20de%20Freitas%20Silva.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2025.

SMITH, Marinês Santana Justo; FERREIRA, Bárbara; INÁCIO, Camila Stefani Santos. **Indústria 4.0: desafios contábeis face à geração de ativos intangíveis.** Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática, v. 7, n. 1, 2020. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/dialogoscont/article/view/1986>. Acesso em: 3 mar. 2025.

SUSSKIND, Richard. **Advogados do Amanhã: uma Introdução ao seu Futuro.** 3. ed. Florianópolis (SC): Emais, 2023.

TORRE, Vitória Guaragni. **Planejamento estratégico e marketing jurídico na advocacia privada – limitações e possibilidades.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/285388/001241809.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jun. 2025.