

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

FABIANA JAQUELINE GOMES

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA

PORTO ALEGRE, 2014.

FABIANA JAQUELINE GOMES

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
parte dos requisitos necessários para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração de Empresas.
Sob a orientação do Professor Roberto Lamb.

PORTO ALEGRE, 2014.

Fabiana Jaqueline Gomes

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como parte dos requisitos necessários para a
obtenção do Grau de Bacharel em
Administração de Empresas. Sob a
orientação do Professor Roberto Lamb.

Data de avaliação: _____

Professor Roberto Lamb, Ms.
Presidente da Banca – Orientador
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Professor André Luis Martinewski, Dr.
Professor Examinador
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

"Procure ser uma pessoa de valor, em vez de procurar ser uma pessoa de sucesso. O sucesso é consequência."

Albert Einstein

Resumo

Este trabalho objetivou a elaboração de uma proposta de planejamento financeiro de curto e médio prazo e indicação de ferramentas para controle financeiro para o escritório de assessoria jurídica Advogados Associados. O trabalho visou avaliar o planejamento financeiro do escritório e propor ferramentas de controle de caixa ajustadas à realidade da empresa. O trabalho procurou analisar se os resultados auferidos são compatíveis com o esperado e identificar gastos excessivos ou baixas receitas que possam estar afetando o resultado. É apresentada uma proposta de planejamento financeiro para períodos futuros que visa embasar a empresa na identificação de ações a serem tomadas no período atual e que reflitam financeiramente o planejamento de médio prazo, possibilitando o alcance dos objetivos dos sócios. Como resultado foi indicado o uso de uma tabela elaborada em Excel para planejamento financeiro, e como sistema auxiliar para melhor utilização de ferramenta de gestão de dados que a empresa já utiliza para demais serviços e também oferece plataforma para controle de fluxo de caixa.

Palavras-chaves: Controle financeiro; Planejamento financeiro; assessoria jurídica.

Abstract

This study aimed to develop a proposal for financial planning short and medium term and indication of tools for financial control for the office of legal counsel Advogados Associados. The study aimed at assessing the financial planning office and propose control adjusted to the reality of the company's cash tools. The study sought to examine whether the results received are consistent with expectations and identify excessive or low income that may be affecting the outcome expenditures. One proposal for financial planning for future periods that aims to base the company in identifying actions to be taken in the current financial period and reflect the medium-term planning, enabling the achievement of the objectives of the partners is displayed. As a result the use of an elaborate Excel for financial planning table was indicated, and as auxiliary to better use of data management that the company already uses for other services and also provides platform to control cash flow tool.

Keywords: Financial Control; Financial planning; legal advice.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Esquema e fluxo de termos	25
Figura 2: Fluxograma do processo de elaboração do planejamento financeiro e orçamento	31
Figura 3: Receitas totais mensais da Advogados Associados em 2013	53
Figura 4: Simulação de financiamento para aquisição de sala comercial	57
Figura 5: Cadastro e pesquisa de contas a pagar: Sistema Integra	61
Figura 6: Cadastro e pesquisa de contas a receber: Sistema Integra	62

Lista de Tabelas

Tabela 1: Levantamento de gastos mensais da Advogados Associados	34
Tabela 2: Levantamento de receitas fixas mensais da Advogados Associados	40
Tabela 3: Previsão de saídas de caixa fixas para a Advogados Associados com novas contratações	47
Tabela 4: Orçamento Operacional Mínimo de Curto Prazo Advogados Associados	50
Tabela 5: Orçamento Operacional Previsto de Curto Prazo Advogados Associados	55
Tabela 6: Orçamento Operacional de Médio prazo Advogados Associados ..	58

Sumario

1 Introdução	11
1.1 Problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 Empresa	15
3 Estratégia	17
3.1 Conceito de estratégia.....	17
3.1.2 Administração Estratégica.....	18
3.1.2 Análise do posicionamento estratégico.....	19
4 Administração Financeira	21
4.1 Gestão de Custos	22
4.2 Administração de Receitas e Disponibilidades	25
4.2.1 O processo de planejamento financeiro	27
4.2.2 Elaboração de orçamentos	30
4.2.3 Controle Orçamentário	32
5 Metodologia	34
5.1 Classificação da pesquisa	34
5.2 Análise e apresentação dos dados	36
6 Levantamento de dados e mapeamento de riscos da Advogados Associados	38

6.1 Estabelecimento das prioridades	41
6.2 Identificação das competências	43
6.3 Identificação de riscos e plano de ação para a Advogados Associados	45
7 Planejamento financeiro de Curto e Médio prazo para a Advogados Associados	49
8 Conclusões	66
10 Referências Bibliográficas	69
Anexos	72

1 Introdução

Historicamente, o mercado de serviços advocatícios sempre foi atraente para novos profissionais que regressos das universidades no mercado de trabalho no Brasil. Porém nos últimos anos, com a maior intensificação de cursos de nível superior oferecidos, e a globalização econômica, o número de escritórios e/ou profissionais da área se intensificou, estabelecendo novas condições de competitividade. É necessário perceber que os escritórios de advocacia funcionam como empresa prestadora de serviço, e portanto, necessitam adotar práticas administrativas que os façam competir em vantagem no mercado em que estão inseridos. Considerando que independente do ramo, a concorrência está cada vez mais acirrada, não se pode pensar em apenas manter uma situação confortável do negócio.

É fundamental que as empresas tenham a capacidade de agir de forma que as mantenham ativas, sabendo avaliar os ambientes internos e externos que a envolvem, as oportunidades de melhorias e suas vantagens competitivas, bem como suas fraquezas e ameaças. Com isto, se torna imprescindível que as organizações busquem a melhor maneira de atender as necessidades e desejos de seus clientes, considerando principalmente o que eles mais procuram: serviços e produtos com melhor custo-benefício. Para que seja possível chegar a melhor forma de atender estas necessidades, é essencial que se busque por informações e que se realize estudos aprofundados, para encontrar os pontos de melhoria e de destaque, e em seguida aperfeiçoá-los. A capacidade de mudança, também é algo indispensável, num processo de qualificação de estrutura e métodos.

A partir deste contexto, o presente trabalho tem como propósito desenvolver um estudo enfocando a análise e planejamento financeiro, a partir do caso de um escritório de advocacia identificado como Advogados Associados, pois se constatou a necessidade de se realizar um estudo, a fim de aperfeiçoar o controle interno e otimizar os resultados. A empresa está localizada na cidade de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, e em atividade desde o ano de 2006, é um escritório de pequeno porte, e que possui atualmente, dois advogados associados, e conta com três colaboradores, oferecendo assessoria jurídica em todas as áreas pertinentes.

No que se refere à metodologia, o presente trabalho se deu através de pesquisa exploratória, com estudo de caso. Para conseguir atingir os objetivos de forma eficaz, foi inicialmente realizada a análise e coleta de dados necessários para o desenvolvimento do

estudo. Esse trabalho se justifica diante do fato de que uma das maneiras para uma organização atingir os resultados esperados com lucratividade e manter-se competitiva no mercado atuante é conhecer suas receitas, custo e despesas e saber planejar-se financeiramente, visando bons resultados financeiros no curto, médio e longo prazo. Conhecer os custos e fontes de receitas possíveis é fundamental para que se revise o posicionamento da empresa e os objetivos futuros, possibilitando projetos como expansões e investimentos. Outros motivos para a realização correta desse processo são: manter a participação de mercado, aumentar a capacidade produtiva, evitando desperdícios, e ser autossustentável.

1.1 Problema

O escritório de advocacia Advogados Associados enfrenta atualmente dificuldade em controlar e planejar seus gastos e receitas por falta de um processo adequado de registro de entradas e saídas financeiras. Oferece assessoria jurídica nas áreas de Direito Imobiliário, Previdenciário, Trabalhista e Cível, especialidades de seus sócios, e demais áreas através da contratação de outros profissionais por serviço. O escritório possui diferentes formas de recebimento, com os contratos fixos, pagamentos mensais em valores iguais, com recebimento de valor fixo para iniciar alguma ação judicial, podendo ser a vista ou parcelado, com valor variável, geralmente sendo uma porcentagem do valor ganho em decisões judiciais, ou ainda de forma mista, também possuem os honorários de sucumbências, porém estes sendo mais raros. Em geral, escritórios de advocacia não mensuram o retorno financeiro por ação, ou grupo de processos, e sim pelo resultado final do saldo disponível, ou seja, prejuízo ou lucro. Caso a remuneração esteja de acordo com a desejada pelos sócios, e o escritório consiga pagar suas contas, é considerado como um resultado positivo, porém não se sabe quais serviços levaram a este resultado e de que forma alcançou-se o esperado, tampouco existe previsão de valores a receber e a pagar para um período de médio a longo prazo, gerando incertezas e dificuldade de planejamento estratégico para os escritórios.

Considerando o ambiente competitivo em que a empresa está inserida, falhas no controle e planejamento financeiro podem levar a prejuízos e dificuldade em manter-se atuante no mercado. Percebendo ainda que o controle de receitas e gastos é indispensável para a lucratividade de uma empresa, pois caso não se tenha gestão dos valores pode haver perdas, e a empresa pode vir a não possuir recursos para cobrir seus gastos no momento certo, ou ainda, podem impactar diretamente na renda dos sócios, quais dependem do bom desempenho do escritório. Especialmente no setor de prestação de serviços é importante perceber que a gestão financeira deve existir fortemente na empresa e também na individualidade dos sócios, pois por muitas vezes os valores acabam se integrando e representando uma só entidade.

Atualmente, a empresa passa por um período de crescimento da procura por parte dos clientes e conseqüente aumento da quantidade de processos em andamento. Isso ocorre devido ao destaque da sede da empresa na cidade de São Leopoldo/RS, localizada em uma região de grande expansão no município. A maior procura por seus serviços traz uma maior estabilidade

financeira e também aumento do fluxo de processos, exigindo que o controle seja corretamente realizado a fins de evitar perdas. Ao mesmo tempo essa região vem recebendo novos escritórios de advocacia, exigindo que a Advogados aprimore seu planejamento a fim de estabelecer estratégias que a mantenha em destaque perante os concorrentes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o funcionamento da Advogados Associados e seus controles financeiros, para propor um planejamento financeiro adequado à empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar receitas e despesas e custos fixos e variáveis que a organização possui.
- Analisar risco e oportunidades, criando planejamentos financeiros para atuar de acordo com as contingências.
- Criar uma proposta de planejamento de curto prazo com a necessidade mínima de receitas que a empresa deve ter e uma proposta com o volume de receitas ideal na visão dos sócios, de acordo com as possibilidades analisadas.
- Criar um planejamento financeiro de médio prazo para que a empresa mantenha-se com uma boa situação financeira e em destaque perante os concorrentes, auxiliando no alcance suas metas e objetivos.

2 Empresa

A Advogados Associados é uma sociedade civil de advogados com visão multidisciplinar em Direito. Presta assessoria jurídica e aconselhamento legal em todas as áreas do Direito, notadamente Trabalhista, Família, Consumidor, Cível, Societário, Telecomunicações e Penal. O escritório Advogados Associados iniciou suas atividades no ano de 2006, na cidade de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul. Inicialmente era composto apenas pelo seu sócio fundador, posteriormente, no ano de 2009 ingressou na sociedade outro advogado, sendo estes atualmente os proprietários da organização.

O local de escolha para instalações já no início das atividades do escritório foi importante região da cidade de São Leopoldo/RS, contando com mais de 40.000 habitantes e representando a região de maior expansão do município. Na época em que iniciou suas atividades o bairro não possuía nenhum escritório de advocacia representativo, hoje já possui concorrentes na mesma região.

Por se tratar de um escritório relativamente novo no mercado, a Advogados Associados não possui missão, visão e valores definidos. Porém atua com o propósito de garantir a todos os clientes soluções jurídica e serviços diferenciados embasados em relacionamentos de confiança. O escritório busca a distinção dos concorrentes por representar uma alternativa ágil, eficaz e com excelente relação custo-benefício para seus clientes.

O escritório atua com a colaboração de seus dois advogados associados e três funcionários, que exercem as funções administrativas. Dependendo da variação da demanda, seja por volume ou casos que exijam conhecimento mais aprofundado por algum assunto que os sócios não possuem, a Advogados Associados contrata profissionais para exercer um serviço específico, como realização de audiências ou elaboração de peças técnicas. No ano de 2013 ano foi contratada uma assessoria de gestão jurídica que objetiva estabelecer padrões de operações para o escritório, definindo funções administrativas para cada um dos sócios e os funcionários de apoio. Também foi contratado um software para acompanhamento dos processos em andamento, que funciona como uma espécie de banco de dados para fácil consulta. O software utilizado é o Integra, disponibilizado pelo PROMAD (Programa Nacional de Modernização da Advocacia), sendo o sistema de maior utilização pelos

advogados brasileiros de acordo com o PROMAD. Esses projetos de melhorias organizacionais foram finalizados em dezembro de 2013.

Apesar de ser recente no mercado de assessoria jurídica, a organização Advogados Associados entende que é necessário estabelecer padrões e estratégias para que possua vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Com as medidas que foram analisadas pela consultoria contratada e o presente trabalho, pretende-se estabelecer um posicionamento estratégico para a organização. Dentro de uma nova proposta de atuação é imprescindível que o escritório tenha conhecimento de seu orçamento de fluxo de caixa e realize a gestão das receitas e despesas de forma estruturada com esse orçamento. Para tanto será realizado um estudo breve de conceitos de estratégia e assuntos relacionados a planejamento financeiro e controle. Não tendo sido identificados estudos que tratem de estratégia para escritórios de advocacia, e considerando que os mesmos podem ser comparados a organizações prestadoras de serviços, será neste enfoque que este trabalho será desenvolvido.

3 Estratégia

O presente capítulo possui como temática central a gestão estratégica, mais especificamente as estratégias empresariais, em termos de conceitos, importância, bem como suas formas de abrangência e aplicação. Aborda ainda, o tema de custos e sua relação com a estratégia geral da empresa, a fim de se chegar a um melhor entendimento dos processos estudados. Enfatiza ainda, que a estratégia empresarial deve fazer parte do pensamento de toda organização, para qualquer ação ou tomada de decisão, principalmente no que diz respeito planejamento.

3.1 Conceito de estratégia

A estratégia, no meio organizacional, tem por finalidade, de acordo com Oliveira (2002), a definição dos meios de ação e planejamento dos métodos, que deverão ser utilizados pela empresa, para alcançar os objetivos propostos pela mesma. Sendo assim, a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Oliveira (2002), também afirma que o conceito de estratégia está intimamente vinculado, na relação da empresa com o seu macro ambiente. Desta forma, a estratégia está relacionada à correta utilização de todos os recursos existentes, visando a maximização dos resultados desejados pela organização e criação de vantagem competitiva, dentro do ambiente em que se insere.

Para Cavalcanti (2001), a estratégia é composta por planos e objetivos, que são determinados com a finalidade de que a organização atinja os resultados almejados, e ao longo do tempo, a estratégia passou a caracterizar-se como indicador de negócios e de cenários possíveis para a atividade da empresa, dando sentido para o seu desenvolvimento. Sendo assim, é possível compreender que é muito importante que a estratégia seja elaborada com vista nas perspectivas e possíveis acontecimentos nos ambientes que envolvem a empresa, e que possam prejudicar seu bom andamento. Chiavenato (2000) contribui afirmando que, a estratégia da empresa é formada por decisões que dependem da análise dos

recursos, da tecnologia e da estrutura necessária, e a partir daí, das ações a serem tomadas para a obtenção dos resultados esperados, e ainda, estes processos podem ser influenciados pelas ações do ambiente, o que quer dizer que, a estratégia deve ser sempre adaptada as necessidades da empresa, de acordo com os acontecimentos no ambiente em que está inserida.

3.1.1 Administração Estratégica

O processo de gestão estratégica de uma organização é desenvolvido através de uma série de etapas que visam à definição da missão da empresa, o estabelecimento de metas e objetivos, a elaboração de estratégias nos níveis corporativo, funcional e de negócios e, por fim, a implementação e controle das estratégias (SIQUEIRA e BOAVENTURA, 2012). Para tanto se precisa que a empresa tenha ideia de seu posicionamento, através da análise de seus ambientes internos e externos, o caminho entre a situação atual da organização e sua visão é a implementação da administração estratégica. Ainda Siqueira e Boaventura (2012) destacam que é importante saber que a sequência de reflexões, decisões e ações não é linear, pois os gestores podem e devem rever sempre que necessário suas estratégias, uma vez que a empresa está exposta a pressões oriundas do ambiente que estão, muitas vezes, fora do controle da empresa, como aspectos políticos-legais e econômicos.

“A missão organizacional é parte fundamental da tarefa de administração, isso porque uma missão fortemente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização”, Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2005). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.” A missão deve ser clara para todos os integrantes da empresa, a fim de que norteiem suas ações e estejam alinhado à ética e valores da empresa, é fundamental a participação de todos para que a empresa alcance sua missão. A missão representa como a empresa deve posicionar-se para que seus objetivos sejam atingidos, é o grande objetivo da empresa, quando deve alcançar sua razão de existir. Para que chegue a este ponto de realização, os objetivos e visão da empresa auxiliam na busca pela posição organizacional desejada.

Como bom direcionador para a implementação da administração estratégica é utilizada a visão da empresa, que é definida como “um retrato do que a empresa pretende ser, e, em termos amplos, do que pretende realizar”, por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Sendo assim é

necessário o adequado estabelecimento da visão da empresa, dentro de uma análise considerada possível de realização, para que se estabeleçam os pontos estratégicos a serem trabalhados e de que forma a administração da empresa atuara. “Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode toma qualquer direção” (Certo, Peter, Marcondes e Cesar, 2005). A ausência disso pode causar a falência ou estagnação de uma organização que atua em um ambiente competitivo e que precisa obter vantagens perante os concorrentes para manter-se ativa e com lucros considerados admissíveis para os sócios e acionistas.

A estratégia empresarial também está relacionada à competitividade da empresa, o que implica em estar sempre atento para as ações da concorrência. Contudo, devido à existência de mercados tão amplos, a concorrência é algo inevitável. Sendo assim, uma estratégia bem definida, com foco nos ambientes em que a empresa está inserida deve resultar em uma vantagem competitiva, criando um diferencial perante os concorrentes e aumentando a lucratividade. Para tanto é necessário que o pensamento estratégico esteja presente em todos os ambitos da organização para que não se tenha perda dos esforços e estudos realizados. Devido a isto, o sub-capítulo que segue, apresentará uma abordagem especifica e objetiva sobre a gestão estratégica nas empresas.

3.1.2 Análise do posicionamento estratégico

O posicionamento de uma empresa determina se o seu resultado está acima ou abaixo da média do mercado, e conforme Porter (1989), a base para se obter uma posição acima da média, é a vantagem competitiva sustentável. E para o autor, existem três estratégias genéricas, as quais podem permitir a obtenção de vantagem competitiva: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

A análise do posicionamento estratégico é a identificação da empresa, dentre as estratégias genéricas, e a combinação entre elas, com a finalidade de agregar vantagem competitiva sustentável para a organização. Para um melhor entendimento dessas estratégias, as mesmas serão brevemente relatadas a seguir.

- Liderança em custos - Para chegar à liderança em custos, a empresa deve buscar, segundo Porter (1989), a produção com baixo custo, e esse fator, vai depender da

estrutura da empresa e de suas fontes de fornecimento de insumos. A estratégia empresarial voltada para a liderança em custos, de acordo com Kotler (2000), exige que o custo total da empresa seja menor que o de seus concorrentes, para que dessa forma se consiga estabelecer preços mais baixos, para isso é necessário que a empresa tenha o domínio de uma grande parte do mercado em que atua.

Assim, pode-se compreender que a liderança em custos é fator determinante perante as ações a serem tomadas pela empresa, e também para a obtenção dos resultados desejados.

- **Diferenciação** - Para uma estratégia focada em diferenciação, Porter (1989), afirma que a empresa deve selecionar seus atributos que a diferenciam da concorrência, e que são valorizadas por seus clientes, e procurar a melhor forma de expor esses diferenciais. Da mesma forma, afirma Kotler (2000), dizendo que na estratégia de diferenciação, a empresa deve se concentrar para conseguir um maior desempenho, apresentando os benefícios de seus produtos aos clientes e, cultivando as forças que contribuem para que seja diferenciada dos demais concorrentes.

Assim, pode-se dizer que a estratégia de diferenciação, proporciona a empresa, uma imagem de um produto diferenciado ao da concorrência, o que pode garantir maior fidelidade e menor sensibilidade ao preço, por parte dos clientes.

- **Enfoque** - Essa estratégia é baseada na escolha de um determinado segmento ou grupo de segmentos, e em seguida, na adaptação de suas estratégias, para melhor atendê-los. A estratégia de enfoque, conforme Porter (1989) pode ser focada tanto no custo, quanto na diferenciação, pois com enfoque no custo a empresa busca por vantagem no custo, dentro do segmento escolhido, e no enfoque em diferenciação, busca pela diferenciação no segmento de escolha.

Uma grande característica desta estratégia, segundo Kotler (2000), é que, por conhecer intimamente o segmento de atuação escolhido, ela pode melhor adaptar as estratégias de diferenciação ou liderança em custos, neste segmento, e assim, obter maior vantagem competitiva. Com isso, compreende-se que a estratégia de enfoque é voltada para melhor atender um alvo estratégico da empresa, ou seja, a empresa foca em um determinado alvo e trabalha para melhor atendê-lo ganha em comparação aos seus concorrentes, que não possuem um alvo específico.

4 Administração Financeira

Conforme Braga (2010), todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucro. A visão estratégica da empresa deve estar alinhada à um planejamento financeiro eficiente, uma vez que a empresa necessita de recursos para manter-se ativa no mercado em que está inserida, e ainda deverá ter retorno considerado adequado pelos sócios e acionistas. Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013) resumem o objetivo da administração financeira em maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes. Sendo assim, o planejamento financeiro deverá ser eficiente para que a empresa busque ganhos compatíveis com os custos inerentes ao funcionamento e também aumentem o patrimônio dos sócios, podendo ser representado por ganhos individuais ou aumento do valor de mercado da empresa.

A função financeira possui duas tarefas básicas:

- 1ª Obtenção dos recursos nas condições mais favoráveis possíveis;
- 2ª alocação eficiente desses recursos nas empresas

Para a execução da primeira tarefa é necessário o levantamento de recursos, quais podem ser oriundos de diversas fontes e envolve o suprimento das demandas operacionais da empresa, conforme Braga (2010). As fontes de recursos disponíveis podem ser classificadas de formas distintas: recursos próprios ou de terceiros; recursos permanentes ou recursos temporários. Os recursos próprios representam o capital integralizado pelos sócios e as receitas operacionais geradas pela própria empresa, e os recursos de terceiros podem ser compostos por empréstimos e financiamentos. Os recursos permanentes podem ser definidos como recursos próprios ou dívidas de longo prazo, e os recursos temporários seriam os compromissos e dívidas de curto prazo. O fluxo de caixa pode representar as modificações que ocorrem ao longo dos períodos nas disponibilidades financeiras e também os gastos e compromissos. Especificamente o fluxo de caixa dos ativos representa o total de recebimentos pela empresa, que é definido como o total do fluxo de caixa aos credores e aos acionistas, que consistem em fluxo de caixa operacional, ganhos de capital e variações do capital de giro (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN e LAMB, 2013).

Para a alocação de recursos, segunda tarefa, torna-se necessário o planejamento financeiro no que tange aos compromissos assumidos pela organização e aos investimentos quais deseja realizar. Isto envolve a constante busca da otimização no uso dos fundos para que seja alcançada a rentabilidade desejada e preservada a capacidade da empresa pagar seus compromissos nos vencimentos, Braga (2010). Ainda nesta tarefa, é de extrema importância que se utilize de projeções e planejamento, uma vez que é possível que caso isto não seja devidamente realizado a empresa acabe por destinar seus recursos e falte para fazer frente as seus compromissos, o que é ainda mais necessário em micro e pequenas empresas, onde os recursos costumam ser limitados. Como base para a prática destas duas tarefas será abordado nos subcapítulos a seguir variantes que influenciam nas fontes e alocações de recursos nas organizações.

4.1 Gestão de custos

Entretanto, é comum atualmente, que algumas empresas acabem por utilizar do meio-termo, pelo fato de não conseguirem se enquadrar em apenas uma das estratégias, e algumas vezes até por necessidades do momento, para não perder espaço no mercado. Contudo, o objetivo principal da gestão de custos através do posicionamento estratégico é segundo Hansen & Mowem (2003), reduzir os custos de produção, enquanto fortalece as estratégias escolhidas, considerando que o fator “custos”, estará sempre atrelado à vantagem competitiva da organização, isto devido à imagem de estar fornecendo um produto de maior valor (conforme a estratégia genérica estabelecida), com um custo menor ou igual ao da concorrência.

A apuração dos gastos em uma empresa, é fundamental para que seus gestores saibam o que está acontecendo, viabilizando assim, as tomadas de decisões. E ainda, de acordo com Hansen & Mowem (2003), a apuração de custos tem por finalidade, tanto atender a exigências legais quanto obter a compreensão dos custos efetivos da organização. Em decorrência desse enfoque no presente capítulo, serão abordados alguns conceitos que envolvem a temática “custos”, bem como suas classificações, compreensão da funcionalidade e aplicação de cada um, são de extrema importância para o estudo do custo, e ainda mais, para a realização de uma análise de formação de preços.

O estudo da gestão de custos requer a compreensão dos conceitos fundamentais que envolvem esta temática. Diante disto, segue a abaixo, uma figura representativa de esquema e fluxo dos termos que serão abordados subsequentemente:

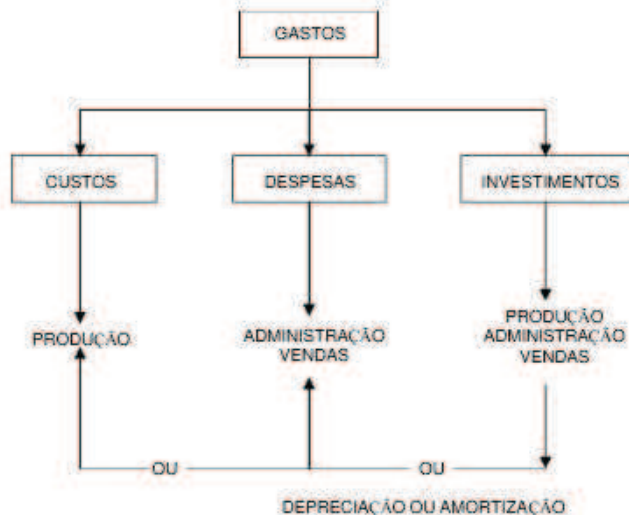


Figura 1 - Esquema e fluxo de termos

Fonte: BERNARDI (1996, p.40)

Com isso, e através do esquema apresentado na Figura 1, pode-se entender que os custos estão diretamente relacionados com o produto final, as despesas com os setores de apoio como administração geral e vendas, e os investimentos podem estar ligados tanto à produção, como aos setores de apoio.

- Gasto - O termo gasto é utilizado, segundo Passarelli & Bomfim (2004), para identificar qualquer valor monetário referente às aquisições da organização, para cobrir as necessidades de produção de bens ou serviços, e também às operações que envolvem o processo de fabricação e administração da empresa. Os gastos equivalem ao “valor dos insumos adquiridos pela empresa, independente de terem sido utilizados ou não.” (BORNIA, 2002, p.39), ou seja, é o momento em que se efetua uma aquisição. Assim, compreende-se que os gastos são representados pelos compromissos de pagamentos que a empresa assume, ao adquirir qualquer bem ou serviço, e desta forma abrangem os custos, despesas e investimento da empresa.

- Custo - Os custos, segundo Carneiro et al (2006), são representados por alguns gastos relativos a insumos necessários na produção de bens e serviços. Sendo assim, sempre que a empresa utilizar algum recurso na realização de suas atividades, o mesmo acarretará em

custos. Em outras palavras, Ribeiro (1997), também diz que, custos são todos os gastos diretamente relacionados com a obtenção de bens e serviços aplicados na produção. Muitos confundem custos com gastos, mas a diferença básica entre eles é que o gasto compreende aos insumos ao serem adquiridos, e o custo, é quando os insumos são utilizados. (BORNIA, 2002). Desta forma, entende-se que o custo compreende a todos os valores de insumos utilizados pela empresa, para a fabricação de seus produtos, e como exemplos de custos, pode-se citar: matéria-prima, mão de obra, energia elétrica, equipamentos, aluguel, salários, entre outros.

- Despesa - Despesas, conforme apontado por Carneiro et al (2006), são os recursos não relacionados diretamente as necessidades de fabricação, mas que são destinados à obtenção de receita. Bernardi (1996) e Ribeiro (1997), afirmam que as despesas, são gastos necessários para a geração de receitas, e que estão vinculados diretamente às atividades das áreas de administração geral, vendas e financeira, e não as de produção. Diante da afirmação destes autores, entende-se que, as despesas são gastos para a obtenção de receitas e que por consequência disto, reduzem o patrimônio da empresa.

- Investimento - Investimentos são considerados gastos de ativos em bens ou serviços, visando benefícios futuros ou longa vida útil destas aquisições, que “compreendem, geralmente, aos gastos com a obtenção de bens de uso da empresa” (RIBEIRO,1997, p.22). Sempre que se realiza uma compra para a empresa, está se fazendo um investimento, sendo que este insumo adquirido poderá ser utilizado no futuro, conforme explica Bornia (2002). Este insumo adquirido e não utilizado de imediato, tem a finalidade de adquirir benefícios a curto, médio e longo prazo. Porém, a partir do momento que se consome o que foi comprado, ou deprecia (no caso de imobilizados), isto deixa de ser investimento e passa a ser custo ou despesa para a empresa, conforme afirma Bernardi (1996).

- Desembolso - O termo desembolso não aparece no esquema de fluxos, de Bernardi(1996), porém, por ser uma nomenclatura bastante comum, considera-se importante haver uma breve explicação sobre o mesmo. Ribeiro define desembolso como “entrega de numerário antes, no momento ou depois da ocorrência dos gastos” (RIBEIRO, 1997, p.22). E para Crepaldi (1999), é simplesmente, o pagamento pela compra efetuada, referente a certos insumos. Diante destes conceitos, compreende-se que desembolso nada mais é que o pagamento efetivo, relativo ao gasto efetuado. Uma compra a prazo, por exemplo, no ato é considerado um gasto, e no momento do pagamento, se torna um desembolso. Portanto, o

desembolso representa um fato no fluxo de caixa, enquanto que os demais conceitos são fatos contábeis.

Com base nos conceitos acima, fica claro que qualquer valor empregado em algo pela empresa, implica em um gasto classificado conforme a sua destinação, como pode ser visto na Figura 2. Enfim, o principal fundamento para a abordagem destes conceitos, é o fato de que para o estudo de qualquer assunto que envolva os custos da empresa, como o que será apresentado nesse trabalho, sobre formação de preços, é essencial a compreensão dos termos acima explanados. Porém, não se resume a isso, pois é preciso também, saber identificar e analisar a fundo, os custos da empresa. Com isto, passando para uma próxima análise, serão abordadas a seguir, as principais formas de classificação dos custos, apontada pelos autores.

4.2 Administração de Receitas e Disponibilidades

Assim como os custos, é essencial que se analise e administre as receitas de uma empresa, buscando a otimização de lucros. As receitas obtidas nas organizações devem ser em sua maior representatividade compostas por pagamentos de produtos vendidos ou serviços prestados, podendo também ser gerada de ganhos financeiros, através da rentabilidade de investimentos realizados com disponibilidades, e integração de capital social. A análise de entradas e saídas de caixa devem ser estudadas e planejadas levando-se em consideração o momento em que estarão disponíveis ou serão exigidas, e não apenas no final de um período. É fundamental o ajuste entre receitas e custos para que se tenha disponibilidade no momento necessário e lucro desejado.

Afirmam Gropelli e Nikbakht (1998, p.365) que “o sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. A crise de liquidez, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras, sempre põe em perigo uma companhia.” Assim, a gestão financeira, para tornar-se eficaz, necessita estar sustentada por um planejamento de suas disponibilidades, que conduzam a companhia ao alcance de suas metas. Para tanto, os gestores precisam de informações confiáveis que os ajudem a tomar decisões certas e oportunas. As informações geradas pela gestão financeira servem de suporte às empresas em seu processo decisório, pois com elas torna-se possível um diagnóstico da situação atual e projetar metas financeiras para o futuro. De acordo com Assaf Neto e Silva (1997), o objetivo básico da função financeira é prover a empresa dos recursos de caixa necessários para que a mesma cumpra seus compromissos e ao mesmo tempo eleve os seus

lucros. Para Zdanowicz (1992), a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva. Sobre a finalidade da administração financeira, afirma ainda o autor, que se consubstancia por manter a empresa sempre em situação de liquidez e gerar condições para que ela obtenha lucros que compensem os riscos dos investimentos e a capacidade empresarial.

Tendo-se isto em vista, é necessário que se analise sempre as entradas e saídas de caixa no tempo, utilizando como ferramenta de apoio o fluxo de caixa. Fluxo de caixa não pode ser confundido com a demonstração contábil que apresenta receitas e despesas do período, a Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC). É essencial que a empresa consiga manter alinhada às variações no caixa para que se mantenha nível adequado para cumprir com suas obrigações e ainda consiga promover os investimentos e retornos desejados pelos sócios e investidores. Embora a Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC) não seja a ferramenta para planejamento financeiro, sua estrutura de informação foca as origens e aplicações do caixa ao longo de um exercício e é útil mencioná-las aqui. As mudanças no fluxo de caixa devem ser demonstradas com fontes e usos em três áreas:

- **Atividades operacionais:** O montante dos fluxos de caixa decorrente das atividades operacionais é o indicador-chave da extensão em que as operações da empresa tem gerado suficientes fluxos de caixa para amortizar empréstimos, manter a capacidade operacional da empresa, pagar dividendos e fazer novos investimentos sem recorrer a fontes externas de financiamento. As informações sobre os componentes específicos dos fluxos de caixa operacionais históricos são úteis, com outras informações, na projeção de futuros fluxos de caixa operacionais.

Os fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais são basicamente derivados das principais atividades geradoras de receita da empresa. Portanto, eles podem resultar das transações e outros eventos que entram na apuração do lucro líquido ou prejuízo. Exemplos de fluxos de caixa que decorrem das atividades operacionais são recebimentos pela venda de mercadorias e prestação de serviços e pagamentos a fornecedores por mercadorias e serviços.

- **Atividades de investimentos:** A divulgação em separado dos fluxos de caixa decorrentes das atividades de investimento é importante, porque tais fluxos de caixa representam a extensão em que dispêndios foram feitos com recursos destinados a gerar futura receita e fluxos de caixa. Exemplos de fluxos de caixa decorrentes de atividades de

investimento são recebimentos resultantes da venda de ativo imobilizado ou desembolsos para aquisição de ativos em longo prazo.

- Atividades de financiamentos: A divulgação separada dos fluxos de caixa decorrentes das atividades financeiras é importante, porque é útil para predizer as exigências impostas a futuros fluxos de caixa pelos fornecedores de capital à empresa. Exemplos de fluxos de caixa derivados de atividades financeiras são amortizações de empréstimos a pagar e numerário recebido provenientes de empréstimos.

Ao longo do tempo, o acompanhamento da Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC) é importante para considerar o comportamento da gestão financeira na questão estratégica da empresa. Considerando as atividades vistas como fonte e aplicação de caixa, devemos analisá-las no período desejado. Como ferramenta será utilizado o fluxo de caixa, qual permite estimar as entradas e saídas de caixa que a empresa terá em um dado período de tempo.

4.2.1 O processo de planejamento financeiro

Sá e Moraes (2005) definem o planejamento como sendo “um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma e estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente”. Desta forma, podemos observar que o planejamento pressupõe que se visualize as tendências futuras que podem impactar no negócio a fim de se adotar ações presentes que tragam resultados eficazes diante dos cenários previstos. Em um planejamento devem-se considerar períodos futuros, podendo se antecipar em curto ou longo prazo, considerando curto prazo os acontecimentos previstos para o período de doze meses subsequentes. O planejamento sempre deve anteceder, em alguma dimensão, a execução, em alguns casos podendo haver curtíssimo prazo de antecedência (Frezatti, 2008),

O planejamento possui alguns benefícios e também limitações. Frezatti (2008) apresenta como as mais importantes vantagens:

- a) Coordenação de atividades: Pressupõe que todas as áreas de uma empresa sejam analisadas e se gerencie os recursos no alcance das metas. A coordenação entre os setores é essencial para o alcance dos objetivos da empresa, identificando gargalos, riscos e possibilidades;

- b) Decisões antecipadas: Permite a identificação de novas perspectivas, novas abordagens e amadurece posições dos gestores em razão do enriquecimento do processo em decorrências de novas informações;
- c) Comprometimento *a priori*: A inexistência de um sistema de planejamento traz a dimensão do comprometimento para o momento em que se detecta a necessidade, ou seja, imediatamente antes da decisão e implementação;
- d) Definição de responsabilidades: é necessária que as responsabilidades sejam claras e bem definidas, permitindo o controle e cobrança de resultados;
- e) Força a autoanálise: Quando uma área da empresa vislumbra o processo de planejamento, pode se auto-avaliar frente aos desafios que pretende superar no futuro;
- f) Permite avaliação do progresso: Comparar o resultado real com o planejado indica a existência de um padrão aceito para aquele período e circunstância.

Em contraponto, Frezatti (2008) também colocar a existência de limitações importantes no desenvolvimento do processo de planejamento de uma organização. São elas:

- a) Baseia-se em estimativas: Não se espera que o nível de acerto seja pontual, mas razoável em termos de tendência;
- b) Deve estar adaptado às circunstâncias: Um processo de planejamento desenvolvido com base na percepção de ambiente restritivo deve refletir um ambiente diferente, caso as expectativas se alterem. Isso implica a necessidade de revisão periódica;
- c) A execução não é automática: Depois de elaborado, o processo de planejamento só será útil se for efetivamente adotado pelas pessoas, isso implica o comprometimento de todos na organização;
- d) O plano não deve tomar o lugar da administração: Atividades que não estão previstas no processo de planejamento devem ser avaliadas pela administração e implementadas, caso considerem que são adequadas aos seus objetivos.

Em síntese, é possível entender que o planejamento deve trazer muitos benefícios para a organização, possibilitando anteceder-se a riscos e identificando oportunidades. No entanto, para que o planejamento seja eficaz há a necessidade de comprometimento por parte de toda a organização e que os dados analisados estejam dentro dos valores esperados, ainda assim

podendo haver falhas a que a administração deve estar atenta. Para todo planejamento é necessário que se tenha o acompanhamento dos resultados efetivos e possíveis alterações nas tendências. O processo de controle possui a mesma importância que o processo de planejamento, uma vez que irá indicar se a organização está seguindo o plano elaborado e as possíveis falhas que estejam ocorrendo.

O planejamento financeiro proporciona a visão necessária à otimização da utilização dos recursos da empresa (Sá e Moraes, 2005). É necessária a identificação dos recursos existentes e que devem ser buscados alocados em um período de tempo, visualizando a necessidade ou sobra de recursos financeiros. Desta forma, o planejamento financeiro deve ocorrer em curto prazo e longo prazo. No planejamento de curto prazo é dimensionada a necessidade de capital de giro que a organização terá nos próximos doze meses, que representa o montante que a empresa necessita para manter liquidez e lucratividade entre o período compreendido da venda do produto ou serviço até o recebimento do valor de venda, ou seja, o ciclo financeiro (Matias, 2007). No longo prazo devem ser estabelecidas estratégias de atuação e investimentos pretendidos, de acordo com os cenários previstos.

O volume necessário de capital de giro pode variar de acordo com fatores como volume de vendas, sazonalidade do negócio, fatores cíclicos de economia e política de negócios (Matias, 2007). Em geral, o capital de giro necessário não é alterado drasticamente de acordo com o volume de vendas para empresas do setor de serviços, uma vez que os principais custos inerentes são fixos, em especial o valor de mão de obra. Já os fatores cíclicos da economia e sazonalidade do negócio tendem a impactar fortemente no setor de serviços, em especial nos serviços jurídicos é necessário antecipar-se a períodos como recesso do judiciário, por exemplo. A política de negócios também deve alterar o planejamento financeiro, tanto de curto quanto de longo prazo, de qualquer negócio, uma vez que é a identificação dos sócios de como a empresa deve atuar financeiramente.

O planejamento financeiro de longo prazo deve representar a necessidade de valores para que a organização alcance os objetivos pretendidos. Os objetivos podem ser representados pelo posicionamento que a empresa pretende estar no mercado futuro, assim como os investimentos a que pretende e retorno financeiro esperado pelos sócios. É fundamental que se identifique a necessidade de recursos financeiros para os períodos planejados e as fontes de capital possível, estabelecendo a estrutura de capital, que é a proporção entre capital próprio e capital de terceiros de longo prazo que a mesma utiliza para financiar suas atividades. No estudo da estrutura de capital, tenta-se verificar qual é a melhor

proporção de capital próprio e de capital de terceiros de longo prazo que deve ser adotada por uma empresa (Matias, 2007).

Ainda no longo prazo, é imprescindível que analise os investimentos pretendidos, quais devem estar alinhados ao planejamento estratégico. Entre as técnicas de análise de investimentos deve ser consideradas o cálculo de valores presente líquido (VPL) e tempo de retorno (payback). O cálculo de VPL traz todos os fluxos incrementais líquidos para o valor presente, identificando se a taxa de retorno está adequada com o estabelecido pela organização como ideal. O cálculo do valor presente líquido permite a comparação do investimento com outras possibilidades para a organização. Quanto ao tempo de retorno, calcula quanto tempo a organização conseguirá recuperar o valor desembolsado. Também este deve ser corretamente analisado para se identificar se esta de acordo com o retorno pretendido pelos sócios e acionistas. É necessário que todo planejamento financeiro de longo prazo preveja os cenários econômicos em que estarão inseridos, isto pode representar um risco uma vez que é baseado em estimativas, mas servirá de base de atuação para a empresa.

Para que o planejamento financeiro seja definido, é necessário representá-lo através de orçamentos. Como base para os orçamentos devem ser definidos meta de remuneração dos acionistas, índices de desempenho, cenário econômico, políticas empresarias e metas (Sá e Moraes, 2005). O próximo capítulo acordará o processo de elaboração de orçamentos e suas vantagens e desvantagens.

4.2.2 Elaboração de orçamentos

Orçamento pode ser conceituado de muitas formas, entre eles é definido por Zdanowicz (1995) como o método de planejamento e controle financeiros vinculados aos planos operacionais e/ou de investimentos, visando otimizar o rendimento de recursos físicos e monetários da empresa. Também pode ser definido, por Zdanowicz (1995), o instrumento que descreve o plano geral de operações e/ou de capital orientado por objetivo e metas propostos pela alta cúpula diretiva da empresa para um determinado período. É importante perceber que essas duas definições e tantas outras existentes, trazem o orçamento como um método, técnica, ferramenta ou similares, e também sempre consideram que deve ser aplicada em um determinado período de tempo e que visa alcançar os objetivos propostos pelos sócios ou acionistas e diretores. Desta forma, é importante ressaltar que toda a atividade da empresa

deve ser levada em consideração no momento da preparação de um orçamento ou planejamento de caixa.

O orçamento, uma vez implantado e disposto à empresa, deverá satisfazer aos objetivos gerais e individuais da organização. Para que o orçamento seja eficaz, deve ser abrangente e integrativo das áreas, na busca dos objetivos dos sócios e diretores. Para Zdanowicz (1995), o principal objetivo do orçamento estará relacionado com duas funções administrativas básicas, sendo eles planejamento e controle. O planejamento institui-se como a função de fixar os objetivos e estabelecer as atividades a serem desempenhadas para alcance das metas. E o controle no sentido de avaliar os resultados objetivos e confrontá-los com as estimativas elaboradas, verificando os desvios e indicando as ações corretivas necessárias. Além dos valores orçados para o período futuro da empresa, deve ser levado em conta previsões para o futuro, como mudança no cenário econômico. Nem sempre estas mudanças são possíveis de ser quantificadas adequadamente para o futuro, mas é necessário que se leve em consideração como possíveis causas de alteração no orçamento e para isto se tenha planos de contingência. O processo de planejamento financeiro passa pela análise das variáveis que influenciam o orçamento, a elaboração do orçamento, o controle e análise dos resultados impactando na reelaboração do orçamento, conforme demonstrado na Figura 2.

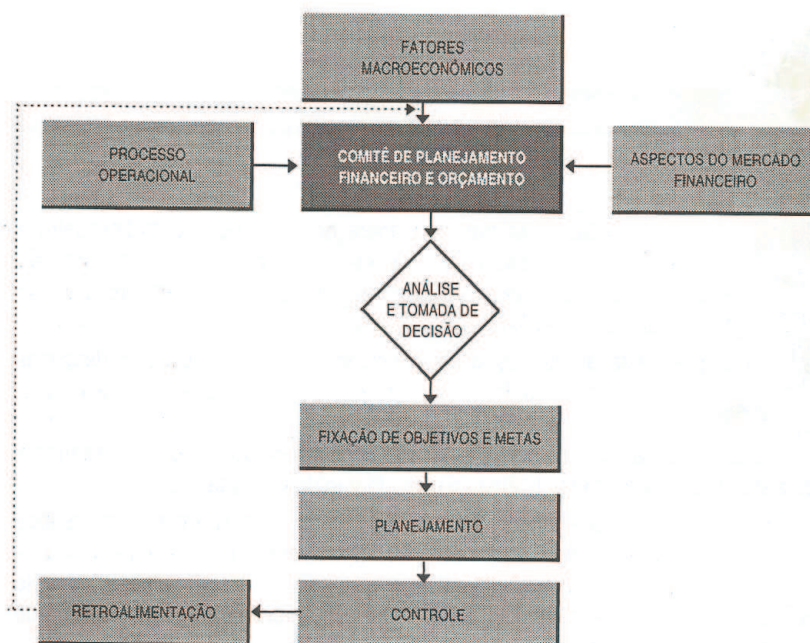


Figura 2: Fluxograma do Processo de Elaboração do Planejamento Financeiro e Orçamento

Fonte: ZDANOWICZ (1995), p. 25

Para Braga (2010), o orçamento de uma empresa traduz em quantidades e valores os planos de atividades e de investimentos para o próximo exercício social ou para horizontes mais amplos. Com base no orçamento e considerando que este foi formulado adequadamente, deve se estabelecer métricas para acompanhamento do efetivamente realizado. O controle orçamentário é tão importante quanto a formulação, uma vez que permite verificar se a empresa está tendo o funcionamento programado, e caso não se tenha, se possa averiguar os possíveis erros e revertê-los. Para que o controle possa ocorrer de forma eficaz, é imprescindível que, o orçamento tenha sido realizado de forma correta, integrando todas as áreas da empresa, por exemplo, considerando que as vendas devem alcançar os níveis propostos, a produção deve ser compatível com o volume de vendas, os recursos humanos devem ter pessoas suficientes para auxiliar na produção, a área de marketing deve desenvolver mídia que auxilie nas vendas e também estabelecer preço de venda ideal, e também, a área de finanças deve buscar a redução de custos e buscar o balanço entre a entrada e saída monetária, e as demais áreas que existam também devem estar integradas ao plano financeiro.

O planejamento financeiro faz-se necessário para análise da situação financeira da empresa, sendo empregada a ferramenta de fluxo de caixa para tal, a elaboração de diagnóstico e definição de metas e objetivos para períodos futuros, através da elaboração de orçamentos, e enfim controle e realinhamento dos orçamentos às alterações e contingências. Com base neste estudo é realizado o trabalho de diagnóstico e elaboração de uma proposta de planejamento financeiro através da elaboração de orçamento de fluxo de caixa para a empresa Advogados Associados.

4.2.3 Controle Orçamentário

O controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para um dado período (Frezatti, 2008). As metas da empresa podem ou não ser atingidas ao longo do prazo, ainda que parcialmente. Nessa abordagem, é importante definir e acompanhar o todo da organização, identificando as possíveis diferenças, ainda, em que parte da empresa ocorreu. O papel do gestor é de analisar os resultados obtidos frente às metas estabelecidas e entender as causas da variação, definindo novas metas ou planos de ação.

Somente através do acompanhamento dos resultados é possível identificar as falhas e tomar atitudes com o objetivo de corrigir e evitar transtornos irreversíveis.

Os principais focos de atenção no acompanhamento orçamentário devem ser as atividades operacionais significativas para que os objetivos sejam atingidos (Frezatti, 2008). As vendas é um exemplo de atividade a ser acompanhada, pois seu nível irá refletir nas entradas de caixa futuros, assim como a qualidade na concessão de crédito a clientes, a fim de minimizar as possíveis inadimplências. A rigor, todos os processos deveriam ser analisados e identificados suas variações em relação ao orçado. O controle orçamentário deve ser analisado em relação aos centros de custos em que a organização possui, a fim de identificar onde as falhas podem ter ocorrido e os possíveis motivos. Também é importante que se analise item a item, pois o resultado final pode representar pouca variação do orçado, porém a forma como a empresa chegou a isto difere do orçado, podendo haver gastos excessivos frente a receitas maiores do que planejadas, ou redução de custos frente a redução de receitas, o que deve ser avaliado.

É necessário que cada item que compõe o orçamento tenha um valor ou percentual atribuído a sua importância. Desta forma, podem ocorrer variações relevantes e não relevantes. Os itens de grande significância devem ter um acompanhamento mais constante, agindo rapidamente no caso de necessidade. Já itens não relevantes podem ter seu acompanhamento mais esporádico por parte do gestor. As variações podem ocorrer por erros de informação, por decisões administrativas, decisões não controláveis e causas não estabelecidas (Frezatti, 2008). As variações administrativas e não controláveis são variações aceitáveis dentro do processo de controle orçamentário, pois representam decisões gerenciais e causas em que a empresa esteja inserida e não possa ser controlada, como recessão do setor. Já as variações por erro de informação e causas não estabelecidas a empresa deve procura minimizar através de um efetivo processo de elaboração de orçamentos, pois orçamentos com erros de informação levarão a tomadas de decisões equivocadas e erros por causas não estabelecidas pressupõem falta de conhecimento sobre as variáveis que atingem a empresa.

5 Metodologia

A caracterização das pesquisas é o fundamento de um trabalho científico. A explicitação da metodologia e dos passos seguidos para atingir os objetivos do trabalho, visam cumprir esse fundamento, e a auxiliar o leitor para que possa ter um melhor entendimento do trabalho apresentado e dos processos utilizados para atingir seus objetivos

[...] a metodologia deve ser definida como um elemento facilitador da produção de conhecimento, uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de posicionar-se, adequadamente, perguntas importantes. (PRODANOV, 2006, p.18).

A fim de focar as ações a serem realizadas, o presente trabalho, foi realizado no escritório de advocacia Advogados Associados, localizado no Vale do Sinos, na cidade de São Leopoldo/RS, e no qual se identificou a necessidade de elaboração de um planejamento financeiro, sendo necessário ainda implementar práticas de planejamento estratégico. O presente trabalho realizou a coleta e análise de dados, durante os meses de Março a Junho, do ano de 2014, sendo que para a compreensão dos dados financeiros da empresa e elaborações do planejamento financeiro, se utilizou de participações ativas e envolvimento particular pela presente pesquisadora.

5.1 Classificação da pesquisa

A partir da compreensão dos conceitos e objetivos de uma pesquisa, torna-se importante, também, classificá-la de acordo com alguma estrutura de classificação. Sendo assim, utilizou-se como autor base do presente capítulo o autor Antonio Carlos Gil, o qual determina e define categorias de classificação a ser utilizada para desenvolver um estudo acadêmico. Assim segundo Gil (1991), uma pesquisa científica, pode ser classificada quanto a sua natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, sendo que, diante deste enfoque, o presente trabalho, se caracteriza, perante as justificativas, da forma que segue:

- Quanto à natureza

Quanto à natureza uma pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada, sendo que a básica tem por objetivo gerar novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência sem que se tenha uma previsão de aplicação prática deste conhecimento adquirido. Já a pesquisa aplicada, tem por objetivo gerar conhecimentos com o intuito de serem aplicados de forma prática, visando a solução de problemas específicos (GIL, 2002).

Neste contexto, o presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa tipo consultoria, por utilizar de ferramentas existentes, com o intuito de aplicá-las na organização estudada, para uma possível solução de um problema específico, que neste caso, é a identificação de um planejamento financeiro ideal para a Advogados Associados.

- Quanto à forma de abordagem do problema

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, sendo que a quantitativa é baseada em técnicas estatísticas, como percentagem, média, análise de regressão, entre outras, enquanto que a pesquisa qualitativa interpreta fenômenos e atribui resultados a eles, sem o uso de métodos e técnicas estatísticas. (GIL, 2002)

Com isso, a presente pesquisa poderá ser vista como qualitativa por haver uma pesquisa de dados como eventos ou processos, que permitem o funcionamento da empresa, interpretando-se estes fatos, e descrevendo tais. Assim, a participação presencial, e também, as entrevistas informais (não estruturadas), permitirão avaliar e descrever a organização e seus processos, de forma qualitativa.

- Quanto aos objetivos

De acordo com os objetivos, Santos (2001), aponta que uma pesquisa pode ser classificada como: descritiva, exploratória e explicativa. O mesmo autor, acima mencionado, e assim como Gil (2002), destacam que uma pesquisa exploratória, tem por objetivo principal, criar maior familiaridade com o problema, e ainda, normalmente se dá através de levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tem maior conhecimento na área, análise de exemplos que possam facilitar o entendimento do assunto, e ainda, observação participativa. Assim, a presente pesquisa enquadra-se neste contexto, por apresentar um

estudo para a obtenção de informações e conhecimentos, visando a solução de problemas práticos, aparentes na empresa estudada.

- Quanto aos procedimentos técnicos

De acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada, segundo Gil (2002), como: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante. Uma pesquisa bibliográfica se caracteriza pela utilização de material já elaborado, com valor acadêmico (GIL, 2002). A vantagem deste tipo de pesquisa é que permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Já Köche (1999), complementa dizendo que, na pesquisa bibliográfica, realiza-se um levantamento do conhecimento na área, identificando-o com as teorias existentes, e analisando-as, de forma que estas possam contribuir na compreensão ou explicação do problema sugerido. Assim, a presente pesquisa, se caracteriza como bibliográfica, pois são nos livros que se encontram os estudos já publicados pelos especialistas, que serviram como base para o estudo teórico, apresentado nos capítulos anteriores, e que são essenciais para o posterior estudo de caso.

A pesquisa documental, conforme Lakatos & Marconi (1991), abrange a coleta de dados, referente a documentos de fonte primária, que podem ser recolhidos durante ou após a ocorrência dos fatos e que não precisam, necessariamente, serem escritos. Assim, o estudo a ser realizado nesse trabalho, se caracteriza, também, como documental, devido a utilização de documentos da empresa, para a retenção de dados necessários para o presente estudo. O levantamento ocorre quando a pesquisa utiliza-se da “... interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (GIL, 2002, p.50). Desta forma, a presente pesquisa se enquadra neste contexto, devido a utilização de entrevistas informais e não estruturadas com os proprietários da empresa, objetivando obter informações pertinentes ao estudo.

5.2 Análise e apresentação dos dados

Por fim, a apresentação e análise de dados coletados nesse estudo de caso ocorrerá através de dados quantitativos que serão apresentados de forma estatística, através de quadros e dados qualitativos que serão apresentados através de descrição textual, a fim de atingir o

objetivo descrito na introdução deste trabalho, que é elaborar um planejamento financeiro baseado no fluxo de caixa passado e na perspectiva de receitas e gastos futuros para o escritório de advocacia Advogados Associados. Sendo assim, a análise e interpretação dos dados, nesta pesquisa, ocorrerá nas seguintes etapas, através do vínculo entre teoria e prática:

- Abordagem da empresa, suas características, histórico, estrutura e estratégias, bem como, as características do mercado de atuação desta organização;
- Levantamento e coleta dos dados quantitativos, referentes aos valores integrantes do fluxo de caixa da empresa durante o ano de 2013 e a perspectiva de gastos e receitas para períodos futuros, e ainda, identificar como a organização faz o controle financeiro atualmente;

E por fim, a apresentação de uma ferramenta para planejamento financeiro, estabelecendo um orçamento de fluxo de caixa para a organização. Através da realização desta pesquisa, pretende-se tornar possível a obtenção de informações cruciais para o prosseguimento do estudo, e assim, atingir o objetivo geral do trabalho, que é estabelecer um planejamento de fluxo de caixa que auxilie a Advogados Associados a antecipar ao comportamento de caixa futuro.

6 Levantamento de dados e Mapeamento de riscos da Advogados Associados

Para a classificação das receitas e gastos em fixos e variáveis da Advogados Associados, foi feito um levantamento em separado junto à empresa, qual está exposto nas Tabelas 1 e 2. Foram identificados todos os gastos que o escritório costuma ter como compromisso mensalmente, estes dados estão atualizados para o mês de Maio/2014. Observa-se que a empresa tem em maior quantidade gastos fixos, sendo os gastos variáveis impactados pela retirada mensal dos sócios, valor este que não possui atualmente mínimo fixo a título de pro labore e que varia mensalmente de acordo com a necessidade de cada um dos sócios, o que causa uma agravada imprevisão para o planejamento de gastos que o escritório necessita. Ao mesmo tempo que não possui previsão, a empresa indica que a retirada mensal possui uma média de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais mensais) para os dois sócios, impactando em aproximadamente 63% do total de gastos, mais uma vez demonstrando a relevância que possui e a necessidade de uma maior previsão para que o escritório possa se planejar.

Em relação ao quadro de funcionários, percebemos que os valores para pagamentos são baixos, pois o escritório conta apenas com uma secretária e um estagiário. O controle financeiro está designado para que o estagiário realize, além das tarefas jurídicas que possui. Este controle pode não estar ocorrendo da melhor forma possível, sendo que muitos lançamentos não estão tabelados nem em planilhas Excel, nem no software que o escritório possui contratado, o Integra, sistema jurídico disponibilizado pelo PROMAD (Programa Nacional de Modernização da Advocacia). O sistema é acessível pela internet e oferece apoio no andamento dos processos, cadastro de clientes, agenda e apoio financeiro, permitindo o cadastro de contas e receber e a pagar e gerando o fluxo de caixa da organização. O Integra é amplamente utilizado pelo escritório para cadastro de clientes e acompanhamento processual, porém no âmbito financeiro é utilizado somente parcialmente, com poucos registros sendo efetuados. Esta utilização inconsistente do sistema ocasiona um controle de receitas e gastos precários, gerando distorções entre as previsões de saídas de caixa e efetivas, como também para receitas. Também pode acontecer de a empresa não cumprir com os pagamentos acertados ou deixar de receber honorários contratados por falta de controle e planejamento, sem que haja o registro efetivo em algum sistema, pode-se passar despercebidos os compromissos financeiros que possuem. Estes esquecimentos já ocorreram por mais de uma vez durante o período em que o trabalho foi realizado, tanto no pagamento de dívidas quanto

no recebimento de honorários, o que comprova a necessidade de que haja engajamento por parte da empresa e efetivo controle das receitas e gastos ocorridos e que estejam planejados.

Tabela 1: Levantamento de gastos mensais Advogados Associados.

CUSTOS FIXOS	SALÁRIOS: ESTAGIÁRIOS E SECRETÁRIA	R\$ 2.615,00
CUSTOS FIXOS	ALUGUÉIS: SALA 01.03 E 04	R\$ 2.150,40
CUSTOS FIXOS	FGTS, IPTU, ISSQN	R\$ 732,09
CUSTOS FIXOS	PROGRAMAS JURÍDICOS (assertiva, integra)	R\$ 192,80
CUSTOS FIXOS	TELEFONE e INTERNET	R\$ 220,18
CUSTOS FIXOS	ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	R\$ 33,00
CUSTOS FIXOS	SEGURANÇA	R\$ 120,00
CUSTOS FIXOS	SINDICATO	R\$ 31,88
CUSTOS VARIÁVEIS	RETIRADA MENSAL DOS SÓCIOS	R\$ 15.000,00
CUSTOS VARIÁVEIS	ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	R\$ 413,95
CUSTOS VARIÁVEIS	TELEFONE CELULAR	R\$ 1.076,56
CUSTOS VARIÁVEIS	AUXILIO COMBUSTIVEL	R\$ 77,00
CUSTOS VARIÁVEIS	ASSESSOR PREVIDENCIARIO	R\$ 250,00
DESPESAS FIXAS	CONTABILIDADE	R\$ 400,00
DESPESAS FIXAS	CURTO MEU BAIRRO	R\$ 69,90
DESPESAS FIXAS	MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO (LIMP. CONSERVAÇÃO)	R\$ 250,00
DESPESAS VARIÁVEIS	DIVERSOS	R\$ 200,00
TOTAIS	CUSTOS FIXOS	R\$ 6.095,35
	CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 16.817,51
	DESPESAS FIXAS	R\$ 719,90
	DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 200,00
	GERAL	R\$ 23.832,76

O escritório de advocacia estudado apresenta como fonte de receitas os honorários contratuais, quais podem ser compostos de pagamento único inicial, pagamento parcelado inicial e porcentagem de valor recebido na ação, em separados ou juntamente, e honorários de sucumbências em menor representatividade, estes sendo fixados por decisão judicial. Também possuem clientes físicos e jurídicos que possuem contratos mensais para prestação de serviço, podendo possuir pagamentos fixos ou variáveis, estes sendo considerados

essenciais pelos sócios para fazer frente aos custos fixos da organização e sendo alvo de prospecção de clientes. Na tabela 2 podemos verificar que o escritório possui poucos contratos fixos, representando cerca de 11% dos gastos fixos estimados, valor pouco significativo. Este é um dos focos dos sócios para os próximos períodos, o aumento do número de clientes fixos e também o aumento do ticket médio de valor mensal contratado auxilia no planejamento financeiro do escritório e permite uma maior segurança de que haverá valores para honrar com as dívidas assumidas.

Tabela 2: Levantamento de receitas fixas mensais Advogados Associados

RECEITAS FIXAS	
EMPRESA A	R\$ 400,00
EMPRESA B	R\$ 400,00
EMPRESA C	R\$ 400,00
EMPRESAD	R\$ 1.050,00
EMPRESA E	R\$ 500,00
TOTAL	R\$ 2.750,00

Possui também baixa participação na receita mensal os honorários de sucumbências, quais representam honorários que a parte que perde uma ação deve pagar ao advogado da parte que ganha a ação para pagar os gastos com o serviço de assessoria do advogado, a sucumbência, pela lei, deve ficar entre valores mínimo e máximo (de 10% a 20% sobre o valor da condenação). Mas a lei também permite que ela seja fixada equitativamente pelo magistrado nos casos em que não haja condenação ou que seja vencida a Fazenda Pública (art. 20, §§ 3º e 4º, CPC). Em ambos os casos, o magistrado leva em conta o cuidado que o advogado teve com a causa, o lugar da prestação do serviço, a natureza e a importância da causa, o trabalho realizado e o tempo exigido para o serviço. Este tipo de honorário não costuma ser definido com valores representativos por parte dos magistrados, também um grande grupo de ações não possuem esta prerrogativa, por exemplo, quando a parte que perde possui Assistência Judiciária Gratuita não deverá ser obrigada a pagar honorários de sucumbências. O recebimento de honorários de sucumbências não substitui o pagamento dos honorários contratuais por parte dos clientes representados pelos advogados ganhadores da causa.

Os honorários contratuais são os valores que representam ganhos significativos para o escritório atualmente. Este tipo de honorário pode ser cobrado no início do processo, meio ou fim, ou ainda em mais de uma das etapas. Também pode representar um valor fixo ou

variável, de acordo com o valor que a parte irá receber no momento em que ganha a causa ou se dá definição e finalização do processo, estes podem se individuais ou mistos também. Os recebimentos, tanto fixos quanto variáveis, podem ocorrer em pagamentos únicos ou parcelados, o escritório costuma emitir boletos para pagamento no caso em que há parcelamento. Os valores mais representativos costumam ser recebidos no final das ações judiciais, ou seja, quando há julgamento e o valor entra em execução, isto pode levar de médio a longo prazo, dependendo da natureza jurídica da ação. Por este motivo o planejamento financeiro do escritório de advocacia deve ser realizado para um prazo mais longo. Não é possível saber o resultado exato que uma ação irá dar de retorno quando se inicia um processo, porém com base na experiência que o escritório possui e na jurisprudência, é possível estabelecer uma previsão inicial, qual deve ser corrigida ao longo do processo. Com este cenário, onde percebemos que o escritório Advogados Associados tem apresentado bom retorno financeiro e melhora na capacidade de geração de receitas, assim como falta de controle financeiro e gastos sendo realizados acima do esperado, o presente trabalho propõe-se a orientar a empresa da forma como deve ser controlado e planejado financeiramente.

6.1 Estabelecimento das prioridades

Com o objetivo de conhecer o posicionamento do escritório de advocacia Advogados Associados atualmente e alcançar a visão de mantê-lo para o futuro, é necessário que se analise prioridades para os sócios e as competências existentes e faltantes na organização. Com base nestes dados, deve ser estabelecido o mapeamento de riscos a que a sociedade está exposta e se criem planos contingenciais caso se concretizem os riscos previsíveis. Para tanto, foram coletados dados com os sócios quanto ao que consideram prioridade para o escritório no momento atual e como pretendem manter o posicionamento do escritório nos próximos dez anos. Após, foram indicadas as competências existentes atualmente no escritório e quais deveriam ser incorporadas frente ao planejamento estratégico do escritório. Por fim, são analisadas as oportunidades e ameaças que a organização identifica para alcançar seus objetivos e são estabelecidos planos de ações para enfrentar as ameaças caso se concretizem, antecipando possíveis crises que o escritório possa enfrentar.

Iniciando pelas prioridades, é possível perceber que o escritório atualmente trabalha com processos em quantidades elevadas, com muitas ações de baixo valor. Isso diversifica as receitas, não causando grandes impactos em caso de inadimplências ou atrasos no judiciário,

porém gerando muito trabalho e baixa remuneração. Quanto ao principal diferencial que mantém frente à concorrência é o atendimento pós-venda, através da atualização do cliente quanto ao andamento dos processos judiciais pelo sistema Integra, e também amplo esclarecimento quanto às possibilidades que se oferecem no andamento. O ponto em que se encontra e a qualidade do mobiliário e atendimento também diferencia o escritório estudado dos concorrentes, porém apenas dos concorrentes locais, do mesmo bairro, que possuem padrões mais baixos de atendimento. Apesar de o escritório estar localizado em um bairro periférico do município de São Leopoldo, considera-se como concorrentes escritórios com mesmo nível de atendimento localizado principalmente no centro do município. Para manter tal nível de atendimento é considerada imprescindível pelos sócios a organização, sendo inaceitável perda de documentos e prazos judiciais. É importante destacar que conhecimento da matéria jurídica e atender aos prazos judiciais obrigação de todo advogado, mas na prática é sabido que isto nem sempre ocorre, motivo pelo qual pode ser considerado prioridade de diferencial para a Advogados Associados. Por meio da qualidade no atendimento é pretendida a fidelização do cliente, tornando-se referencial para ações judiciais futuras e também ocorrendo a indicação para novos clientes, desta forma cobra-se por um serviço de maior qualidade e se cria vínculos de maior durabilidade com os clientes.

Para manter o escritório com qualidade diferenciada é necessário que tenha uma equipe de profissionais qualificados, desde a secretária que presta o primeiro atendimento ao cliente, até os sócios, que devem estar em constante aperfeiçoamento técnico com atualização em matérias jurídicas e cursos de especialização. Com o quadro de funcionários disponível atualmente existem períodos em que o atendimento é intenso, acumulando muitas ações para os advogados somando-se aos atendimentos, que são considerados prioridades no bom atendimento ao cliente. Com o aumento da quantidade de clientes e contratos fechados, os sócios pretendem ampliar o escritório com uma nova filial no bairro central do município. Porém esta intenção ainda não possui data acertada para ocorrer, sendo atualmente apenas uma intenção para os próximos vinte e quatro. O que está decidido é que este novo espaço deve ser uma sala comercial própria, atuando como um novo ponto de atendimento e também como investimento em imobilizado para a organização.

Soma-se à criação de base de clientes fidelizados a intenção de expansão da base de clientes pessoas jurídicas fixas. Atualmente, são poucos os clientes com contrato fixo de assessoria jurídica. Além disso, valor mensal individual é baixo em geral, sendo a maior quantidade de R\$400,00 (quatrocentos reais). Além das ações judiciais dos clientes fixos, o

fato de se tratar de pessoas jurídicas pode atrair também os sócios das empresas como pessoas físicas e os funcionários da empresa para assessoria jurídica com o escritório Advogados Associados, representando uma grande gama de possibilidades. A organização considera importante expandir o número de empresas a serem atendidas de forma fixa e também elevar o valor mensal, adequado ao nível de necessidade de assessoria jurídica e também de capacidade de pagamento da empresa cliente.

Quanto à remuneração dos sócios, os dois estão de acordo em reduzir o valor de pro labore e distribuição de lucros em relação ao ano de 2013. Será fixado como meta futura o recebimento de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) mensal, para cada sócio, no segundo semestre de 2014 e no ano de 2015 com o objetivo de utilizar o lucro em novos investimentos que pretendem para os próximos vinte e quatro meses. Caso haja resultado positivo superior ao necessário para a reserva destinada a aquisição da sala comercial poderá ser distribuído parcialmente entre os sócios. Quanto às salas que o escritório possui atualmente alugadas, não se verifica necessidade de reformas ou maiores gastos com mobiliários, uma vez que o escritório já possui o espaço necessário para um excelente atendimento aos clientes e ambiente de trabalho. Sintetizando, são prioridades no momento a qualidade no atendimento criando uma base de clientes fidelizadas e aumentando a base de clientes fixos, e a redução de custos para o mínimo necessário para que se mantenha as boas condições de trabalho e atendimento com o objetivo de investir os lucros da empresa em uma sala comercial nos próximos vinte e quatro meses, e no aperfeiçoamento técnico dos sócios.

6.2 Identificação das competências

Considerando a formação acadêmica, podemos dizer que o escritório de advocacia Advogados Associados está apto a atender a qualquer demanda jurídica, porém para fins de avaliar as possibilidades estratégicas da organização iremos avaliar quais áreas possui conhecimento satisfatório para prestar atendimento e quais são as possibilidades de expansão. O escritório possui dois advogados graduados e habilitados a atuar em sua profissão e um estagiário o curso de Direito, além de contar com serviços terceirizados caso haja necessidade, desta forma consegue atingir grande diversidade de matérias jurídicas. Atua no momento com ações judiciais de natureza trabalhista, representando tanto o trabalhador quanto o empregador, direito previdenciário, com requisição de aposentadorias e benefícios e revisões, direito de família, com separações, pensão alimentícia e sucessões em especial, direito do

consumidor, em sua grande parte ações indenizatórias e rescisórias de contratos de prestação de serviço, direito imobiliário, com regularização fundiária e assessoria em novas contratações, criminal apenas para já clientes, e empresarial com todas as demandas específicas este segmento, especialmente as da área tributária e trabalhista. A diversificação possibilita ao escritório o atendimento a um grande número de ações judiciais, em geral com valores mais baixos, mas que mantém o escritório em pleno funcionamento e com suas obrigações em dia.

Da forma que o escritório vem atuando, existe uma grande quantidade de serviço a ser executado com os valores de entrada sendo pulverizados entre vários clientes e ações diferentes. A intenção dos sócios para o futuro, nos próximos dez anos, é migrar desta forma de atuação para poucos clientes, porém com valores elevados. Os ramos de atuação que pretendem desenvolver e aperfeiçoar para alcançar este objetivo é o imobiliário, através da regularização fundiária de grandes loteamentos, em especial as novas moradias que foram distribuídas de diversas formas a população brasileira nos doze últimos anos de administração pública federal. Para esse tipo de ação os sócios já possuem o conhecimento necessário, pois um deles possui pós-graduação de especialização em direito imobiliário e também já atuou como diretor jurídico da Secretária de Habitação do Município de São Leopoldo/RS. Atualmente já existe um relacionamento prévio com cooperativas habitacionais e também está sendo elaborado um plano de ação a ser apresentado às administrações públicas municipais no ano de dois mil e quinze, após o período eleitoral. A proposta é regularizar milhares de casas que foram distribuídas no Rio Grande do Sul sem que houvesse escrituração e regularização de propriedade. Nessa proposta o escritório pretende oferecer um serviço multidisciplinar, sendo necessária a parceria de profissionais de áreas diversas, como topografia e arquitetura ou engenharia civil.

O outro ramo que o escritório possui especialização, através de curso de pós-graduação do outro sócio é o ramo empresarial. Para este é necessário conhecimento em todos os setores que possam atuar, como trabalhista, tributário e ambiental. Para estes o escritório possui conhecimento para atender praticamente todas as necessidades dos clientes, sendo necessário apenas o estudo do setor em especial que o cliente esteja inserido. A competência que é identificada como necessária a ser buscada pelo escritório é para administração judicial de massas falidas. Esta área foi identificada recentemente pelos sócios e é uma possibilidade de desenvolvimento para atuar no futuro, juntamente com o foco em regularização fundiária. Essa linha, no entanto, ainda não possui proposta em elaboração. Tendo em vista os dois

setores que o escritório pretende focar e também a necessidade de se manter saudável financeiramente durante o período de prospecção dos grandes clientes pode ser necessária a contratação de um terceiro advogado, ou mais, para se manter a qualidade no atendimento que a sociedade pretende. Entre as ações que possuem maior fluxo de ações estão as do ramo trabalhista e do consumidor, em especial ações indenizatórias, desta forma é necessário que as novas contratações tenham em vista as competências necessárias para atender a estas demandas.

6.3 Identificação de riscos e planos de ação para a Advogados Associados

Conforme acompanhamento da Advogados Associados e percepção dos sócios, os dois principais riscos que possuem é a perda de clientes e a falta de receitas suficientes para suprir suas obrigações. A falta de receitas pode ser consequência do primeiro risco identificado, mas também pode ter fontes diferentes, como a inadimplência, a demora no sistema judiciário e o aumento dos custos. A perda de clientes tem como causas prováveis o aumento da concorrência, a perda na qualidade de atendimento, preço muito elevado e perda de ação judicial. Também pode ser um risco a perda do ponto de atendimento, uma vez o escritório já está localizado a oito anos no mesmo prédio comercial e as salas ocupadas são alugadas, o ponto pode ser perdido por aumento no valor do aluguel ou desistência por uma das partes na renovação de contrato de aluguel. Além da perda de local haveria o prejuízo de todas as benfeitorias para melhor qualidade no trabalho e atendimento que o escritório realizou nas salas alugadas. Por fim, o maior risco que a empresa tem é a dissolução da sociedade, qual pode ocorrer pela ineficiência do escritório na geração de lucros para os sócios ou por desentendimento pessoal, risco qual qualquer sociedade está exposta.

No caso de perda de clientes, podemos identificar como possíveis causas o aumento da concorrência, a perda na qualidade de atendimento através do acúmulo de tarefa e pessoal de apoio insuficiente e a perda do ponto de atendimento. O primeiro item, aumento da concorrência, é um movimento que já se percebe no bairro onde o escritório está localizado, no ano de dois mil e seis, quando iniciou suas atividades, era o único escritório jurídico, hoje podemos contar mais três escritórios de assessoria jurídica em um raio de um quilometro. Os novos escritórios começaram a surgir em média há dois anos e até o momento não se percebeu grande impacto no fluxo de novos clientes. Isto pode ser relacionado ao fato do escritório já ser conhecido e ter a aceitação dos clientes locais e também por manter muitos

clientes de fora do bairro onde está localizado. A qualificação do ambiente de atendimento também pode ser indicada como diferencial na procura por novos clientes. Na manutenção dos clientes que já possui, a qualidade no atendimento é o que fideliza os clientes e, principalmente, o ganho de ação almejado. Entre a qualidade de atendimento deve ser citado o esclarecimento ao cliente quanto ao andamento que o processo pode ter e a facilidade de acompanhamento dos processos por parte do cliente no sistema Integra. Quanto ao resultado da ação, todos os esforços são dispensados para que se tenha a melhor prestação de serviço jurídico, com expertise na área da ação judicial e acompanhamento intensivo nas movimentações e possibilidades, na decisão final da ação existem muitas variáveis que podem influenciar, como decisão judicial e ações por parte da outra parte, sendo gerenciáveis somente as ações cabíveis ao escritório.

Quanto à qualidade de atendimento, é imprescindível que se tenha um quadro de funcionários qualificado, motivado e suficiente para prestar o atendimento a que o escritório se propõe. Desta forma, o quadro atual, com uma secretária, um estagiário que contribui no controle financeiro e também atua nos processos jurídicos previdenciários, e os dois sócios que realizam todas as ações judiciais que o escritório possui contratado e também realizam a gestão e planejamento, pode não ser suficiente com a expansão da base de clientes fixos que pretendem ou o início dos processos de regularização fundiária que planejam para o ano de dois mil e quinze. Caso haja necessidade de novas contratações, os sócios tem plano de contratação de uma pessoa apenas para controles administrativos, como a parte financeira e atualização de situações dos processos judiciais. No caso de aumento significativo na demanda por serviços judiciários, pode ser necessária a contratação de um novo advogado, podendo ser com salário fixo ou por serviço realizado. Os custos fixos deveriam aumentar em média R\$1.200,00 (um mil e duzentos reais) para uma funcionária com salário bruto de R\$ 800,00, considerando a contribuição ao Instituto Nacional de Seguridade Social por parte do empregador, recolhimento de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e benefícios de vale-transporte e vale-refeição. Já para um advogado fixo, com registro em carteira de trabalho, o custo excedente deveria ser no mínimo de R\$2.650,00 (dois mil e seiscentos e cinquenta reais). Desta forma, caso o escritório efetue duas novas contratações o custo fixo mensal seria alterado para conforme a Tabela 3, no valor final de aproximadamente R\$ 4.500,00. O valor das novas contratações a que o escritório pretenderia pagar pode ser considerado baixo perante a concorrência, razão pela qual pode gerar grande rotatividade nas vagas oferecidas, o

que poderá também ser considerado um risco, motivo pelo qual devam ser esperados gastos excedentes além do planejado com as novas contratações.

Tabela 3 – Previsão de saídas de caixa fixas Advogados Associados com novas contratações

Saídas de caixa previstas	
Alugueis	R\$ 2.150,00
Folha de Pagamento (FP)	R\$ 3.700,00
Estagiários	R\$ 1.900,00
Provisão mensal para 13º e férias	R\$ 740,00
Recolhimento INSS e FGTS sobre FP do mês anterior	R\$ 1.361,60
IPTU e ISSQN	R\$ 400,00
PROGRAMAS JURÍDICOS (assertiva, integra)	R\$ 192,80
TELEFONE e INTERNET	R\$ 220,18
ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	R\$ 33,00
SEGURANÇA	R\$ 120,00
SINDICATO	R\$ 31,88
Pro-labore	R\$ 9.000,00
ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	R\$ 413,95
TELEFONE CELULAR	R\$ 1.076,56
AUXILIO COMBUSTIVEL	R\$ 150,00
CONTABILIDADE	R\$ 400,00
CURTO MEU BAIRRO	R\$ 69,90
MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO (LIMP. CONSERVAÇÃO)	R\$ 250,00
DIVERSOS	R\$ 200,00
Previsão de distribuição de Resultados	R\$ 6.000,00
Total das saídas de caixa previstas	R\$ 28.409,87

Como principal consequência da eventual redução da quantidade de clientes, é identificada a falta de geração de receitas. Dado que grande parcela das ações judiciais tem entrada de caixa somente em prazos longos, podendo variar até 36 meses em geral, a redução de clientes no momento atual impactará na redução de receitas em períodos futuros. Assim sendo, a contratação de assessoria jurídica deve ser acompanhada constantemente. O planejamento de caixa futuro deve ser utilizado para antecipar a identificação de possíveis momentos de crise e estabelecer planos de ação com a antecedência que o ramo de atuação exige. A prospecção de clientes fixos auxilia na garantia de cumprimento com as obrigações fixas, mas clientes com retorno financeiro variável podem representar maiores valores para o escritório, razão pela qual se devem ser movidos esforços na contratação constante de novas ações judiciais com possibilidade de trazer o retorno financeiro desejado. Nessa análise deve ser considerada a relação gastos *versus* retorno que cada processo judicial apresentará, uma vez que o escritório pode possuir também atuar em ações de baixa representatividade financeira, porém com custos reduzidos, que exigem pouco tempo de trabalho dos advogados. Em resumo, o escritório deve buscar o aumento de clientes fixos para fazer frente aos custos

mensais fixos e buscar manter um nível de novas contratações com receitas variáveis que traga ganhos elevados de acordo com o desejado pelos sócios para períodos futuros. Importante salientar que caso não haja orçamento de fluxo de caixa para a organização, não será possível a identificação de futuras crises com antecedência, impactando na falta de receita e diminuição de rendimento para os sócios, situação que deve ser evitada.

7 Planejamento financeiro de Curto e Médio Prazo para a Advogados Associados

Com o intuito de manter o escritório Advogados Associados com condições financeiras saudáveis, capaz de honrar seus pagamentos e com o retorno esperado pelos sócios, e, ainda, competitivo no mercado que está inserido, foram sugeridos alguns parâmetros que a organização deveria seguir. Entre eles está o melhor planejamento dos gastos da empresa, com a separação dos gastos dos sócios, uma vez que as contas individuais também são pagas pela empresa. Os valores fixos a serem pagos devem ser cadastrados corretamente, a fim de não ocorrer gastos não programados por erro. Também algumas metas de gastos e receitas devem ser estabelecidas, considerando o tempo necessário para que uma ação judicial possa dar retorno financeiro, este será estabelecido em um prazo maior. É indispensável que o escritório estabeleça um processo de cadastro das contas a pagar e contas a receber, assim como o registro de sua realização para que se tenha controle. Nenhum valor financeiro deve entrar ou sair do caixa do escritório sem que ocorra o devido registro.

Foi estabelecida uma proposta de orçamento de caixa operacional mínimo para o escritório Advogados Associados, qual está representada na Tabela 4. Nessa planilha constam as previsões para entradas de caixa, previsões para saídas de caixa e orçamento de caixa, identificando futuros excedentes ou faltas de caixa. Todos os movimentos de caixa atribuíveis a um contrato devem ser incluídos na planilha com suas projeções de entradas de caixa. É oportuno considerar o prazo de entrada com o maior prazo esperado para finalização do tipo de ação contratada. Também os valores devem ser compatíveis com as últimas sentenças semelhantes, para tanto é imprescindível a experiência dos advogados. É importante ressaltar que este é um orçamento de caixa que pode gerar diferença no momento da realização por tratar-se de um ramo de atividade que as receitas são dependentes de decisão judicial. Em contrapartida, em geral as decisões seguem uma linha de tendência, qual pode ser identificada pelos advogados com base em suas experiências ou estudo de ações semelhantes. Devido à variação que essas receitas podem ter em relação de valores e prazos, é imprescindível que o orçamento de fluxo de caixa seja revisto periodicamente, a fim de identificar os ajustes necessários com antecedência aos acontecimentos. É importante que este planejamento represente a maior proximidade possível com a realidade para que sirva de base para tomadas de decisões.

Tabela 4: Orçamento Operacional Mínimo de Curto Prazo Advogados Associados (continua)

	2014		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ		
	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio
Contratos fechados	33.022,82			5.130,00	3.380,00		3.030,00	1.695,82		3.030,00	1.695,82		1.155,82		
Contratos fixos	4.750,00			4.750,00	4.750,00		4.750,00	4.750,00		4.750,00	4.750,00		4.750,00		
Contratos previstos variáveis				10.000,00	10.000,00		15.000,00	15.000,00		15.000,00	15.000,00		15.000,00		
Contrato previsto fixos							2.000,00	2.000,00		2.000,00	2.000,00		2.000,00		
(ECT) Total das entradas de caixa previstas	37.772,82			19.880,00	18.130,00		24.780,00	23.445,82		24.780,00	23.445,82		22.905,82		
Previsão de SAÍDAS de caixa															
ALUGUEIS	R\$ 2.525,40			R\$ 2.525,40	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40		
FOUHA DE PAGAMENTO (FP)	R\$ 985,00			R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00		R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00		R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00		R\$ 1.700,00		
PROVISÃO MENSAL PARA 13ª FÉRIAS	R\$ 295,00			R\$ 295,00	R\$ 295,00		R\$ 295,00	R\$ 295,00		R\$ 295,00	R\$ 295,00		R\$ 295,00		
ESTAGIÁRIO	R\$ 1.900,00			R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00		
RECOL. INSS e FGTS (SALÁRIOS E PRO-LABORE)	R\$ 812,67			R\$ 800,00	R\$ 800,00		R\$ 800,00	R\$ 800,00		R\$ 800,00	R\$ 800,00		R\$ 800,00		
IPTU e ISSON	R\$ 400,00			R\$ 400,00	R\$ 400,00		R\$ 400,00	R\$ 400,00		R\$ 400,00	R\$ 400,00		R\$ 400,00		
PROGRAMAS JURÍDICOS (ASSERTIVA E INTEGRAL)	R\$ 192,80			R\$ 192,80	R\$ 192,80		R\$ 192,80	R\$ 192,80		R\$ 192,80	R\$ 192,80		R\$ 192,80		
TELEFONE e INTERNET	R\$ 200,00			R\$ 220,18	R\$ 220,18		R\$ 220,18	R\$ 220,18		R\$ 220,18	R\$ 220,18		R\$ 220,18		
ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	R\$ 33,00			R\$ 33,00	R\$ 33,00		R\$ 33,00	R\$ 33,00		R\$ 33,00	R\$ 33,00		R\$ 33,00		
SEGURANÇA	40,00			40,00	40,00		40,00	40,00		40,00	40,00		40,00		
SINDICATO	31,88			31,88	31,88		31,88	31,88		31,88	31,88		31,88		
RETRADA MENSAL DOS SÓCIOS	10.000,00			10.000,00	10.000,00		10.000,00	10.000,00		10.000,00	10.000,00		10.000,00		
ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	94,30			94,30	94,30		94,30	94,30		94,30	94,30		94,30		
TELEFONE CELULAR	722,20			720,20	720,20		720,20	720,20		720,20	720,20		720,20		
AUXÍLIO COMBUSTÍVEL	100,00			100,00	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00		
CONTABILIDADE	400,00			400,00	400,00		400,00	400,00		400,00	400,00		400,00		
CURTO MEU BAIRRO (DIVULGAÇÃO)	69,90			69,90	69,90		69,90	69,90		69,90	69,90		69,90		
MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO	250,00			250,00	250,00		250,00	250,00		250,00	250,00		250,00		
DIVERSOS	200,00			200,00	200,00		200,00	200,00		200,00	200,00		200,00		
IR 4,8% (CSL 2,88% / PIS 0,65% / COFINS 3% (SOBRE RENDIMENTO BRUTO))	812,67			4.279,66	2.252,40		2.054,13	2.807,57		2.054,13	2.807,57		2.656,41		
Total das saídas de caixa previstas	20.064,82			24.252,12	22.224,86		21.926,59	22.780,03		21.926,59	22.780,03		22.628,87		
Orçamento de Caixa															
Caixa mínimo para as operações do mês (10% sobre custo fixo mínimo)	R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00		
Total das entradas de caixa previstas (ECT)	R\$ 37.772,82			R\$ 19.880,00	R\$ 18.130,00		R\$ 24.780,00	R\$ 23.445,82		R\$ 24.780,00	R\$ 23.445,82		R\$ 22.905,82		
Total das saídas de caixa previstas (SCT)	R\$ 20.064,82			R\$ 24.252,12	R\$ 22.224,86		R\$ 21.926,59	R\$ 22.780,03		R\$ 21.926,59	R\$ 22.780,03		R\$ 22.628,87		
Fluxo líquido de caixa das oper proj para o mês	R\$ 17.708,00			-R\$ 4.372,12	-R\$ 4.094,86		R\$ 2.853,41	R\$ 665,79		R\$ 2.853,41	R\$ 665,79		R\$ 276,95		
Saldo inicial de caixa	R\$ 7.000,00			R\$ 24.708,00	R\$ 20.335,88		R\$ 16.241,02	R\$ 19.094,43		R\$ 16.241,02	R\$ 19.094,43		R\$ 19.760,21		
Saldo final de caixa do mês	R\$ 24.708,00			R\$ 20.335,88	R\$ 16.241,02		R\$ 19.094,43	R\$ 20.000,00		R\$ 19.094,43	R\$ 20.000,00		R\$ 20.037,16		
Menos: Caixa mínimo necessário para as operações	R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00		
Caixa excedente para aplicações OU financiamento externo necessário (FEN) estimado para o mês	R\$ 22.708,00			R\$ 18.335,88	R\$ 14.241,02		R\$ 17.094,43	R\$ 17.760,21		R\$ 17.094,43	R\$ 17.760,21		R\$ 18.037,16		

Tabela 4: Orçamento Operacional Mínimo de Curto Prazo Advogados Associados (continuação)

	2015											
	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	Projetado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado
Contratos fechados	1.476,00		376,00	376,00		225,00	225,00		225,00	225,00		225,00
Contratos fixos	5.025,00		5.025,00	5.025,00		5.025,00	5.025,00		5.025,00	5.025,00		5.025,00
Contratos previstos variáveis	5.000,00		10.000,00	12.500,00		16.000,00	16.000,00		16.000,00	16.000,00		18.000,00
Contrato previsto fixos	4.000,00		4.000,00	4.000,00		4.000,00	4.000,00		4.000,00	4.000,00		4.000,00
(ECT) Total das entradas de caixa previstas	15.501,00		19.401,00	21.901,00		25.250,00	25.250,00		25.250,00	25.250,00		27.250,00
ALUGUEIS	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40	R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40
FOLHA DE PAGAMENTO (FP)	R\$ 1.700,00		R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00		R\$ 1.870,00	R\$ 1.870,00		R\$ 1.870,00	R\$ 1.870,00		R\$ 1.870,00
PROVISÃO MENSAL PARA 13ª E FÉRIAS	R\$ 360,00		R\$ 360,00	R\$ 360,00		R\$ 360,00	R\$ 360,00		R\$ 360,00	R\$ 360,00		R\$ 360,00
ESTAGIÁRIO	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00
RECOL. INSS e FGTS (SALÁRIOS E PRO-LABORE)	R\$ 800,00		R\$ 800,00	R\$ 800,00		R\$ 800,00	R\$ 800,00		R\$ 800,00	R\$ 800,00		R\$ 800,00
IPU e ISSQN	R\$ 400,00		R\$ 400,00	R\$ 400,00		R\$ 400,00	R\$ 400,00		R\$ 400,00	R\$ 400,00		R\$ 400,00
PROGRAMAS JURÍDICOS (ASSERTIVA E INTEGRAL)	R\$ 192,80		R\$ 192,80	R\$ 192,80		R\$ 192,80	R\$ 192,80		R\$ 192,80	R\$ 192,80		R\$ 192,80
TELEFONE e INTERNET	R\$ 220,18		R\$ 220,18	R\$ 220,18		R\$ 220,18	R\$ 220,18		R\$ 220,18	R\$ 220,18		R\$ 220,18
ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	R\$ 33,00		R\$ 33,00	R\$ 33,00		R\$ 33,00	R\$ 33,00		R\$ 33,00	R\$ 33,00		R\$ 33,00
SEGURANÇA	40,00		40,00	40,00		40,00	40,00		40,00	40,00		40,00
SINDICATO	31,88		31,88	31,88		31,88	31,88		31,88	31,88		31,88
RETRADA MENSAL DOS SÓCIOS	10.000,00		10.000,00	10.000,00		10.000,00	10.000,00		10.000,00	10.000,00		10.000,00
ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	94,30		94,30	94,30		94,30	94,30		94,30	94,30		94,30
TELEFONE CELULAR	720,00		720,00	720,00		720,00	720,00		720,00	720,00		720,00
AUXÍLIO COMBUSTÍVEL	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00
CONTABILIDADE	400,00		400,00	400,00		400,00	400,00		400,00	400,00		400,00
CURTO MEU BAIRRO (DIVULGAÇÃO)	69,90		69,90	69,90		69,90	69,90		69,90	69,90		69,90
MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO	250,00		250,00	250,00		250,00	250,00		250,00	250,00		250,00
DIVERSOS	200,00		200,00	200,00		200,00	200,00		200,00	200,00		200,00
IR 4,8% (CSL 2,88% / PIS 0,65% / COFINS 3% (SOBRE RENDIMENTO BRUTO)	2.595,23		1.756,26	2.198,13		2.481,38	2.481,38		2.860,83	2.860,83		2.860,83
Total das saídas de caixa previstas	22.632,69		21.793,72	22.235,59		22.688,84	22.688,84		23.068,29	23.068,29		23.068,29
Caixa mínimo para as operações do mês (10% sobre custo fixo mínimo)	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00
Total das entradas de caixa previstas (ECT)	R\$ 15.501,00		R\$ 19.401,00	R\$ 21.901,00		R\$ 25.250,00	R\$ 25.250,00		R\$ 25.250,00	R\$ 25.250,00		R\$ 27.250,00
Total das saídas de caixa previstas (SCT)	R\$ 22.632,69		R\$ 21.793,72	R\$ 22.235,59		R\$ 23.068,84	R\$ 23.068,29		R\$ 23.068,29	R\$ 23.068,29		R\$ 23.068,29
Fluxo líquido de caixa das oper (proj) para o mês	-R\$ 7.131,69		-R\$ 2.392,72	-R\$ 334,59		-R\$ 2.181,72	-R\$ 2.181,72		-R\$ 2.181,72	-R\$ 2.181,72		-R\$ 4.181,72
Saldo inicial de caixa	R\$ 20.037,16		R\$ 12.905,47	R\$ 10.512,75		R\$ 10.178,16	R\$ 12.799,31		R\$ 12.799,31	R\$ 14.921,03		R\$ 14.921,03
Saldo final de caixa do mês	R\$ 12.905,47		R\$ 10.512,75	R\$ 10.178,16		R\$ 10.178,16	R\$ 12.799,31		R\$ 14.921,03	R\$ 19.102,74		R\$ 19.102,74
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00
Caixa excedente para aplicações												
OU financiamento externo necessário (FEN) estimado para o mês	R\$ 10.905,47		R\$ 8.512,75	R\$ 8.176,16		R\$ 10.739,31	R\$ 12.921,03		R\$ 12.921,03	R\$ 17.102,74		R\$ 17.102,74

Para construção da Tabela 4 foram analisadas as receitas e gastos esperados no curto prazo, de julho de 2014 a junho de 2015. As informações referentes aos gastos do mês de julho de 2014 e os valores referentes a contratos fixos fechados e contratos variáveis fechados tiveram como fonte os relatórios de orçamento de fluxo de caixa disponibilizados pelo sistema Integra, qual a empresa está habituando-se ao uso. Os valores previstos para contratos fixos somados aos valores de receitas fixas já existentes são valores que buscam ao máximo ser suficientes para cobrir os gastos fixos mensais, como aluguel, energia elétrica e salário, salvo as retiradas mensais dos sócios, que podem variar conforme a sobra de tesouraria que o escritório possui no mês. Como os contratos fixos dependem de um período grande de prospecção de clientes, é esperado que estes contratos sejam fechados aos poucos, com a dedicação necessária que os sócios precisam na busca de um novo cliente potencial. Os clientes fixos costumam ser de natureza jurídica, hoje o escritório já conta com cinco clientes fixos e está fechando contrato com um sexto, assim como já realizou pré-proposta para outras empresas.

Os custos fixos a serem cobertos pelas receitas fixas não tem grande margem para redução, uma vez que o escritório já atua com uma equipe funcional reduzida e com salas comerciais alugadas. A única possibilidade seria reduzir o aluguel em uma sala, já que hoje trabalham com três salas alugadas no mesmo prédio, porém isto impactaria na perda da fachada do prédio e menor visualização por parte das pessoas que transitam na localidade do escritório. Ainda que as receitas fixas não alcancem o nível ideal para cobrir os gastos fixos, estes poderão ser pagos com as receitas variáveis, que apesar da imprecisão são a maior fonte de renda do escritório.

Nos itens que compõem as previsões de saída de caixa, muitos valores fixos foram considerados sem reajustes para o período, uma vez que não possuem grande impacto nos gastos do escritório. Já valores maiores receberam previsões de reajustes, como o caso dos salários, quais são considerados a secretária e a assistente administrativa contratada recentemente. O salário do estagiário não sofre reajuste por já estar no máximo ao que os sócios estão dispostos a pagar, e também as retiradas mensais dos sócios não são reajustadas pela intenção de se fazer reserva para a aquisição de uma sala comercial própria para a instalação de uma filial do escritório em uma região da cidade distinta de onde atua hoje. As retiradas mensais dos sócios foram estabelecidas de acordo com a necessidade mínima que apresentam atualmente, porém ainda é desejado que se tenha um valor a mais de distribuição de lucros mensal, qualquer uma das retiradas possui como premissa que o escritório possua

resultado financeiro positivo e tenha saldo de caixa suficiente para pagar os custos do escritório no mês em questão. É interessante ainda que o escritório faça uma reserva de renda para os meses de janeiro e fevereiro, quando o sistema judiciário realiza recesso e os prazos processuais são paralisados. Durante este período, ainda repercutindo no mês de março, as receitas tendem a ser mais baixas que o restante do ano, conforme representado na Figura 3, onde são demonstrados os valores totais de receitas da Advogados Associados, mês a mês, no ano de 2013.

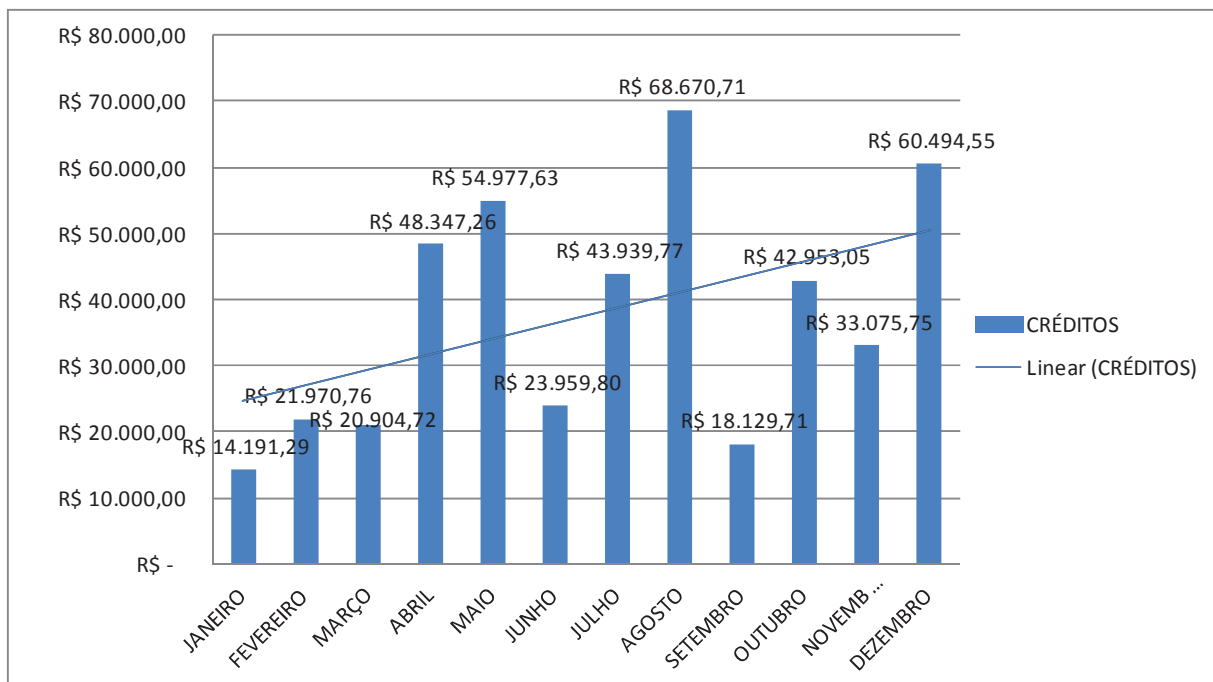


Figura 3: Receitas totais mensais da Advogados Associados em 2013.

Com os valores definidos na Tabela 4 de receitas previstas, fixas e variáveis, o escritório consegue trabalhar com um resultado de caixa sem excedentes ou necessidade de financiamento externo. Apesar de em alguns meses apresentar sobra ou falta de caixa, estes valores são baixos e está dentro do valor referente ao caixa mínimo para as operações do mês. O escritório não costuma possuir custos variáveis de acordo com a demanda, pois como uma empresa prestadora de serviços os principais gastos são com mão de obra, no caso específico do escritório Advogados Associados, sendo o pessoal de apoio e a remuneração dos sócios. Os demais gastos principais representam impostos e manutenção do escritório fixo. Desta forma, o valor de caixa mínimo não necessita ser elevado, apenas representar um valor que possa fazer frente a imprevistos como atrasos em emissão de alvará ou pequenos reparos no prédio ou mobiliário.

A Tabela 5 traz um planejamento dos gastos que a Advogados Associados deverá possuir nos próximos doze meses e apresenta uma meta de receita de contratos a ser alcançado. Como apresentado na Figura 3, as receitas que a empresa recebeu no ano de 2013 são superiores aos valores projetados, apresentando uma média mensal de aproximadamente R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais). Foi então elaborada a Tabela 5, qual apresenta um planejamento financeiro de curto prazo para a Advogados Associados mais próximo do que se acredita pelos sócios de ser alcançado. Os contratos fixos previstos na Tabela 5 aumentam gradualmente no prazo de 12 meses, iniciando em setembro de 2014 com processo de licitação em que estão participando. Após este, caso seja efetivado, se estabelece um prazo até março de 2015 para que a empresa feche contrato com mais um cliente, estabelecendo como meta o valor mínimo de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), superior ao valor dos contratos que a empresa tem atualmente. O aumento da receita média dos contratos fixos é importante para que se tenha o trabalho melhor remunerado, ao invés de mais empresas com valor menor de contrato, o que poderia ocasionar um grande aumento de trabalho sem que a receita possua a mesma representatividade.

Os valores de receitas previstas de contratos variáveis estão de acordo com o valor médio das receitas auferidas em 2013. Foram calculados com um aumento previsto de 20% sobre o valor proporcional a 75% das receitas médias obtidas no ano de 2013, nos meses de julho a novembro de 2014, sendo que os meses de dezembro a março representam a mesma lógica em referência aos valores recebidos nos respectivos meses de 2013. Já para o ano de 2015 espera-se um aumento de 30% sobre a proporção de 75% das receitas auferidas no ano de 2013, e no ano de 2016 espera-se aumento de 40% também em relação ao proporcional de 75% das receitas de 2013. As reduções nos meses de janeiro, fevereiro e março podem ser esperadas por ser período de recesso do judiciário, quando os prazos processuais não tem seguimento, e também período de férias em geral, tanto dos funcionários do escritório quanto dos clientes potenciais. Espera-se que o escritório alcance valores maiores de receita variável além das indicadas no planejamento da Tabela 5, mas os sócios apresentam um receio em função de ter finalizado as receitas decorrentes de um tipo processual específico que resultaram em um grande número de decisões judiciais no ano de 2013, por tanto, é esperado o aumento sobre a proporção de 75% apenas. Também, no momento, o escritório não tem contratado nenhum caso que deva resultar em um valor de honorários superior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), o que pode ser considerado um valor alto e que contribui para aumento da média de receitas do ano de 2013, onde existiram ações desta forma.

Tabela 5: Orçamento Operacional Previsto de Curto Prazo Advogados Associados (continua)

	2014											
	JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ	
	Projeto	Realizado	Desvio	Projeto	Realizado	Desvio	Projeto	Realizado	Desvio	Projeto	Realizado	Desvio
Previsão de ENTRADAS de caixa												
Contratos fechados	R\$ 33.022,82			R\$ 3.380,00			R\$ 3.380,00			R\$ 1.695,82		R\$ 1.155,82
Contratos fixos	R\$ 4.750,00			R\$ 4.750,00			R\$ 4.750,00			R\$ 4.750,00		R\$ 4.750,00
Contratos previstos variáveis				R\$ 28.620,00			R\$ 28.620,00			R\$ 30.304,18		R\$ 40.000,00
Contrato previsto fixos				R\$ 4.000,00			R\$ 4.000,00			R\$ 4.000,00		R\$ 4.000,00
(ECT) Total das entradas de caixa previstas	R\$ 37.772,82			R\$ 40.750,00			R\$ 40.750,00			R\$ 40.750,00		R\$ 49.905,82
Previsão de SAÍDAS de caixa												
ALUGUEIS	R\$ 2.525,40			R\$ 2.525,40			R\$ 2.525,40			R\$ 2.525,40		R\$ 2.525,40
FOLHA DE PAGAMENTO (FP)	R\$ 985,00			R\$ 1.700,00			R\$ 1.700,00			R\$ 1.700,00		R\$ 1.700,00
PROVISÃO MENSAL PARA 13ª e FÉRIAS	R\$ 295,00			R\$ 295,00			R\$ 295,00			R\$ 295,00		R\$ 295,00
ESTAGÁRIO	R\$ 1.900,00			R\$ 1.900,00			R\$ 1.900,00			R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00
RECOL. INSS e FGTS (SALÁRIOS E PRO-LABORE)	R\$ 812,67			R\$ 800,00			R\$ 800,00			R\$ 800,00		R\$ 800,00
IPU e ISSQN	R\$ 400,00			R\$ 400,00			R\$ 400,00			R\$ 400,00		R\$ 400,00
PROGRAMAS JURÍDICOS (ASSERTIVA E INTEGRAL)	R\$ 192,80			R\$ 192,80			R\$ 192,80			R\$ 192,80		R\$ 192,80
TELEFONE e INTERNET	R\$ 200,00			R\$ 220,18			R\$ 220,18			R\$ 220,18		R\$ 220,18
ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	R\$ 33,00			R\$ 33,00			R\$ 33,00			R\$ 33,00		R\$ 33,00
SEGURANÇA	R\$ 40,00			R\$ 40,00			R\$ 40,00			R\$ 40,00		R\$ 40,00
SINDICATO	R\$ 31,88			R\$ 31,88			R\$ 31,88			R\$ 31,88		R\$ 31,88
RETRABA MENSAL DOS SÓCIOS	R\$ 10.000,00			R\$ 10.000,00			R\$ 10.000,00			R\$ 10.000,00		R\$ 10.000,00
ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	R\$ 94,30			R\$ 94,30			R\$ 94,30			R\$ 94,30		R\$ 94,30
TELEFONE CELULAR	R\$ 722,20			R\$ 720,00			R\$ 720,00			R\$ 720,00		R\$ 720,00
AUXÍLIO COMBUSTÍVEL	R\$ 100,00			R\$ 100,00			R\$ 100,00			R\$ 100,00		R\$ 100,00
CONTABILIDADE	R\$ 400,00			R\$ 400,00			R\$ 400,00			R\$ 400,00		R\$ 400,00
CURTO MEIO BAIRRO (DIVULGAÇÃO)	R\$ 69,90			R\$ 69,90			R\$ 69,90			R\$ 69,90		R\$ 69,90
MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO	R\$ 250,00			R\$ 250,00			R\$ 250,00			R\$ 250,00		R\$ 250,00
DIVERSOS	R\$ 200,00			R\$ 200,00			R\$ 200,00			R\$ 200,00		R\$ 200,00
IR 4,8% /CSL 2,88% / PIS 0,65% / COFINS 3% (SOBRE RENDIMENTO BRUTO)	R\$ 812,67			R\$ 4.165,78			R\$ 4.165,78			R\$ 4.616,98		R\$ 4.616,98
Pagamento financiamento sala comercial												
Previsão de gastos com assessor previdenciário	R\$ 250,00			R\$ 250,00			R\$ 250,00			R\$ 250,00		R\$ 250,00
Previsão de distribuição de Resultados	R\$ 5.000,00			R\$ 5.000,00			R\$ 5.000,00			R\$ 5.000,00		R\$ 5.000,00
Previsão de reserva para investimentos	R\$ 4.000,00			R\$ 4.000,00			R\$ 4.000,00			R\$ 4.000,00		R\$ 4.000,00
Total das saídas de caixa previstas	R\$ 29.314,82			R\$ 33.502,12			R\$ 33.386,24			R\$ 33.739,44		R\$ 33.839,44
Orçamento de Caixa												
Caixa mínimo para as operações do mês (10% sobre custo fixo mínimo)	R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00
Total das entradas de caixa previstas (ECT)	R\$ 37.772,82			R\$ 40.750,00			R\$ 40.750,00			R\$ 40.750,00		R\$ 49.905,82
Total das saídas de caixa previstas (SCT)	R\$ 29.314,82			R\$ 33.502,12			R\$ 33.386,24			R\$ 33.739,44		R\$ 29.389,44
Fluxo líquido de caixa das oper. proj para o mês	R\$ 8.458,00			R\$ 3.247,88			R\$ 7.363,77			R\$ 6.910,57		R\$ 20.316,39
Saldo inicial de caixa	R\$ 7.000,00			R\$ 15.458,00			R\$ 18.705,88			R\$ 33.080,21		R\$ 39.990,77
Saldo final de caixa do mês	R\$ 15.458,00			R\$ 18.705,88			R\$ 26.065,64			R\$ 33.080,21		R\$ 60.307,16
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00			R\$ 2.000,00		R\$ 2.000,00
Caixa excelente para aplicações												
OU financiamento externo necessário (FEM) estimado para o mês	R\$ 13.458,00			R\$ 16.705,88			R\$ 24.065,64			R\$ 31.080,21		R\$ 58.307,16

Tabela 5: Orçamento Operacional Previsto de Curto Prazo Advogados Associados (continuação)

	2015											
	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	Projetado	Realizado	Projetado	Realizado	Projetado	Realizado	Projetado	Realizado	Projetado	Realizado	Projetado	Realizado
Contratos fechados	RS 1.476,00		RS 376,00		RS 376,00		RS 225,00		RS 225,00		RS 225,00	
Contratos fixos	RS 5.025,00		RS 5.025,00		RS 5.025,00		RS 5.025,00		RS 5.025,00		RS 5.025,00	
Contratos previstos variáveis	RS 10.000,00		RS 18.000,00		RS 18.000,00		RS 34.775,00		RS 34.775,00		RS 34.775,00	
Contrato previsto fixos	RS 4.000,00		RS 4.000,00		RS 4.000,00		RS 6.000,00		RS 6.000,00		RS 6.000,00	
(ECT) Total das entradas de caixa previstas	RS 20.501,00		RS 27.401,00		RS 29.401,00		RS 46.025,00		RS 46.025,00		RS 46.025,00	
ALUGUEIS	RS 2.525,40		RS 2.525,40		RS 2.525,40		RS 2.525,40		RS 2.525,40		RS 2.525,40	
FOIHA DE PAGAMENTO (FP)	RS 1.700,00		RS 1.700,00		RS 1.700,00		RS 957,00		RS 1.870,00		RS 1.870,00	
PROVISÃO MENSAL PARA 13ª e FÉRIAS	RS 360,00		RS 360,00		RS 360,00		RS 360,00		RS 360,00		RS 360,00	
ESTAGIÁRIO	RS 1.900,00		RS 1.900,00		RS 1.900,00		RS 1.900,00		RS 1.900,00		RS 1.900,00	
RECOL. INSS e FGTS (SALÁRIOS E PRO-LABORE)	RS 800,00		RS 800,00		RS 800,00		RS 800,00		RS 800,00		RS 800,00	
IPTU e ISSQN	RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00	
PROGRAMAS JURÍDICOS (ASSERTIVA E INTEGRAL)	RS 192,80		RS 192,80		RS 192,80		RS 192,80		RS 192,80		RS 192,80	
TELEFONE e INTERNET	RS 220,18		RS 220,18		RS 220,18		RS 220,18		RS 220,18		RS 220,18	
ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	RS 33,00		RS 33,00		RS 33,00		RS 33,00		RS 33,00		RS 33,00	
SEGURANÇA	RS 40,00		RS 40,00		RS 40,00		RS 40,00		RS 40,00		RS 40,00	
SINDICATO	RS 31,88		RS 31,88		RS 31,88		RS 31,88		RS 31,88		RS 31,88	
RETRADA MENSAL DOS SÓCIOS	RS 10.000,00		RS 10.000,00		RS 10.000,00		RS 10.000,00		RS 10.000,00		RS 10.000,00	
ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	RS 94,30		RS 94,30		RS 94,30		RS 94,30		RS 94,30		RS 94,30	
TELEFONE CELULAR	RS 720,00		RS 720,00		RS 720,00		RS 720,00		RS 720,00		RS 720,00	
AUXÍLIO COMBUSTÍVEL	RS 100,00		RS 100,00		RS 100,00		RS 100,00		RS 100,00		RS 100,00	
CONTABILIDADE	RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00		RS 400,00	
CURTO MEU BARRIO (DIVULGAÇÃO)	RS 69,90		RS 69,90		RS 69,90		RS 69,90		RS 69,90		RS 69,90	
MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO	RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00	
DIVERSOS	RS 200,00		RS 200,00		RS 200,00		RS 200,00		RS 200,00		RS 200,00	
IR 4,8% (CSL 2,88% / PS 0,65% / COFINS 3% (SOBRE RENDIMENTO BRUTO)	RS 5.654,33		RS 2.322,76		RS 3.104,53		RS 3.331,13		RS 5.214,63		RS 5.214,63	
Pagamento financiamento sala comercial											RS 0,00	
Previsão de gastos com assessor previdenciário			RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00		RS 250,00	
Previsão de distribuição de resultados	RS 5.000,00		RS 5.000,00		RS 5.000,00		RS 5.000,00		RS 5.000,00		RS 5.000,00	
Previsão de reserva para investimentos	RS 0,00		RS 4.000,00		RS 4.000,00		RS 4.000,00		RS 4.000,00		RS 4.000,00	
Total das saídas de caixa previstas	RS 30.691,79		RS 31.610,22		RS 31.561,99		RS 31.875,59		RS 34.672,09		RS 34.672,09	
Caixa mínimo para as operações do mês (10% sobre custo fixo mínimo)	RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00	
Total das entradas de caixa previstas (ECT)	RS 20.501,00		RS 27.401,00		RS 29.401,00		RS 46.025,00		RS 46.025,00		RS 46.025,00	
Total das saídas de caixa previstas (SCT)	RS 30.691,79		RS 31.610,22		RS 31.561,99		RS 31.875,59		RS 34.672,09		RS 34.672,09	
Fluxo líquido de caixa das oper pro para o mês	-RS 10.190,79		-RS 2.160,99		-RS 2.160,99		RS 14.149,41		RS 11.352,91		RS 11.352,91	
Saldo inicial de caixa	RS 60.307,16		RS 50.116,37		RS 45.907,15		RS 43.746,15		RS 57.895,56		RS 69.248,47	
Saldo final de caixa do mês	RS 50.116,37		RS 45.907,15		RS 43.746,15		RS 57.895,56		RS 69.248,47		RS 80.601,38	
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00		RS 2.000,00	
Caixa excedente para aplicações OU financiamento externo necessário (FEN) estimado para o mês	RS 48.116,37		RS 43.907,15		RS 41.746,15		RS 55.895,56		RS 67.248,47		RS 78.601,38	

Como complemento ao planejamento financeiro da Advogados Associados, foi realizado um planejamento de médio prazo, de julho de 2015 a junho de 2016, contemplando possível cenário com a abertura de uma filial e expansão do negócio, demonstrado na Tabela 6. Foi indicado pelos sócios a intenção de aquisição de uma sala comercial própria na região central do município de São Leopoldo, o que era objetivado para o ano de 2015. Após análise dos sócios e planejamento financeiro, foi possível identificar que uma sala comercial no valor médio de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) poderia ser financiada por instituição bancária, para tanto é necessário que os sócios possuam um valor a ser pago como entrada. De acordo com simulação realizada em um banco que a organização possui relacionamento, seria necessário que o escritório possuísse um valor de entrada de no mínimo 20% do valor total do imóvel a ser adquirido, no prazo máximo de 180 meses e com taxa anual de 12% acrescida de atualização através de Taxa Referencial, conforme Figura 4. De acordo com as possibilidades do escritório é proposto que se faça reserva orçamentária de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) mensais entre julho e 2014 e novembro de 2015, exceto nos meses de janeiro e fevereiro de 2015, quando tende a diminuir a receita da organização. O valor que deve resultar ao final deste período é de R\$ 64.000,00 (sessenta e quatro mil reais), o que seria suficiente para o valor de entrada e uma sobra para realizar reformas e adaptar o novo escritório para atendimento. Após a aquisição a parcela mensal do financiamento deverá ser de aproximadamente R\$ 3.000,00 (três mil reais), então o escritório poderia deixar de reservar valor para o investimento e passar a realizar o pagamento da prestação do financiamento.



Figura 4: Simulação de financiamento para aquisição de sala comercial. (Fonte: Caixa Econômica Federal)

Tabela 6: Orçamento Operacional de Médio Prazo Advogados Associados (continua)

	2015											
	JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ	
	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio	Projetado	Realizado	Desvio
Contratos fechados	RS 0,00											
Contratos fixos	RS 5.025,00	RS 5.025,00	RS 0,00	RS 5.025,00	RS 5.025,00	RS 0,00	RS 5.025,00	RS 5.025,00	RS 0,00	RS 5.025,00	RS 5.025,00	RS 0,00
Contratos previstos variáveis	RS 35.000,00	RS 35.000,00	RS 0,00	RS 35.000,00	RS 35.000,00	RS 0,00	RS 35.000,00	RS 35.000,00	RS 0,00	RS 35.000,00	RS 35.000,00	RS 0,00
Contrato previsto fixos	RS 10.000,00	RS 10.000,00	RS 0,00	RS 10.000,00	RS 10.000,00	RS 0,00	RS 10.000,00	RS 10.000,00	RS 0,00	RS 10.000,00	RS 10.000,00	RS 0,00
(ECT) Total das entradas de caixa previstas	RS 50.025,00	RS 50.025,00		RS 50.025,00	RS 50.025,00		RS 50.025,00	RS 50.025,00		RS 50.025,00	RS 50.025,00	
Previsão de SAÍDA de caixa												
ALUGUEIS	RS 2.777,94	RS 2.777,94		RS 2.777,94	RS 2.777,94		RS 2.777,94	RS 2.777,94		RS 2.777,94	RS 2.777,94	
FOLHA DE PAGAMENTO (FP)	RS 1.870,00	RS 1.870,00		RS 1.870,00	RS 1.870,00		RS 1.870,00	RS 1.870,00		RS 1.870,00	RS 1.870,00	
PROVISÃO MENSAL PARA 13ª E FÉRIAS	RS 360,00	RS 360,00		RS 360,00	RS 360,00		RS 360,00	RS 360,00		RS 360,00	RS 360,00	
ESTAGIÁRIO	RS 1.900,00	RS 1.900,00		RS 1.900,00	RS 1.900,00		RS 1.900,00	RS 1.900,00		RS 1.900,00	RS 1.900,00	
RECOL. INSS e FGTS (SALÁRIOS E PRO-LABORE)	RS 800,00	RS 800,00		RS 800,00	RS 800,00		RS 800,00	RS 800,00		RS 800,00	RS 800,00	
IPTU e ISSQN	RS 400,00	RS 400,00		RS 400,00	RS 400,00		RS 400,00	RS 400,00		RS 400,00	RS 400,00	
PROGRAMAS JURÍDICOS (ASSERTIVA E INTEGRAL)	RS 192,80	RS 192,80		RS 192,80	RS 192,80		RS 192,80	RS 192,80		RS 192,80	RS 192,80	
TELEFONE e INTERNET	RS 220,18	RS 220,18		RS 220,18	RS 220,18		RS 220,18	RS 220,18		RS 220,18	RS 220,18	
ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS	RS 33,00	RS 33,00		RS 33,00	RS 33,00		RS 33,00	RS 33,00		RS 33,00	RS 33,00	
SEGURANÇA	RS 40,00	RS 40,00		RS 40,00	RS 40,00		RS 40,00	RS 40,00		RS 40,00	RS 40,00	
SINDICATO	RS 31,88	RS 31,88		RS 31,88	RS 31,88		RS 31,88	RS 31,88		RS 31,88	RS 31,88	
RETRADA MENSAL DOS SÓCIOS	RS 10.000,00	RS 10.000,00		RS 10.000,00	RS 10.000,00		RS 10.000,00	RS 10.000,00		RS 10.000,00	RS 10.000,00	
ENERGIA ELÉTRICA SALAS 1, 3 e 4	RS 94,30	RS 94,30		RS 94,30	RS 94,30		RS 94,30	RS 94,30		RS 94,30	RS 94,30	
TELEFONE CELULAR	RS 720,00	RS 720,00		RS 720,00	RS 720,00		RS 720,00	RS 720,00		RS 720,00	RS 720,00	
AUXÍLIO COMBUSTÍVEL	RS 100,00	RS 100,00		RS 100,00	RS 100,00		RS 100,00	RS 100,00		RS 100,00	RS 100,00	
CONTABILIDADE	RS 400,00	RS 400,00		RS 400,00	RS 400,00		RS 400,00	RS 400,00		RS 400,00	RS 400,00	
CURTO MEU BARRIO (DIVULGAÇÃO)	RS 69,90	RS 69,90		RS 69,90	RS 69,90		RS 69,90	RS 69,90		RS 69,90	RS 69,90	
MANUTENÇÃO DO ESCRITÓRIO	RS 250,00	RS 250,00		RS 250,00	RS 250,00		RS 250,00	RS 250,00		RS 250,00	RS 250,00	
DIVERSOS	RS 200,00	RS 200,00		RS 200,00	RS 200,00		RS 200,00	RS 200,00		RS 200,00	RS 200,00	
IR 4,8% (CSLL 2,88% / PS 0,65% / COFINS 3% (SOBRE RENDIMENTO BRUTO)	RS 5.214,63	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83	RS 5.667,83
Pagamento financiamento sala comercial	RS 0,00	RS 0,00		RS 0,00	RS 0,00		RS 0,00	RS 0,00		RS 0,00	RS 0,00	
Previsão de gastos com assessor previdenciário	RS 250,00	RS 250,00		RS 250,00	RS 250,00		RS 250,00	RS 250,00		RS 250,00	RS 250,00	
Previsão de distribuição de Resultados	RS 5.000,00	RS 5.000,00		RS 5.000,00	RS 5.000,00		RS 5.000,00	RS 5.000,00		RS 5.000,00	RS 5.000,00	
Previsão de reserva para investimentos	RS 4.000,00	RS 4.000,00		RS 4.000,00	RS 4.000,00		RS 4.000,00	RS 4.000,00		RS 4.000,00	RS 4.000,00	
Total das saídas de caixa previstas	RS 34.924,63	RS 35.377,83		RS 35.377,83	RS 35.377,83		RS 35.377,83	RS 35.377,83		RS 35.377,83	RS 35.377,83	
Orçamento de Caixa												
Caixa mínimo para as operações do mês (10% sobre custo fixo mínimo)	RS 2.000,00	RS 2.000,00		RS 2.000,00	RS 2.000,00		RS 2.000,00	RS 2.000,00		RS 2.000,00	RS 2.000,00	
Total das entradas de caixa previstas (ECT)	RS 50.025,00	RS 50.025,00		RS 50.025,00	RS 50.025,00		RS 50.025,00	RS 50.025,00		RS 50.025,00	RS 50.025,00	
Total das saídas de caixa previstas (SCT)	RS 34.924,63	RS 35.377,83		RS 35.377,83	RS 35.377,83		RS 35.377,83	RS 35.377,83		RS 35.377,83	RS 35.377,83	
Fluxo líquido de caixa das oper prof para o mês	RS 15.100,37	RS 14.647,17		RS 14.647,17	RS 14.647,17		RS 14.647,17	RS 14.647,17		RS 14.647,17	RS 14.647,17	
Saldo inicial de caixa	RS 80.601,38	RS 80.601,38		RS 110.348,91	RS 110.348,91		RS 124.996,08	RS 124.996,08		RS 139.643,25	RS 139.643,25	
Saldo final de caixa do mês	RS 95.701,74	RS 110.348,91		RS 110.348,91	RS 124.996,08		RS 139.643,25	RS 154.290,41		RS 187.937,58	RS 187.937,58	
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	RS 2.000,00	RS 2.000,00		RS 2.000,00	RS 2.000,00		RS 2.000,00	RS 2.000,00		RS 2.000,00	RS 2.000,00	
Caixa excedente para aplicações												
OU financiamento externo necessário (FEEN) estimado para o mês	RS 93.701,74	RS 108.348,91		RS 122.996,08	RS 137.643,25		RS 152.290,41	RS 185.937,58		RS 210.290,41	RS 242.937,58	

Com a abertura de uma filial, se espera que o quadro de funcionários e os gastos mensais sejam alterados. Para que a organização continue a prestar um serviço de qualidade seria necessária a contratação de uma secretária para a filial, e um advogado auxiliar para cada ponto de atendimento, um para o atual e um para o pretendido. Poderia ser necessário que os sócios se dividam para que cada um trabalhe em um dos escritórios acompanhado de um advogado auxiliar. O estagiário hoje contratado poderia ser alterado por um advogado com remuneração entre R\$ 2.000,00 (dois mil reais) e R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) de acordo com o proposto pelos sócios. Assim como a folha de pagamento, seriam alterados gastos como manutenção de escritório, energia elétrica e impostos, alguns gastos não devem ter alterações significantes, razão pela qual não foram atualizados no planejamento. A receita também deve se alterar, com aumento devido a novos clientes e no mínimo para pagamento dos custos adicionais. Além da receita aumentar pela abertura de uma filial, se planeja que as receitas do escritório sejam ampliadas até agosto de 2015 em média 30% em relação a julho de 2014, e 50% a partir de janeiro de 2016 em relação ao mesmo período, devido a plena expansão que o escritório tem a cada ano de atuação.

Como forma de controle do planejamento, se sugere a utilização do sistema Integra pela organização. Este atende as necessidades de controle financeiro, além de ter se mostrado de fácil entendimento e de manuseio intuitivo, auxiliando que pessoas sem qualificação na área administrativa possam fazer a implantação de dados. Como apresentado nas Figuras 5 e 6, é verificado que o software permite o cadastro de contas a pagar e a receber com dados consistentes, podendo ser utilizado tanto para pagamentos e recebimentos à vista ou parcelados. Na Figura 5, é possível indicar o centro de despesa para cada conta a pagar cadastrada, isto pode ser utilizado para separar as contas do escritório Advogados Associados das contas a pagar individuais dos sócios, após na elaboração dos relatórios será possível ver detalhadamente o valor que cada sócio recebeu e de que forma. Para que esses relatórios venham a cumprir seu papel todas as movimentações bancárias significativas, neste caso, consideradas a partir de R\$ 100,00 (cem reais) pelos sócios, devem ter seu cadastro no sistema Integra. Em um primeiro momento pode parecer oneroso para o escritório disponibilizar um funcionário para realizar esses cadastros, mas em um prazo de médio a longo os resultados serão percebidos, através de um efetivo controle e maior planejamento, o que será um diferencial quando o escritório precisar manter-se competitivo frente à concorrência que se torna cada vez mais intensa.

As contas a receber devem ser cadastradas corretamente no sistema Integra da mesma forma. Estas podem ser consideradas ainda mais importantes, pois mostraram um crescimento ao longo do ano de 2013, qual se pretende que se mantenha nos próximos anos. Atualmente o escritório Advogados Associados só possui cadastro das contas a receber com valor já estabelecido e data fixa para recebimento, mas estas possuem pouca representatividade para a receita mensal, não sendo suficiente para o planejamento desejado. Sem planejar o valor que deverá ser recebido de suas ações judiciais, o escritório acaba por funcionar somente com ações emergenciais, sem programar-se com a antecedência necessária. Durante a elaboração do trabalho foram observados vários momentos em que o escritório se encontrava com pouca reserva de caixa, trazendo apreensão aos sócios pela possibilidade de não poder honrar com seus pagamentos, situação que deve ser evitada.

Figura 5: Cadastro e Pesquisa de Contas a Pagar: Sistema Integra

A grande parcela de honorários que integra as receitas mensais do escritório advindas de acordos e decisões judiciais é gerada em médio prazo; desde o início de uma ação até a sua finalização é possível recorrer mais de 12 meses sem que haja entrada de caixa para o escritório. Isso dificulta o planejamento financeiro da organização, mas não deve impedi-lo. Com experiência dos sócios nas áreas jurídicas e também na jurisprudência, ou seja, conjunto de decisões anteriores que servem como base para a sentença do magistrado, deve ser estabelecida inicialmente os valores que se espera receber da ação judicial e o prazo que presume que se encerrará ou quando o valor entrará em caixa. Estes valores serão subjetivos inicialmente, devem ser cadastrados no sistema Integra, conforme Figura 6, e devem receber

ajustes ao longo do prazo. Sugere-se que a previsão de caixa futuro seja revisada dois meses antes que ocorra para verificar a possibilidade de efetivação ou não das contas lançadas para o período. Os cadastros destas contas a receber devem estar indicados no cadastro do cliente, para caso seja recebido antecipadamente seja corrigido o lançamento futuro de conta a receber. Em um primeiro momento pode-se estabelecer estes cadastro apenas para contratos com previsão de duração inferior a 12 meses, assim os sócios poderão analisar os resultados obtidos com este planejamento ao final do ano de 2014.

Figura 6: Cadastro e Pesquisa de Contas a Receber: Sistema Integra

Os valores de pro labore tendem a pesar no orçamento de gastos do escritório, razão pelo qual deve ser bem planejados. O objetivo fim da organização é trazer rendimento para os sócios, razão pelo qual se permite que os próprios decidam qual o nível ideal de rendimentos que devem receber, de acordo com as receitas dos escritórios. Os sócios, em comum acordo, optaram por estabelecer um valor ideal de pro labore mensal de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Esse valor pode estar abaixo do necessário para manter os padrões de gastos atuais dos sócios, razão pela qual é sugerido que se mantenha controle de gastos com o centro de custo correto, através do sistema Integra, durante o período de três meses e no final se analise o quanto cada sócio necessitou de valores e se estabeleça um valor de pro labore adequado. É importante que seja identificado quais gastos dos sócios são estritamente pessoais e quais possam ser gerados pelos serviços prestados ao escritório. Novamente esta solução exigirá comprometimento por parte da empresa para que todos os dados sejam cadastrados corretamente no software de gestão. À medida que o escritório amplie suas atividades e as

receitas aumentem conforme desejado pelos sócios, será de extrema importância o controle de pro labore e distribuição os lucros, sendo indicado ainda que os gastos do escritório e dos sócios sejam separados.

Não se identificou valores que estejam acima dos esperados, considerando os demais gastos que o escritório teve durante o período analisado, janeiro a dezembro de 2013, e também com os gastos mensais indicados atualmente pela empresa. Por esta razão não há necessidade no momento de um controle focado na redução de custos. Ainda assim, os custos percebidos e apontados são de grande relevância para o bom funcionamento do escritório e auxiliares na diferenciação por qualidade que se pretende manter. O escritório Advogados Associados está localizado em uma zona periférica da cidade de São Leopoldo, no qual se mantém em destaque pela qualidade na prestação de serviços e estrutura de funcionamento. Os investimentos realizados no ano de 2013 ampliaram a visibilidade da empresa, com o aumento da fachada e locação de sala em andar térreo. Investimentos como estes são pretendidos pelos sócios para os próximos períodos, sendo prioridade a aquisição de uma sala comercial própria em um segundo ponto de atendimento para o ano de 2015. Os gastos com esses investimentos dependerão da reserva de capital e capacidade de pagamento que o escritório terá ou aporte dos sócios, o que deve ser planejado já neste momento para que se iniciem atividades que possibilitem estes recursos no futuro.

Todos os gastos fixos e variáveis que sejam previsíveis devem ser estar cadastrados no sistema Integra com a antecedência máxima possível. Valores variáveis como energia elétrica e gastos com telefonia podem ser preenchidos com o valor médio mensal dos últimos três meses e revisados quando ocorrer o fechamento da conta mensal. É importante este agendamento prévio para um planejamento com prazo mais longo que apenas o mês em curso. Também devem ser previstos os gastos atípicos, como pagamento de impostos que não são mensalmente recorridos e benefícios aos empregados como férias e décimo terceiro salário. O pagamento de impostos que incidem sobre os escritórios de advocacia tendem a ser facilitados caso esta categoria seja incluída no Simples Nacional (LC 123/2006), o qual permite que todos os impostos federais, estaduais e municipais sejam unificados em uma alíquota única, o projeto de emenda Lei que insere a advocacia no Simples Nacional foi aprovado em junho de 2014 pela Câmara dos Deputados e seguiu para análise do Senado Brasileiro.

Ainda é importante que o escritório de advocacia Advogados Associados planeje-se para acumular reservas de capital. Por sua natureza de receitas variáveis e de retorno das ações jurídicas de médio a longo prazos, torna-se essencial que possua uma reserva de caixa

para os meses ou períodos que as receitas não atinjam o volume necessário. Por mais que no ano de 2013 a empresa não tenha passado por nenhum período com saldo de caixa negativo, existiram meses em que as receitas estiveram muito abaixo do esperado, e que o escritório só pode honrar suas dívidas com receitas advindas de meses anteriores. Desta forma, sugere-se que seja realizada uma previsão de retirada mensal para servir de reserva de caixa para meses em que os valores de receitas estejam abaixo do esperado e também para o pagamento dos custos esporádicos, como as férias e décimo terceiro salário dos empregados. Além destes itens, situações imprevisíveis podem ocorrer ocasionando gastos não planejados, mais uma razão para manter-se uma reserva de capital mínima. O valor a servir de reserva será definido pelos sócios. A este valor pode ser acrescido a reserva mensal que deve ser destinada à aquisição do imóvel comercial no ano de 2015 e fundos para pagamento dos direitos trabalhistas dos funcionários.

Por fim, a sugestão do trabalho é de que o software de gestão Integra seja amplamente utilizado pelo escritório Advogados Associados no planejamento e controle financeiro. Devido ao aumento do volume de registros que deverá ocorrer, é sugerido as tarefas sejam divididas entre o quadro funcional, atualmente apenas o estagiário de direito cadastra contas a pagar e a receber no Integra e faz pagamentos bancários, e aos sócios cabe o controle do que conhecem, uma vez que não existe nenhum local com todos os dados compilados. A secretária poderia assumir a função de cadastramento das contas a pagar e a receber, sendo que já realiza atualmente o cadastro dos clientes e está apta a trabalhar com o software Integra, é importante lembrar que todos os compromissos a pagar e a receber devem ser cadastrados, quando do fechamento de novos contratos, os sócios devem indicar à secretária a previsão de valores e prazos para recebimento, a fim de planejamento, quais devem ser cadastrados tanto em contas a receber quanto na ficha do cliente. Ao estagiário jurídico deverá caber o controle diário das contas a pagar e receber, efetuando os pagamentos no sistema bancário e também as cobranças dos clientes em atraso, e após a efetivação indicar no software Integra. O estagiário deverá acompanhar o fluxo de caixa para o período atual e próximo período, a fim de verificar se haverá faltas de caixa e antecipar aos sócios. Aos sócios caberá a função de controlar se todas as contas apropriadas foram pagas e se todas as receitas estão sendo recebidas, também verificar os planejamentos de caixa futuro e indicar alterações que considerem cabíveis. A gestão do escritório é feita pelos sócios atualmente e assim deve manter-se, uma vez que Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013) resumem o

objetivo da administração financeira em maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes.

8 Conclusões

Em busca do cumprimento dos objetivos traçados no início do trabalho, é possível concluir que o estabelecimento de uma proposta de planejamento financeiro para a Advogados Associados auxilia na antecipação cenários futuros. Foi possível um conhecimento aprofundado do comportamento financeiro da empresa entre janeiro e dezembro de 2013 e as previsões de saídas de caixa futuro de curto prazo, o que possibilitou, junto com a análise de riscos e oportunidades, a construção de um planejamento financeiro e curto e médio prazo para a organização. Ainda foram considerados cenários possíveis e criados orçamentos de fluxo de caixa que a empresa possa atuar em caso de contingências. Considerando o ambiente competitivo em que os escritórios de assessoria jurídica estão inseridos e a natureza das receitas ser predominantemente variável e de médio prazo, é imprescindível um planejamento consistente e eficiente na identificação da situação financeira da empresa em um período mínimo de vinte e quatro meses.

Em se tratando de um escritório de pequeno porte, com uma equipe profissional reduzida, e com capacidade de crescimento, principalmente pelo fato de ser relativamente novo no mercado, é importante considerar projeções para alterações que se façam necessárias em caso de expansão, o que é visado pelos sócios. Conclui-se que o estudo dos períodos passados embasa um planejamento financeiro e identifica o comportamento de tesouraria que a empresa possui. Já com o planejamento financeiro é possível antecipar-se a problemas futuros e também buscar os recursos necessários para investimentos e projetos, ainda sendo necessário estar preparado para cenários diversos que possam ocorrer. Dessa forma, toda empresa, incluindo escritórios de advocacia que possuem uma maior dificuldade em planejar-se, por receitas variáveis representar sua principal fonte de ganho, necessita atuar no planejamento e controle financeiro, e ainda antecipar-se a cenários, para melhorar seu desempenho frente às concorrentes e manter-se sustentável financeiramente em médio prazo.

Em específico a Advogados Associados possui entrada de receitas considerada pelos sócios como satisfatória nesse momento. O escritório ainda passa por muitos investimentos no ponto de atendimento e constante expansão, tendo sido criado em 2006 e desde então incorporado um novo sócio, dois funcionários e aumento em mais duas salas comerciais devido à necessidade pelo crescimento na demanda. Desta forma, é possível concluir que o escritório tende a aumentar suas receitas nos próximos períodos, e conseqüentemente seus

gastos, sendo necessário o controle financeiro a fim de evitar gastos excessivos e desnecessários. Frente ao aumento da concorrência local, intensifica-se a necessidade de planejamento, pois em contrapartida ao crescimento esperado existe o risco de perda de clientes pela expansão dos concorrentes, para tanto sendo o planejamento financeiro para períodos futuros essencial. A necessidade de planejamento também ocorre pelo fato das receitas que o escritório auferem serem em sua maioria resultantes de decisões judiciais para ações que são ajuizadas, onde grande parcela tende a possuir um período prolongado para ser finalizada e o valor efetivamente entrar em caixa.

Os sócios apresentam o anseio por conhecer seus gastos e receitas que ocorrem atualmente e que devem efetivar-se no futuro, indicando que a gestão financeira é necessária e possui os requisitos para ser implantada na organização analisada. A ferramenta em planilha apresentada centraliza as informações de todos os valores circulantes pelo caixa da Advogados Associados, podendo ser expandida para a quantia de períodos necessários, tendo em vista o médio prazo para entradas de caixa. Também identifica todos os gastos que a empresa possui para o período atual e futuros, resultando na verificação de necessidade de caixa ou sobra de caixa para investimentos que a empresa possuirá futuramente. É de suma importância a correta inclusão de dados, devendo ser completa e o mais próximo da realidade possível.

Como ferramenta para o orçamento de fluxo de caixa da Advogados Associados, verifica-se que a planilha apresentada resulta em um planejamento e metas a serem buscadas pela organização. Esta indica detalhadamente os gastos mensais e calcula, de acordo com os parâmetros selecionados, itens como impostos e provisões para pagamento de 13º e férias. No caso do controle mensal a utilização do sistema Integra pode ser mais oportuno ao escritório por seu uso ser mais fácil e possuir a possibilidade de detalhamento sobre cada conta, identificando centro de custo e cliente de cada contrato, por exemplo. Conclui-se que a planilha poderá ser um bom indicador das metas a serem alcançadas pela organização e o sistema Integra complementa através do controle diário, detalhando cada entrada e saída de caixa. O planejamento financeiro proposto para curto e médio prazo do escritório Advogados Associados embasa a tomada de decisões, antecipando cenários futuros, e alcançando o objetivo do trabalho.

Sendo assim, as sugestões realizadas no presente trabalho tiveram aval dos sócios proprietários da Advogados Associados. Assim como serão avaliados pelos sócios quanto aos resultados em que serão obtidos. Conclui-se que em um prazo variável de longo a médio,

estas medidas devem auxiliar a organização em um planejamento mais eficaz dos gastos e receitas e que supra possíveis falhas de não recebimento, esquecimento de pagamento e também antecipe faltas de caixas e possibilite que a organização antecipe-se a cenários futuros.

9 Referências Bibliográficas

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. Administração de capital de giro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDI, Luiz Antonio. Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996. 355p.

BORNIA, Antonio Cezar. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002. 203p.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 2010.

CARNEIRO, Jorge M. T. Et al. Formação e administração de preços. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 170p.

CAVALCANTI, Marly (Org) Et al. Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação (com estudos de casos nacionais e internacionais) São Paulo, SP: Pioneira, 2001. 385p.

CERTO, Samuel C, PETER, J Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 2000. 416p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso básico de contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1999. 241p.

DAMODARAN, Aswath. Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo, SP:Atlas, 2002. 175p.
- GROPPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. Administração financeira. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- HANSEN, Don R; MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 783p.
- HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. Administração Estratégica. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415p.
- KÖCHE, José Carlos: Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática de pesquisa. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed.São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000. 764p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica.3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270p.
- LUNKES, Rogerio João. Manual de orçamento. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 7ª.ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- MATIAS, Alberto Borges (coordenador). Finanças corporativas de curto prazo: A gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATIAS, Alberto Borges (coordenador). Finanças corporativas de longo prazo: Criação de valor com sustentabilidade financeira. São Paulo: Atlas: 2007.
- MEGLIORINI, Evandir. Custos. São Paulo, SP: Makron Books, 2001. 193p.
- OLIVEIRA, Djlma de Pinho Rebouças de; Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337p.
- PADOVEZE, Clovis Luis. Curso Básico Gerencial de Custos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PADOVEZE, Clovis Luis. Planejamento Orçamentário. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. Custos: análise e controle. 3. ed., atual. rev. São Paulo, SP: IOB Thomson, 2004. 315p.

PEREZ JR, Jose Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins de; COSTA, Rogerio Guedes. Gestão estratégica de Custos. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512p.

QUINTANA, Alexandre Costa. Fluxo de caixa: demonstrações contábeis – de acordo com a Lei 11.638/07. Curitiba: Juruá, 2009

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade de custos fácil. 5. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 1997. 223p

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W, JORDAN, Bradford); LAMB, Roberto. Princípios de administração financeira, 9ª Ed.. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SA, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. O orçamento estratégico: uma visão empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Estratégia para Corporações e empresas: teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento financeiro e orçamento. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1995.

Anexos

Fabiana Jaqueline Gomes

Brasileira, casada, 25 anos

Rua Marisa Faller, 121

Jardim das Acácias – São Leopoldo - RS

Telefone: (51) 9952-6156 / E-mail: fabijg@yahoo.com.br

FORMAÇÃO

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Curso de graduação em Administração de Empresas – Ênfase em Finanças
De Jan/2008 a Jul/2014

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- **2011 / atual– Caixa Econômica Federal**
Cargo: Secretária
Principais atividades: Controles administrativos; pagamentos a fornecedores; apoio administrativo
- **2010 / 2011 – Nestle Brasil Ltda**
Cargo: Estagiário
Principais atividades: Elaboração de relatórios de apoio a vendas, controles e projeções.

CONHECIMENTOS

- Idiomas: Inglês básico (leitura e escrita)
- Informática: Microsoft Windows, Internet, Microsoft Word, PowerPoint e Excel – Intermediário

QUALIDADES PESSOAIS

- Ética e comprometimento;
- Honestidade e seriedade;
- Bom relacionamento interpessoal;
- Dedicção e facilidade de aprendizado.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços

Histórico Escolar

FABIANA JAQUELINE GOMES
Cartão 173349

Vínculo em 2014/1

Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2012/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA	A	B	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	B	A	Aprovado	4
2012/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	B	B	Aprovado	4
2012/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	C	B	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	B	A	Aprovado	4
2012/1	GESTÃO DE TESOURARIA	U	B	Aprovado	4
2012/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2012/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL	B	C	Aprovado	4
2011/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	C	FF	Reprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	B	FF	Reprovado	4
2011/2	GESTÃO DE TESOURARIA	B	FF	Reprovado	4
2011/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL	B	D	Reprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	B	A	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	C	A	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	C	B	Aprovado	4
2011/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	C	B	Aprovado	4
2011/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	B	B	Aprovado	4
2010/2	ESTATÍSTICA GERAL II	A	A	Aprovado	4
2010/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	C	C	Aprovado	4
2010/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	B	A	Aprovado	4

2010/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	C	A	Aprovado	4
2010/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING	C	B	Aprovado	4
2010/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA	C	B	Aprovado	4
2010/1	ESTATÍSTICA GERAL I	B	A	Aprovado	4
2010/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	H	A	Aprovado	4
2010/1	GESTÃO DE PESSOAS	B	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	C	A	Aprovado	6
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	B	A	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	E	B	Aprovado	4
2009/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	F	C	Aprovado	4
2009/2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	D	C	Aprovado	4
2009/2	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	A	Aprovado	6
2009/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	B	A	Aprovado	4
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	B	A	Aprovado	4
2009/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	C	A	Aprovado	4
2009/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	F	A	Aprovado	4
2009/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2008/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	B	B	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	F	B	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	E	B	Aprovado	4
2008/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	B	A	Aprovado	4
2008/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2008/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	B	B	Aprovado	4
2008/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	C	A	Aprovado	4
2008/1	TEORIA ECONÔMICA	F	A	Aprovado	4
2008/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A	C	A	Aprovado	4
2008/1	CÁLCULO I-B	B	B	Aprovado	6
2008/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	C	A	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	B	B	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Área de Atuação: **Finanças**

Título: **Análise do fluxo de caixa de um escritório de advocacia**

Período Letivo de Início: 2014/1	Período Letivo de Fim: 2014/1
Data de Início: 24/02/2014	Data de Fim: 17/07/2014
Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação	Data Apresentação: 17/07/2014
Conceito: -	