

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**BRUNA GIASSI DA SILVA**

**UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO  
E CONTROLE FINANCEIRO PARA UMA IMOBILIÁRIA DE CRICIÚMA**

**CRICIÚMA**

**2017**

**BRUNA GIASSI DA SILVA**

**UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO  
E CONTROLE FINANCEIRO PARA UMA IMOBILIÁRIA DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA**

**2017**

**BRUNA GIASSI DA SILVA**

**UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO  
E CONTROLE FINANCEIRO PARA UMA IMOBILIÁRIA DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 05 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Abel Corrêa de Souza – Doutor – UNESC - Orientador



---

Prof. Jorge Antônio Marcelino - Especialista - UNESC



---

Prof. Tiago Comin Colombo – Especialista - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e forças ao longo de toda a trajetória da minha vida.

Aos meus pais, que sempre proporcionaram a mim uma boa qualidade de vida e estudos, e que possibilitaram a minha caminhada até aqui. A minha amada avó que sempre está ao meu lado, me apoiando e dando sempre suporte a minhas decisões. Ao meu estimado irmão que é um grande exemplo para minha vida, que indiretamente contribuiu para realização dos meus sonhos.

Agradeço também aos meus colegas da faculdade que sempre estiveram ao meu lado colaborando das mais diversas formas. As minhas grandes amigas Marina Paulino Leite e Zeli Oening Pickler que sempre acreditaram em mim, me apoiaram e me deram muita força.

Ao meu orientador Abel Corrêa de Souza quero deixar minha profunda admiração pela sua inteligência, paciência e comprometimento que fora a mim dedicado ao longo do desenvolvimento do trabalho. Agradeço pelo apoio e incentivo desde o início da elaboração deste trabalho.

Gostaria de agradecer ao meu querido professor Júlio César Zilli que com muito carinho e paciência dedicou seu tempo para me auxiliar na elaboração deste trabalho, dando o suporte necessário e revisando a redação deste trabalho.

Agradeço aos proprietários da imobiliária que possibilitaram a realização deste estudo disponibilizando o material para pesquisa e aderindo as sugestões aqui propostas.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para a minha chegada até aqui.

## RESUMO

SILVA, Bruna Giassi da. **Utilização do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro para uma imobiliária de Criciúma.** 2017. 59 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Dado o crescimento de micro e pequenas empresas em um cenário econômico conturbado, existe a falta de conhecimento de alguns gestores no que diz respeito a ferramentas de gestão financeira. A presente pesquisa busca evidenciar a importância da elaboração de um fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro para uma imobiliária, esta possui pouco controle de suas finanças, assim torna-se necessária a criação de uma ferramenta para que a empresa possua mais controle e assim torne-se mais competitiva no mercado. Visto isso, para a realização da pesquisa foram utilizados livros e artigos a fim de adquirir maiores conhecimentos sobre a área financeira para posteriormente colocar em prática a pesquisa. Desta forma, a pesquisa foi delineada quanto aos fins como descritiva e aplicada, quanto aos meios como pesquisa de campo, documental e participante, logo por meio da amostragem não probabilística foram coletados dados primários e secundários por observação participante. Assim que os dados referentes ao primeiro semestre de 2015 e primeiro e segundo semestre de 2016 foram coletados, foi dado início a elaboração do fluxo de caixa a fim de atender as necessidades da empresa, e posteriormente após a elaboração e análise foram constatados alguns pontos os quais foram sugeridos mudanças, alcançando por fim o objetivo do presente estudo.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa. Planejamento. Controle. Análise.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Triângulo das finanças .....             | 15 |
| Figura 2 - O processo da função financeira .....    | 16 |
| Figura 3 - Diagrama de equilíbrio financeiro.....   | 22 |
| Figura 4 - Princípios de ingresso e desembolso..... | 24 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Mapa auxiliar de recebimentos a prazo.....           | 25 |
| Quadro 2 - Mapa auxiliar de recebimento a prazo com atraso..... | 25 |
| Quadro 3 - Mapa auxiliar de compras .....                       | 25 |
| Quadro 4 - Planilha de recebimento.....                         | 26 |
| Quadro 5 - Planilha de compras.....                             | 26 |
| Quadro 6 - Modelo fluxo de caixa mensal .....                   | 28 |
| Quadro 7 - Modelo fluxo de caixa diário.....                    | 29 |
| Quadro 8 - Modelo controle de fluxo de caixa semanal .....      | 31 |
| Quadro 9 - Controle diário de caixa e banco (boletim).....      | 31 |
| Quadro 10 – Controle diário de caixa e banco (boletim) .....    | 32 |
| Quadro 11 – Período de coleta de dados.....                     | 37 |
| Quadro 12 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....        | 39 |
| Quadro 13 - Fluxo de caixa de junho á dezembro de 2015.....     | 42 |
| Quadro 14 - Fluxo de caixa de janeiro á junho de 2016.....      | 43 |
| Quadro 15 - Fluxo de caixa de julho á dezembro de 2016.....     | 44 |
| Quadro 16 - Análise fluxo de caixa.....                         | 47 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CREA-SC** – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina

**TIR** – Taxa Interna de Retorno

**VPL** – Valor Presente Líquido



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....                                       | 10        |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 11        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>                                 | <b>11</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>                           | <b>11</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....   | 12        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                               | <b>14</b> |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....                                 | 14        |
| 2.2 PLANEJAMENTO .....  | 16        |
| <b>2.2.1 Planejamento financeiro .....</b>                        | <b>17</b> |
| 2.3 FLUXO DE CAIXA.....   | 19        |
| <b>2.3.1 Objetivos do fluxo de caixa .....</b>                    | <b>20</b> |
| <b>2.3.2 Características do fluxo de caixa.....</b>               | <b>20</b> |
| <b>2.3.3 Falta de recursos e desequilíbrio financeiro .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.3.4 Fluxo de caixa como ferramenta de planejamento .....</b> | <b>23</b> |
| 2.3.4.1 Mapas e planilhas auxiliares do fluxo de caixa.....       | 25        |
| 2.3.4.2 Modelos de fluxo de caixa .....                           | 27        |
| <b>2.3.5 Fluxo de caixa como ferramenta de controle .....</b>     | <b>29</b> |
| 2.3.5.1 Finalidade do controle de fluxo de caixa .....            | 30        |
| 2.3.5.2 Modelos de controle de fluxo de caixa .....               | 30        |
| <b>2.3.6 Análise de fluxo de caixa.....</b>                       | <b>32</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                         | <b>35</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                 | 35        |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....                    | 36        |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....                                | 37        |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....                               | 38        |
| 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                  | 39        |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>                      | <b>40</b> |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....                        | 40        |
| 4.2 ANÁLISE VERTICAL DO FLUXO DE CAIXA.....                       | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3 VANTAGENS DO GERENCIAMENTO FINANCEIRO POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA ..... | 49        |
| 4.4 APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES.....   | 50        |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>54</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro nacional está cada vez mais instável, competitivo e dinâmico, fazendo com que as empresas busquem novas estratégias e posicionamentos para garantir um diferencial competitivo. Neste cenário, as micro e pequenas empresas vêm se destacando devido a sua diversidade e grande contribuição na economia brasileira.

Contudo, de acordo com Marin (2014), as empresas de micro e pequeno porte enfrentam grandes dificuldades para competir e permanecer no mercado, isto se deve a falta de gestão financeira adequada para assegurar o equilíbrio entre e liquidez e lucro financeiro. Desta forma, para se obter sucesso em um cenário econômico tão conturbado como o atual, é necessário dispor de ferramentas que ajudem a controlar e planejar as ações que devem ser tomadas. Logo, torna-se indispensável a criação de ferramentas elaboradas para mensurar os resultados da empresa.

Não obstante desta realidade, o setor imobiliário vem sofrendo com a situação econômica. A instabilidade é exposta pelos dados disponibilizados pelo Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina - CREA-SC (2016), os quais mostram o quantitativo de metros quadrados e de obras construídas em todo o estado de Santa Catarina, sejam obras comerciais ou residenciais.

Os dados mostram que na década de 90 foram construídos 73.279.776,78 m<sup>2</sup> em todo o estado de Santa Catarina representados por 233.989 obras. Posteriormente na década de 2000 houve um crescimento significativo, foram 124.391.873,28 m<sup>2</sup> construídos correspondentes a 358.330 obras. Por conseguinte, na década de 2010, ocorreu uma variação considerável onde foi construído até agosto de 2016 um total de 147.343.131,16 m<sup>2</sup> equivalentes a 270.513 obras (CREA-SC, 2016).

Percebe-se que houve uma variação no número de obras da década de 90 a 2010 que foi de 15,61% em um total geral, contudo é na década de 2000 para 2010 fica possível perceber que o mercado da construção civil sofreu consequências pela crise, apresentando uma variação de -24,51% no aumento de obras, ou seja, houve um decréscimo de 2000 até agosto de 2016 no número de construções no estado de Santa Catarina o que pode ainda ser revertido nos próximos anos (CREA-SC, 2016)

Desta forma, afetadas pelo mercado imobiliário, as imobiliárias precisam contornar a situação buscando alternativas para conseguir atender seus clientes, apresentando os produtos disponíveis e alternativas para efetuar negócios.

Quando a venda é concretizada, o segmento acaba lidando com entradas e saídas de valores significativos, o que torna fundamental a existência de controles e planejamentos financeiros mais elaborados, já que de acordo com Santos (2001), o cenário onde o controle era feito a partir das premissas básicas de pagar e receber mudou devido às novas exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade econômica brasileira.

As ferramentas de controle e planejamento financeiro auxiliam a empresa a enfrentar eventuais dificuldades econômicas dispostas ao longo dos anos, estando preparadas para futuras crises. Dentre diversos instrumentos de planejamento, pode-se destacar o fluxo de caixa como ferramenta primordial para o controle financeiro.

Conforme Toledo Filho, Oliveira e Spessato (2010), o fluxo de caixa permite a programação e o acompanhamento de entradas e saídas, fazendo com que a empresa opere de acordo com o esperado. Percebe-se que a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle é de suma importância para a obtenção de maior controle de operações, já que proporciona uma visão simplificada da situação financeira da empresa. A partir dela é possível verificar o saldo disponível para eventuais despesas ou investimentos, ou então se é necessária a obtenção de recursos para o período.

Diante das questões apresentadas relativas ao cenário econômico e ao segmento imobiliário, esta pesquisa visa inserir o uso da ferramenta de fluxo de caixa em uma imobiliária situada na cidade de Criciúma – SC, com o intuito de estabelecer controles financeiros e assim contribuir com a manutenção da saúde econômica e financeira do estabelecimento.

A presente pesquisa foi estruturada em quatro capítulos. O primeiro trata da situação problema, objetivos geral e específicos, bem como a justificativa da relevância do presente estudo. O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica, onde estão dispostos os principais conceitos para a elaboração do mesmo.

No terceiro estão dispostos os procedimentos metodológicos para que fosse realizada a pesquisa. Na última parte são apresentados os resultados obtidos

pela pesquisa, de modo que responda a questão problema levantada para a presente pesquisa.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com Zdanowicz (1989), a utilização do fluxo de caixa permite que a empresa tenha um controle e planejamento de seus recursos, logo é possível perceber a existência de sobras ou faltas em caixa antecipadamente, proporcionando ao gestor a tomada de decisões antecipadas visando a maior liquidez da empresa.

O controle financeiro de uma empresa deve ser feito minuciosamente para que no futuro não haja problemas, o que é o caso da imobiliária do presente estudo. Há três anos, quando as atividades da empresa começaram, não existia o cuidado de anotar cada passo dado pelos sócios no que se refere a entradas e saídas. Logo, hoje em dia os proprietários têm dúvidas em quais comissões foram pagas ou recebidas.

A imobiliária em estudo está situada na cidade de Criciúma, é uma empresa de pequeno porte contando apenas com seis colaboradores, dentre eles dois sócios-proprietários, três corretores de imóveis e uma secretária, todos membros da família de um dos sócios. Com a falta de conhecimento de ferramentas para o controle financeiro, o estudo se tornou necessário, a fim de criar um fluxo de caixa para a visualização dos recursos disponíveis e faltantes.

O conhecimento e o uso de ferramentas mais elaboradas como o fluxo de caixa se tornou necessário para um controle a ser efetuado pelos sócios, já que hoje desde 2015 a secretária começou o controle através de dois cadernos, um deles era anotado o fluxo bancário existente no dia, se foram efetuados pagamentos de comissões, saques ou entrada de valores referente às vendas, o outro instrumento é um livro de movimento de caixa, onde estão anotadas apenas as informações referentes ao que é gasto com o dinheiro que está no caixa físico da organização.

Conforme Zdanowicz (1989, p. 47-48): “o fluxo de caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e controle financeiro”. Dada a importância da implantação desta ferramenta de gestão, a inexistência da mesma pode levar a empresa à falência, já

que quando os gestores não têm à disposição um controle amplo de todos seus ingressos e desembolsos, eles não têm como prever quando terá recursos disponíveis para suprir seus compromissos, levando-o então a um processo de insolvência.

Com a falta de controle por parte dos sócios, existe a necessidade da criação de ferramentas para a gestão financeira desta empresa, levando a seguinte pergunta para resolução do problema: **De que forma estruturar um fluxo de caixa como solução de problemas de controle e planejamento financeiro para uma imobiliária localizada em Criciúma, Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para que o presente estudo seja realizado com eficiência e eficácia, torna-se necessária a criação de objetivos a serem seguidos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro para uma imobiliária localizada em Criciúma, Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Coletar os ingressos e desembolsos referentes ao segundo semestre de 2015 e o primeiro e segundo semestre de 2016;
- b) Estruturar o fluxo de caixa;
- c) Efetuar a análise vertical do fluxo de caixa;
- d) Evidenciar as vantagens de gerenciamento financeiro por meio do fluxo de caixa;
- e) Apresentar sugestões.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para o bom funcionamento de todas as organizações os gestores precisam dar atenção para as finanças da empresa, pois a partir dos dados coletados no setor financeiro fica possível ver a situação da empresa perante o mercado. Para tal visualização e análise de desempenho financeiro, utiliza-se de ferramentas que, no caso do presente estudo, visa implantar a ferramenta de fluxo de caixa.

É devido a importância da administração financeira que a empresa deve sempre dispor de ferramentas para controlar e planejar suas ações, e uma delas é o fluxo de caixa, que estima as entradas e saídas de caixa de um determinado período, servindo assim como um instrumento de programação financeira.

A partir da criação de um fluxo de caixa é possível ver e mensurar as despesas em relação às contas recebidas no período em estudo. Visto que são detalhadas as informações financeiras da empresa, fica evidente quais são os resultados da organização solucionando assim eventuais problemas financeiros, logo os proprietários podem ver claramente quais são os períodos que precisam de atenção.

As micro e pequenas empresas, muitas vezes, não possuem fluxo de caixa por entenderem desnecessário tal controle. A pesquisa aqui elaborada visou demonstrar a importância da aplicação de fluxo de caixa em uma empresa de pequeno porte, por meio de um estudo de caso em uma imobiliária situada em Criciúma, Santa Catarina. Logo, a presente pesquisa se torna importante para a compreensão do uso do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro de uma imobiliária, devido ao setor de estudo não ter sido suficientemente explorado a fim de evidenciar as vantagens da aplicação desta ferramenta para a administração financeira da empresa.

Por se tratar de um controle financeiro, o fluxo de caixa pode contribuir com a permanência da empresa no mercado já que fica visível suas necessidades e seus gastos, sendo possível planejar e gerenciar suas finanças de forma clara. Desta forma, o presente estudo tem importância social abrangendo os profissionais diretos e suas famílias, estendendo-se aos demais envolvidos no processo apresentando-se como um negócio confiável para compradores e investidores.

A aplicação do fluxo de caixa é vista como algo oportuno neste momento, dada a situação financeira nacional, na qual o país encontra-se em restrição de gastos e para isso é necessário criar controles que auxiliem a empresa a superar o este período.

Destaca-se ainda a relevância da pesquisa para o acervo da universidade, uma vez que poderá ser utilizada para trabalhos futuros. Para a pesquisadora, que coloca em prática os conhecimentos obtidos ao longo do curso, e para a empresa que não possui um fluxo de caixa e, com a criação e possível aplicação desta ferramenta, pode tornar a organização mais competitiva, além da mesma possuir maior controle sobre o que ocorre no dia a dia.

Por fim, aponta-se a viabilidade da pesquisa devido ao fácil acesso às informações necessárias, ao baixo gasto de recursos financeiros e o tempo hábil para execução.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais assuntos, visando demonstrar o que a literatura sustenta sobre a administração financeira, planejamento financeiro e fluxo de caixa, temas essenciais para a realização da presente pesquisa.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

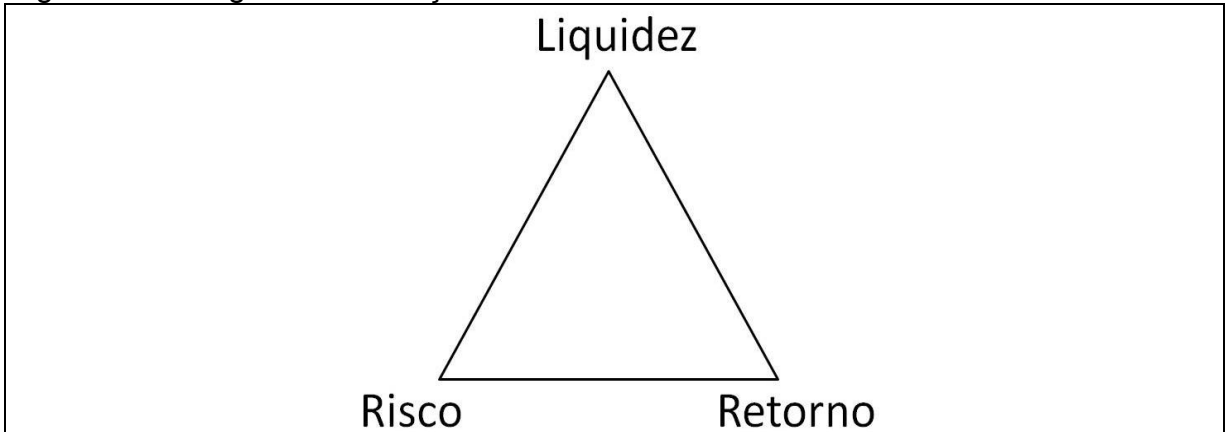
As finanças surgiram muito antes da criação de moeda, o sistema financeiro funcionava através de trocas, com o passar do tempo a realidade da humanidade mudou, fazendo-se necessárias alterações no âmbito deste sistema, principalmente após a primeira revolução industrial. Na década de 60 a 70 a administração financeira começou a ser aprimorada e desta forma mais valorizada na organização. Hoje a área financeira se tornou a parte essencial da empresa (JOHNSON, 1976; CHERRY, 1982).

A administração como um todo possui cinco grandes áreas, a administração de recursos humanos, administração financeira, administração de *marketing*, administração de produção e operações e administração logística, contudo o setor financeiro é determinante para o sucesso da empresa. Isso se deve ao objeto fundamental de trabalho desta área, as finanças, de acordo com Souza (2014, p. 4): “[...] são o estudo do planejamento financeiro, da gestão de ativos e da captação de recursos pelas empresas e por instituições financeiras”.

Conforme Souza (2014) as finanças se baseiam em um tripé denominado o triângulo das finanças, conforme é possível observar na Figura 1.

Ainda conforme Souza (2014) a liquidez representa a capacidade da organização de honrar com seus compromissos; o risco é a propensão ou aversão do administrador financeiro em relação a suas decisões; e o retorno é quando as ações tomadas obtiveram resultados positivos, ocasionando assim receitas superiores aos custos. Assim, o dever do administrador financeiro é realizar investimentos de riscos calculados para que se obtenha retorno e que a organização consiga liquidar.

Figura 1 - Triângulo das finanças.



Fonte: Souza (2014, p. 6).

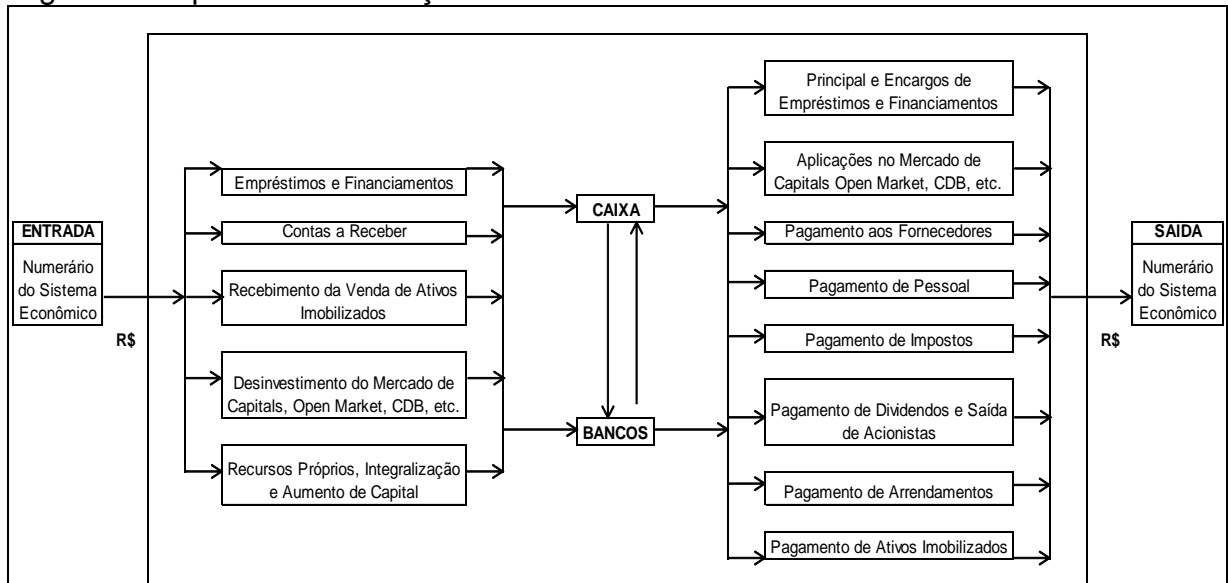
O conhecimento de administração financeira é imprescindível para todo o administrador, basicamente a estrutura da organização gira em torno das finanças, ou seja, é o administrador financeiro o responsável pelo uso correto do capital da empresa que irá suprir todas as necessidades financeiras, este profissional deve ser racional, portanto deve possuir metas e objetivos a serem seguidos, que por sua vez devem estar atreladas a visão e missão da empresa. Desta forma, as principais funções do administrador financeiro podem ser definidas como: análise, planejamento e controle financeiro e tomada de decisões de investimento e financiamentos (JOHNSON, 1976; CHERRY, 1982; HOJI, 2010; SOUZA, 2014).

Assim, o objetivo principal da administração financeira segundo Johnson (1976), é providenciar a existência de recursos para o pagamento das contas em dia e procurar maximizar o valor atual dos lucros futuros e dos proprietários.

Sendo este o objetivo central da administração financeira, o administrador fica responsável por adquirir recursos a fim de liquidar as despesas, além de despertar o interesse de acionistas a partir do bom desempenho da empresa perante o mercado. A partir do investimento de acionistas existe uma geração de caixa maior, tornando a rentabilidade da empresa maior.

Por fim, o processo da administração financeira envolve toda a movimentação interna de dinheiro, podendo ser representada conforme a Figura 2.

Figura 2 - O processo da função financeira.



Fonte: Sanvicente (1978, p.25).

De acordo com Sanvicente (1978), a parte central representa toda movimentação interna da empresa, à esquerda encontram-se as entradas provenientes de terceiros, venda de produtos ou serviços, liquidação de ativos imobilizados ou ativos financeiros e dos proprietários, e à direita são os pagamentos efetuados pela empresa.

Todo esse sistema financeiro de entradas e saídas é representado por meio de ferramentas e posteriormente demonstrativos financeiros, estes são o ponto de partida para o planejamento e análise da empresa, podem-se citar o fluxo de caixa e o orçamento de caixa, como ferramentas de curto prazo que são os parâmetros para a elaboração de demonstrativos financeiros como: balanço patrimonial, demonstrativo de resultado do exercício, demonstrativo de fluxo de caixa e demonstrativo de lucro ou prejuízo. Com base nisso é possível elaborar os planos financeiros (CHERRY, 1982; SOUZA, 2014).

## 2.2 PLANEJAMENTO

Visando a eficácia de seus negócios todo administrador deve efetuar planejamentos para o alcance de seus objetivos. Conforme Oliveira (1988), o planejamento é uma série de atos desenvolvidos por todos da empresa em busca de um resultado comum do modo mais eficaz e eficiente possível.

Diferentemente de previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, o planejamento é um conjunto de decisões tomadas pelo administrador a serem realizadas futuramente, desta forma o processo deve ser contínuo, já que todo o cenário empresarial é mutável devido a vários fatores internos e externos. Contudo, tais decisões são realizadas atualmente, porém seus efeitos são percebidos futuramente (OLIVEIRA, 1988).

O planejamento é subdividido em três grandes tipos que estão relacionados aos níveis hierárquicos da empresa, estes são: planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico conforme Oliveira (1988), possibilita ao executivo o estabelecimento do rumo da empresa, visando a obtenção de um nível de otimização da empresa com o seu ambiente. O planejamento de acordo com Braga (1995, p. 228): “[...] o planejamento estratégico destina-se a preparar a empresa para condições conjunturais previstas em um horizonte dilatado”. Desta maneira, tais decisões devem ser tomadas por cargos de alto nível.

O planejamento tático visa a otimização apenas de uma área e não da empresa como um todo, portanto executa os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. O principal objetivo do planejamento tático segundo Oliveira (1988, p. 33): “[...] a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada”.

O planejamento operacional conforme Brigham e Ehrhardt (2006, p. 120): “[...] fornecem uma guia detalhada de implementação, baseada na estratégia declarada da empresa”. Desta forma, tem-se o planejamento operacional como o plano de ação das metodologias e implantações estabelecidas previamente.

Assim, o planejamento pode ser desenvolvido nas mais diversas áreas da empresa, buscando sempre objetivos interligados, por conseguinte o gestor financeiro encara os planejamentos estratégicos como planejamentos financeiros de longo prazo e os planejamentos operacionais como de curto prazo.

### **2.2.1 Planejamento financeiro**

Uma vez que a administração financeira é a responsável pela aquisição e distribuição eficiente dos recursos financeiros da empresa, o administrador financeiro

tem o dever de planejar cuidadosamente como irá adquirir e gastar os recursos. Esta ação é denominada planejamento financeiro e é o processo que assegura a liquidez da empresa (JOHNSON, 1976; SANTOS, 2001).

De acordo com Hoji (2014), o planejamento financeiro é o estabelecimento prévio da alocação de recursos e atribuição de responsabilidades dentro de cenários e condições já estabelecidas, visando atingir objetivos fixados. Os objetivos, por sua vez, só serão atingidos se o sistema de planejamento estiver adequado à realidade da organização.

Segundo Lucion (2005), um plano financeiro elaborado corretamente permite a análise de oportunidades de investimentos e financiamentos, além de proporcionar a comparação e desenvolvimento de novas linhas de negócios e esquemas de financiamento a partir da visão do mercado em diferentes ângulos.

O processo de planejamento é desenvolvido em duas etapas, inicialmente se criam planos de longo prazo ou estratégicos e posteriormente são criados os planos de curto prazo ou operacionais.

Conforme Rosa e Silva (2002), o plano de longo prazo visa antecipar os impactos de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, logo o gestor tem conhecimento da situação dos recursos financeiros. Geralmente este plano é realizado pela alta administração em conjunto com as áreas de *marketing*, produção e outros, já que suas decisões são complexas e de alto risco, além de irreversíveis. É o planejamento que busca antever fatores externos e internos a empresa e contempla um período de dois a dez anos sobre uma nova linha de produto ou estratégia de mercado.

De acordo com Rosa e Silva (2002, p. 84): “o planejamento financeiro a curto prazo reflete a preocupação de estimar detalhadamente as entradas e saídas de dinheiro geradas pela própria atividade da empresa”. Este é realizado em conjunto com a área de produção, já que suas decisões estão voltadas a previsões de vendas, orçamento de capitais e outros, ao contrário dos planos de longo prazo as decisões tomadas são reversíveis. É um planejamento que visa a maximização de recursos aplicados as operações e contempla um período de seis meses a dois anos.

Segundo Gitman (1997, p. 588): “o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros

para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”. Logo, em meio a diversas ferramentas de gestão financeira que auxiliam o gestor em seu planejamento, segundo Silva (2006), o fluxo de caixa é o principal instrumento que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos de determinado período.

### 2.3 FLUXO DE CAIXA

Toda empresa possui suas obrigações com terceiros e para honrá-las é preciso possuir recursos financeiros disponíveis. Para isso a organização necessita dispor do fluxo de caixa. De acordo com Santos (2001), o fluxo de caixa visa demonstrar as estimativas de caixa de um determinado período.

O fluxo de caixa trata de todos os ingressos e desembolsos efetuados. Estes ingressos podem ser internos (proveniente de vendas) ou externos (proveniente de fornecedores, instituições financeira e governo), os recebimentos de receitas podem ocorrer em diferentes intervalos dependendo do objetivo da organização, por exemplo, uma loja de varejo vai receber suas receitas antes de uma empresa do ramo civil. Contudo o objetivo da empresa, que é a retenção de lucro, se mantém (ZDANOWICZ, 1989).

Já os desembolsos ocorrem em três formas diferentes, a primeira trata dos desembolsos regulares que são os pagamentos de salário, fornecedores, despesas administrativas e de vendas, o segundo é o periódico que é o pagamento de juros de terceiros, dividendos aos acionistas, retiradas dos sócios, despesas tributárias, amortizações e resgates de outros títulos, e o terceiro é o desembolso irregular que é a aquisição de itens do ativo imobilizado e outras despesas inesperadas (ZDANOWICZ, 1989).

De acordo com Silva (2006), é possível, a partir da elaboração do fluxo de caixa, verificar e planejar eventuais excedentes e escassez de caixa, o que provocará medidas que venham sanar tais situações.

Segundo Rosa e Silva (2002), o fluxo de caixa é uma ferramenta que contempla toda situação financeira da empresa e pode ser atualizada diariamente, evidenciando o passado e o futuro, de modo que é projetada a evolução do

disponível e as decisões podem ser tomadas com antecedência evitando a escassez ou o excesso de recursos.

### **2.3.1 Objetivos do fluxo de caixa**

Embora o desempenho do fluxo de caixa seja essencialmente para demonstrar a capacidade da empresa em cumprir com suas obrigações, segundo Santos (2001) e Zdanowicz (1989), existem outros objetivos para sua aplicação, como:

- a) Facilitar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- b) Estimar necessidades futuras de recursos financeiros;
- c) Não acumular dívida, através do planejamento de desembolsos;
- d) Usar os recursos de forma eficiente;
- e) Avaliar impactos financeiros de vendas e de custos;
- f) Estimar o nível de caixa ideal;
- g) Indicar um período de carência de recursos.

De acordo com Silva (2006), embora sejam muitos objetivos, o principal é apresentar uma visão geral das entradas e saídas diárias, evidenciando as disponibilidades e representando o grau de liquidez da empresa. Precisamente conforme Barbosa e Quintana (2013, p. 35): “as informações reveladas pelo fluxo de caixa podem ser utilizadas para gerir os recursos de curto prazo e também auxiliar no processo de planejamento de longo prazo”.

### **2.3.2 Características do fluxo de caixa**

De acordo com Hoji (2014, p. 74): “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo”. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada. Desta maneira este instrumento é encontrado de duas formas:

- 1) Fluxo de caixa não convencional: possui várias entradas e várias saídas, logo a Taxa Interna de Retorno (TIR) pode ser única, múltipla ou indeterminada;

2) Fluxo de caixa convencional: possui apenas uma entrada e várias saídas, ou vice e versa, tornando a Taxa Interna de Retorno (TIR) única e o Valor Presente Líquido (VPL) nulo.

Este controle de entradas e saídas pode ser elaborado da forma em que a organização achar adequada, o fluxo de caixa pode contemplar prazos ou períodos curtos (diário, semanal ou mensal) ou longos (mensal, trimestral ou anual), sendo mais comumente apresentados prazos mensais com períodos diários. As informações nele contidas devem se objetivas, envolvendo apenas os principais elementos de entradas e saídas de caixa. É importante salientar que o fluxo de caixa deve ser usado como ferramenta de planejamento financeiro e não como controle de inadimplência ou bancário (SANTOS, 2001).

De acordo com Gonçalves e Conti (2011, p. 175): “o fluxo de caixa permite que a empresa visualize sua real situação econômica e assuma o controle de suas finanças, estando ciente das suas obrigações para conduzir corretamente seus investimentos de curto e longo prazo”.

### **2.3.3 Falta de recursos e desequilíbrio financeiro**

Por demonstrar a real situação financeira da empresa o fluxo de caixa é indispensável na sinalização do desequilíbrio financeiro.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações. (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.39).

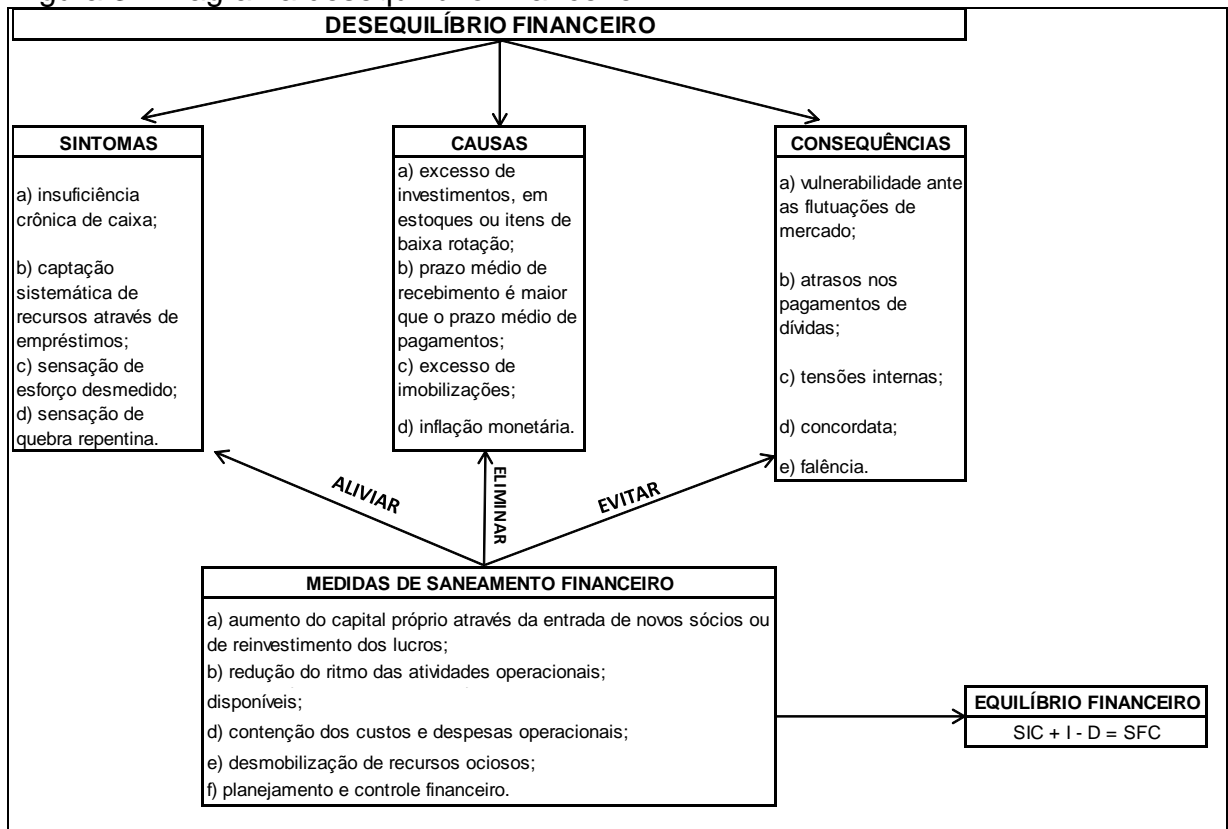
A partir do fluxo de caixa fica visível o quanto a realidade interna é afetada pela realidade externa da empresa. A realidade externa trata do segmento da organização e do cenário econômico deste mercado e a realidade interna é a própria empresa. Quando o cenário é de crise a empresa sente uma grande pressão, já que muitas vezes existe uma grande dificuldade na venda de produtos ou serviços, logo existem atrasos no cumprimento de suas obrigações, gerando assim uma falta de recursos e conseqüentemente um desequilíbrio financeiro (ZDANOWICZ, 1989).



Contudo a realidade interna pode afetar seu fluxo de caixa, isso acontece quando a organização altera suas políticas relacionadas à venda, pessoal, ou produção, as decisões relacionadas a estes fatores devem sempre ser tomadas em conjunto, para evitar possíveis problemas de escassez de recursos (ZDANOWICZ, 1989)

Este desequilíbrio no quadro financeiro da empresa pode ser interpretado a partir da Figura 3 onde estão relacionadas às principais causas, sintomas e consequências acarretadas por este cenário.

Figura 3 - Diagrama desequilíbrio financeiro.



Fonte: Zdanowicz (1989, p. 40).

Desta forma o equilíbrio financeiro é encontrado conforme a fórmula exposta na Figura 3, acima, onde o saldo final de caixa é a soma do saldo inicial e os ingressos menos o desembolso, que aponta as sobras e faltas de caixa.

### 2.3.4 Fluxo de caixa como ferramenta de planejamento

O planejamento financeiro é de fundamental importância para as empresas, como visto anteriormente nas seções 2.2 e 2.2.1, existem dois tipos de planejamento, os de longo prazo que são representados pelas demonstrações financeiras e os de curto prazo que são representados pelo fluxo de caixa.

Segundo Zdanowicz (1989) o fluxo de caixa é essencial para o planejamento financeiro, pois proporciona a elaboração de maneiras diferentes, a fim de suprir as necessidades de cada empresa na visualização de ingressos e desembolsos de seus recursos. Além de indicar antecipadamente as necessidades de recursos para o atendimento de obrigações.

Ainda conforme Zdanowicz (1989), o planejamento de fluxo de caixa de longo prazo visa:

- a) Incluir o montante a ser financiado em curto, médio e longo prazo;
- b) Antever o aumento de capital social;
- c) Analisar os efeitos das maneiras de obtenção de recursos;
- d) Determinar se os projetos serão executados, adiados, alterados ou abandonados.

Segundo Silva e Neiva (2010, p. 31) “o processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica”. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos.

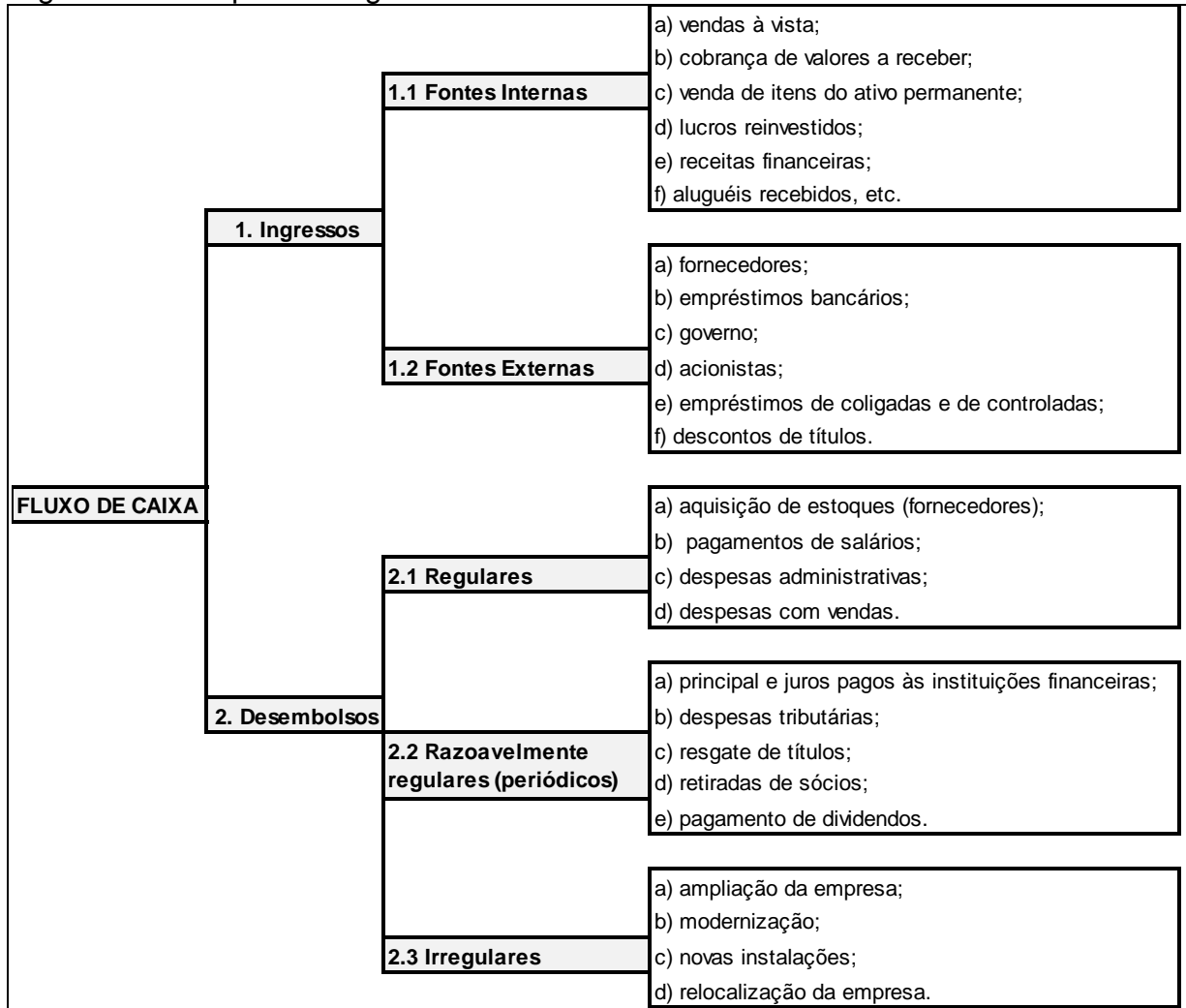
Apresentando como premissas básicas que o planejamento de caixa deve possuir um nível desejado de caixa e que a empresa deve ter uma estrutura adequadamente organizada por meio de ferramentas como organograma e fluxograma, e ter um bom controle financeiro bancário, o fluxo de caixa pode ser implementado assim que permitido pelos gestores. Portanto, o fluxo de caixa é subdividido em fluxo operacional (diretamente ligado à atividade fim da empresa) e fluxo extra operacional (desligado das atividades fins da empresa) (ZDANOWICZ, 1989; SOUZA, 2014).

O fluxo de caixa permite a análise do ciclo de recursos, que são os ingressos e desembolsos classificados conforme sua frequência, eles podem ser definidos como: regulares, quando são feitos constantemente, razoavelmente

regulares, quando não são feitos com tanta frequência e irregulares, quando são inesperados (ZDANOWICZ, 1989).

Desta maneira, na Figura 4, é retratada a seguinte estruturação com o objetivo servir de base para a elaboração do fluxo de caixa.

Figura 4 - Princípios de ingresso e desembolso.



Fonte: Zdanowicz (1989, p. 87).

As informações de ingressos e desembolsos são cedidas pelas áreas de compras, vendas, recursos humanos, administração, estoque, cobrança, entre outros, e devem estar em plena coerência com a realidade da empresa. Após o recebimento de todas as informações apresentadas acima, na Figura 4, é possível elaborar os mapas e modelos de fluxo de caixa.

### 2.3.4.1 Mapas e planilhas auxiliares do fluxo de caixa

Segundo Silva (2006, p. 63), “os mapas e planilhas auxiliares têm como propósito planejar e organizar as informações que serão inseridas na planilha de fluxo de caixa”. Estes mapas geralmente representam o recebimento de vendas a prazo, recebimento de vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo, e são representados conforme os Quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 - Mapa auxiliar de recebimentos a prazo.

| Mês da Venda | Mês de Recebimento |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          | Total |
|--------------|--------------------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|----------|---------|----------|----------|-------|
|              | Janeiro            | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |       |
| Janeiro      | x                  | x         | x     |       |      |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Fevereiro    |                    | x         | x     | x     |      |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Março        |                    |           | x     | x     | x    |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Abril        |                    |           |       | x     | x    | x     |       |        |          |         |          |          |       |
| Maio         |                    |           |       |       | x    | x     | x     |        |          |         |          |          |       |
| Junho        |                    |           |       |       |      | x     | x     | x      |          |         |          |          |       |
| Julho        |                    |           |       |       |      |       | x     | x      | x        |         |          |          |       |
| Agosto       |                    |           |       |       |      |       |       | x      | x        | x       |          |          |       |
| Setembro     |                    |           |       |       |      |       |       |        | x        | x       | x        |          |       |
| Outubro      |                    |           |       |       |      |       |       |        |          | x       | x        | x        |       |
| Novembro     |                    |           |       |       |      |       |       |        |          |         | x        | x        |       |
| Dezembro     |                    |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          | x        |       |
| <b>Total</b> |                    |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          |       |

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1989, p. 67).

Quadro 2 - Mapa auxiliar de recebimento a prazo com atraso.

| Mês da Venda | Mês de Recebimento com Atraso |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          | Total |
|--------------|-------------------------------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|----------|---------|----------|----------|-------|
|              | Janeiro                       | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |       |
| Janeiro      | x                             | x         | x     |       |      |       |       |        |          |         |          | *        |       |
| Fevereiro    |                               | x         | x     | x     |      |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Março        |                               |           | x     | x     | x    |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Abril        |                               |           |       | x     | x    | x     |       |        |          |         |          |          |       |
| Maio         |                               |           |       |       | x    | x     | x     |        |          |         |          |          |       |
| Junho        |                               |           |       |       |      | x     | x     | x      |          |         |          |          |       |
| Julho        |                               |           |       |       |      |       | x     | x      | x        |         |          |          |       |
| Agosto       |                               |           |       |       |      |       |       | x      | x        | x       |          |          |       |
| Setembro     |                               |           |       |       |      |       |       |        | x        | x       | x        |          |       |
| Outubro      |                               |           |       |       |      |       |       |        |          | x       | x        | x        |       |
| Novembro     |                               |           |       |       |      |       |       |        |          |         | x        | x        |       |
| Dezembro     |                               |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          | x        |       |
| <b>Total</b> |                               |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          |       |

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1989, p. 68).

Quadro 3 - Mapa auxiliar de compras.

| Mês da Compra | Mês de Pagamento da Compra |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          | Total |
|---------------|----------------------------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|----------|---------|----------|----------|-------|
|               | Janeiro                    | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |       |
| Janeiro       | x                          | x         |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Fevereiro     |                            | x         | x     |       |      |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Março         |                            |           | x     | x     |      |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Abril         |                            |           |       | x     | x    |       |       |        |          |         |          |          |       |
| Maio          |                            |           |       |       | x    | x     |       |        |          |         |          |          |       |
| Junho         |                            |           |       |       |      | x     | x     |        |          |         |          |          |       |
| Julho         |                            |           |       |       |      |       | x     | x      |          |         |          |          |       |
| Agosto        |                            |           |       |       |      |       |       | x      | x        |         |          |          |       |
| Setembro      |                            |           |       |       |      |       |       |        | x        | x       |          |          |       |
| Outubro       |                            |           |       |       |      |       |       |        |          | x       | x        |          |       |
| Novembro      |                            |           |       |       |      |       |       |        |          |         | x        | x        |       |
| Dezembro      |                            |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          | x        |       |
| <b>Total</b>  |                            |           |       |       |      |       |       |        |          |         |          |          |       |

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1989, p. 68).

A partir destes mapas a empresa visualiza mensalmente seus ingressos e desembolsos em compras e vendas, no Quadro 1 representando o mês de recebimento e venda a prazo sem atrasos, o Quadro 2 representa os recebimentos de vendas a prazo com atraso, sendo evidenciado que no mês de janeiro o recebimento foi efetuado apenas em dezembro, e o Quadro 3 representa as compras a prazo.

Embora estes mapas simplifiquem as informações para a elaboração do fluxo de caixa, a empresa também precisa conhecer as informações de quem está recebendo ou pagando. Desta forma, nos Quadros 4 e 5, são apresentadas planilhas para controle de pagamento de fornecedores e clientes.

Quadro 4 - Planilha de recebimento.

| <b>Planilha de Recebimento</b> |  |                                    |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| <b>Clientes</b>                | <b>Recebimentos a Realizar R\$ .....</b> | <b>Realizados no mês R\$. ....</b> |
| Vencido até .....              |  |                                    |
| Vencido até .....              |  |                                    |
| Vencido até .....              |  |                                    |
| Vencido até .....              |  |                                    |
| Vencido até .....              |  |                                    |
| <b>TOTAL DE VENCIDOS</b>       |  |                                    |
| <b>A VENCER ATÉ</b>            |  |                                    |
| <b>TOTAL GERAL A RECEBER</b>   |  |                                    |

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 70).

Quadro 5 - Planilha de compras.

| <b>Planilha de Compras</b> |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|--------------|------------------------|
| <b>Material</b>            | <b>Quantidade</b> | <b>Fornecedor</b> | <b>Data de Entrada</b> | <b>Data de Pagamento</b> | <b>Valor</b> |                 |              | <b>Ordem de Compra</b> |
|                            |                   |                   |                        |                          | <b>IPi</b>   | <b>Material</b> | <b>Total</b> |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |
|                            |                   |                   |                        |                          |              |                 |              |                        |

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 71).

Os Quadros desta seção apresentam alguns modelos de planilhas que são criadas a partir das informações concedidas pelos setores de compras e vendas e a partir destas planilhas fica possível criar o fluxo de caixa, já que as planilhas de

recebimento representam os ingressos de caixa e as de compras representam os desembolsos da empresa.

#### 2.3.4.2 Modelos de fluxo de caixa

De acordo com Friedrich (2005), aplicando o fluxo de caixa corretamente o administrador financeiro consegue perceber a independência financeira da empresa, por meio da análise da capacidade de geração de recursos com o objetivo de saldar seus compromissos e remunerar seus investimentos.

Segundo Silva (2006), é importante salientar que a empresa pode escolher o modelo de fluxo de caixa que melhor atenda suas necessidades, de modo que as informações facilitem a análise das variações entre o planejado e o real.

Deste modo, seguindo as definições feitas anteriormente, é possível elaborar modelos de fluxo de caixa, que são apresentados nos Quadros 6 e 7.

Quadro 6 - Modelo fluxo de caixa mensal.

| <b>FLUXO DE CAIXA</b>                     |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
|---|---------|---|---|-----------|---|---|-------|---|---|-----|---|---|-------|---|---|
| Período / Itens                           | Janeiro |   |   | Fevereiro |   |   | Março |   |   | ... |   |   | Total |   |   |
|   | P       | R | D | P         | R | D | P     | R | D | P   | R | D | P     | R | D |
| <b>1. INGRESSOS</b>                       |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Vendas à vista                            |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Cobrança em carteira                      |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Cobrança bancária                         |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Desconto de duplicatas                    |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Venda de itens do ativo permanente        |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Aluguéis recebidos                        |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Aumento do capital social                 |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Receitas financeiras                      |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Outros                                    |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>SOMA</b>                               |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>2. DESEMBOLSOS</b>                     |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Compras à vista                           |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Fornecedores                              |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Salários e ordenados                      |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Compra de itens do ativo permanente       |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Energia elétrica                          |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Telefone                                  |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Manutenção de máquinas                    |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Despesas administrativas                  |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Despesas com vendas                       |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Despesas tributárias                      |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Despesas financeiras                      |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| Outros                                    |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>SOMA</b>                               |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>      |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>          |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)</b> |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>         |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>            |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO ABERTO</b>    |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>9. AMORTIZAÇÕES</b>                    |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>10. RESGATES</b>                       |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |
| <b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>           |         |   |   |           |   |   |       |   |   |     |   |   |       |   |   |

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 64).

Quadro 7 - Modelo fluxo de caixa diário.

| FLUXO DE CAIXA |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
|----------------|----------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|-------|-----------------------|----------|---------|-------------------------|-----------------------|---|
| DIAS           |                | INGRESSOS DE CAIXA |                         |                         |                     |       | DESEMBOLSOS DE CAIXA  |          |         |                         |                       | Diferença<br>entre ingressos<br>e desembolsos |
| Do mês         | Da<br>semanada | SIC                | Duplicatas a<br>receber | Receitas<br>financeiras | Outros<br>ingressos | Total | Duplicatas a<br>pagar | Encargos |         | Salários e<br>ordenados | Outros<br>desembolsos |   |
|                |                |                    |                         |                         |                     |       |                       | Sociais  | Fiscais |                         |                       |   |
| 1              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 2              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 3              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 4              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 5              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 6              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 7              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 8              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 9              |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 10             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 11             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 12             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 13             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 14             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 15             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 16             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 17             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 18             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 19             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 20             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 21             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 22             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 23             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 24             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 25             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 26             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 27             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 28             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 29             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 30             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |
| 31             |                |                    |                         |                         |                     |       |                       |          |         |                         |                       |   |

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 81).

### 2.3.5 Fluxo de caixa como ferramenta de controle

Para que todo planejamento ocorra da forma esperada é necessário utilizar de controles que monitorem os movimentos financeiros. Segundo Zdanowicz (1989, p. 89): “a revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles: controle diário da movimentação bancária, boletim diário de caixa e bancos, e controle financeiro diário, em termo de ingressos e desembolsos”.

Conforme Silva (2006, p. 80): “quando se planeja o fluxo de caixa, existe a necessidade de controlar todas as transações da empresa, com o propósito de ver se elas estão ou não apresentando diferenças significativas[...]”.

A principal diferença entre o planejamento e o controle do fluxo de caixa é que no controle é possível verificar se as operações da empresa estão causando déficit ou superávit de recursos em um curto período de tempo. Desta forma, recomenda-se que o controle seja feito constantemente, com o propósito de evitar erros que podem ocasionar escassez de recursos (ZDANOWICZ, 1989; SILVA, 2006).



### 2.3.5.1 Finalidade do controle de fluxo de caixa

Segundo Silva (2006, p. 81): “o controle do fluxo de caixa é tão importante quanto o seu planejamento e elaboração, pois são dependentes de maneira que possam ser práticos e utilizados nos processos de tomada de decisão”.

Com a projeção das necessidades futuras o controle de fluxo de caixa permitirá ao administrador financeiro, identificar em tempo hábil as condições dos recursos financeiros. Ao controlar a situação financeira da empresa o gestor tem maior facilidade em zelar pelo nível desejado de caixa, fixados assim que o fluxo de caixa é implantado na empresa (ZDANOWICZ, 1989).

Este controle também permite a análise de toda a empresa, com o controle de atividades operacionais, já que a falta de recursos pode estar relacionada à produção, logo sem ingressos a empresa tem dificuldade de cumprir com suas obrigações (ZDANOWICZ, 1989).

O controle de fluxo de caixa auxilia o gestor financeiro no controle de erros e análise de desempenho da empresa. De acordo com Silva (2006), é dever do administrador financeiro conhecer o nível de caixa adequado da empresa para que não precise captar recursos ou quando se tem sobras ele deve saber onde aplicar este dinheiro. Ainda segundo Silva (2006), o administrador financeiro pode identificar reduções das entradas, podendo assim tomar decisões antecipadamente. E para realizar tais ações é necessário efetuar controles no fluxo de caixa.

### 2.3.5.2 Modelos de controle de fluxo de caixa

A utilização do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira requer o controle desta ferramenta para que a mesma esteja sempre atualizada e de acordo com a realidade da empresa. Desta forma, nos Quadros 8 e 9 são apresentados dois modelos para o controle de fluxo de caixa.

Quadro 8 - Modelo controle de fluxo de caixa semanal

| Períodos / Especificações                  | FLUXO DE CAIXA |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
|--|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|
|  | 1ª Semana      |           | 2ª Semana |           | 3ª Semana |           | 4ª Semana |           | Total  |           |
|  | Orçado         | Realizado | Orçado    | Realizado | Orçado    | Realizado | Orçado    | Realizado | Orçado | Realizado |
| <b>1. INGRESSOS</b>                        |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 1.1 Vendas à vista                         |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 1.2 Cobrança de valores a receber          |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 1.3 Vendas de itens do ativo fixo          |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 1.4 Aumento de capital social              |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 1.5 Aluguéis a receber                     |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 1.6 Receitas financeiras                   |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>TOTAL DOS INGRESSOS</b>                 |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>2. DESEMBOLSOS</b>                      |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.1 Fornecedores                           |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.2 Salários e ordenados                   |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.3 Despesas administrativas               |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.4 Despesas com vendas                    |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.5 Despesas tributárias                   |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.6 Despesas financeiras                   |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.7 Dividendos a distribuir                |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.8 Gratificações a pagar                  |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| 2.9 FGTS a recolher                        |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>               |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>3. INGREÇOS LÍQUIDOS DE CAIXA (1-2)</b> |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>           |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>5. SALDO FINAL DE CAIXA (3+4)</b>       |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>6. SALDO MÍNIMO DE CAIXA</b>            |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>7. FUNDOS NECESSÁRIOS OU APLICAÇÕES</b> |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>8. AMORTIZAÇÕES OU RESGATES</b>         |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>9. NOVO SALDO DE CAIXA</b>              |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>10. RECURSOS NECESSÁRIOS</b>            |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>11. EMPRÉSTIMO ORIGINAL</b>             |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |
| <b>12. NECESSIDADE TOTAL DE RECURSOS</b>   |                |           |           |           |           |           |           |           |        |           |

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 98)

Quadro 9 - Controle diário de caixa e banco (boletim).

(continua)

| ITENS                       |             | Saldo de Caixa hoje | Ingressos | Desembolsos | Nível deseja de caixa (amanhã) |
|-----------------------------|-------------|---------------------|-----------|-------------|--------------------------------|
| <b>CAIXA</b>                | Em dinheiro |                     |           |             |                                |
|                             | Em valores  |                     |           |             |                                |
|                             | Em cheques  |                     |           |             |                                |
| <b>TOTAL DE CAIXA</b>       |             |                     |           |             |                                |
| <b>BANCOS</b>               |             |                     |           |             |                                |
|                             |             |                     |           |             |                                |
|                             |             |                     |           |             |                                |
|                             |             |                     |           |             |                                |
| <b>TOTAL DE BANCOS</b>      |             |                     |           |             |                                |
| <b>TOTAL CAIXA + BANCOS</b> |             |                     |           |             |                                |

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 97).



Com o enfoque em cuidar da saúde financeira da organização, a análise do fluxo de caixa permite a obtenção de uma resposta clara sobre os resultados da empresa. Uma boa análise de fluxo de caixa permite ao gestor financeiro tomar ações preventivas, a fim de sanar eventuais déficits financeiros (SEBRAE, 2011).

Os problemas de insolvência de caixa geralmente ocorrem pela falta de gestão correta do fluxo de caixa. Para o uso assertivo desta ferramenta, é necessário que o gestor financeiro tenha a habilidade para analisar, interpretar, acompanhar, avaliar, revisar e controlar com o propósito de buscar melhoria constante para a empresa (SILVA, 2006; MATARAZZO, 2010).

Logo é papel fundamental do gestor financeiro fazer esta análise, já que não basta analisar apenas se o resultado do período está positivo deve-se ater a relação com o montante esperado ou planejado e o montante do período (PADOVEZE, 2009).

Para uma análise eficiente e tomada de decisão correta o gestor financeiro deve passar por três etapas na análise do fluxo de caixa, que são: a análise de consistência visa assegurar que todas as informações coletadas são adequadas e foram consideradas na projeção; a análise comparativa busca obter o conhecimento da evolução do fluxo de caixa, esta etapa visa comparar o período atual com o período anterior, sendo esta comparação mensal ou anual; e a análise de otimização busca a otimização dos resultados, sendo necessário a criação da simulação de resultado visando mensurar os resultados obtidos (FREZATTI, 1997).

Assim como o planejamento e controle a análise é vital para a saúde da empresa, já que é a partir dela que será percebida a situação atual da organização. Quando feita a análise o gestor financeiro deve observar se o caixa gerado está sendo positivo e se este valor é suficiente para a obtenção de retornos. Caso os resultados operacionais não atinjam o resultado esperado, é visto que a empresa está no prejuízo, logo devem ser tomadas medidas para controlar a situação (PADOVEZE, 2009).

Uma vez que a análise do fluxo de caixa deve ser bem aprofundada a fim de não deixar informações mínimas escaparem, é necessário analisar o fluxo de caixa por meio de dois métodos, que são a análise horizontal e vertical dos resultados obtidos em um determinado período de tempo, estes apontam o

percentual de participação de cada ingresso e desembolso relacionado ao valor total obtido no período (MATARAZZO, 2010).

A análise horizontal demonstra o percentual de evolução da empresa ao longo do tempo. Cria-se um percentual em cima de todas as contas de um determinado período, visando criar uma tendência de crescimento ou de diminuição da empresa (MATARAZZO, 2010; PADOVEZE 2013).

A análise vertical permite a visualização da participação de cada elemento no fluxo de caixa. Esta análise possibilita uma extração de informações úteis para os gestores, já que proporciona uma visão detalhada da representatividade de ingressos e desembolsos, proporcionando ainda a visualização das alterações econômico-financeiras da organização (BRAGA, 1995; PADOVEZE, 2013).

Logo, a partir da análise do fluxo de caixa a empresa possui um direcionamento para o gestor ter conhecimento da real situação da empresa, da representatividade dos seus ingressos e desembolsos em relação à rentabilidade e lucratividade da empresa (PADOVEZE, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Construção do conhecimento, assim é denominada a metodologia científica, esta é parte fundamental para a explicitação de como serão coletados e analisados os dados para a resolução de problemas encontrados durante a pesquisa, logo diz respeito às técnicas e processos utilizados para obtenção de resultados.

Segundo Barros e Lehfeld (2000), a metodologia busca integrar o conhecimento aos métodos, ou seja, os procedimentos metodológicos não encontram a solução, mas sim a forma que irá ser encontrada.

Desta maneira serão abordados os métodos de pesquisa, a fim de apontar a importância da utilização da ferramenta fluxo de caixa, apresentando desta forma dados que demonstram tal realidade, utilizando os procedimentos de pesquisa a serem citados a seguir.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização do presente estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa para a coleta de dados, a qual segundo Appolinário (2006) visa compreender melhor os fenômenos por meio da interação com o pesquisador. A presente pesquisa a partir da análise qualitativa fica possível observar o comportamento da movimentação de caixa, a fim de evidenciar as vantagens de sua aplicação.

A pesquisa científica pode ser delineada conforme seus fins de diversas formas costumam-se definir quanto aos seus objetivos, onde são encontrados três grandes grupos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Também pode ser delineado quanto à natureza, neste caso encontramos a pesquisa aplicada e a pesquisa básica. Contudo, cabe ao pesquisador encontrar a maneira que está mais adequada aos seus objetivos e desta forma aplicar sua pesquisa.

A presente pesquisa se caracteriza por um delineamento de seus fins de investigação como descritiva e aplicada.

A pesquisa descritiva conforme Appolinário (2006), busca descrever a realidade sem interferir nela. Segundo Jung (2004), visa observar, registrar e analisar fenômenos, estudando a frequência de acontecimentos ou o funcionamento

de sistemas, métodos ou processos. Logo, esta pesquisa é considerada descritiva por existir a descrição dos dados e por buscar descrever a forma como foi elaborado o fluxo de caixa, bem como visa descrever e evidenciar as vantagens do gerenciamento financeiro do fluxo.

A pesquisa aplicada segundo Barros e Lehfeld (2000), o pesquisador necessita do conhecimento para a aplicação imediata dos resultados. Logo, este tipo de pesquisa visa o entendimento imediato da situação para a criação de resoluções de problemas específicos. Portanto, considera-se esta pesquisa como aplicada devido a pesquisadora implantar, acompanhar e coletar os resultado com foco em evidenciar os benefícios do fluxo de caixa.

A presente pesquisa se caracteriza por um delineamento de seus meios de investigação como pesquisa de campo, documental e participante.

A pesquisa de campo de acordo com Barros e Lehfeld (2000), neste meio de investigação o pesquisador tem contato direto com o fenômeno em estudo, sendo os dados e registros coletados por ele mesmo em campo. No presente estudo a pesquisadora coletou diretamente os dados e informações necessárias para atingir o objetivo de elaboração do fluxo de caixa.

A pesquisa documental conforme Gil (1996), a pesquisa documental trata de dados que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ou documentos que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa. O presente estudo se utilizou de pesquisa documental em função de que foi feito o uso de documentos internos da empresa para a extração de dados, sendo que estes documentos não foram analisados anteriormente.

A pesquisa participante segundo Gil (1996), caracteriza-se pela participação do pesquisador com os membros da situação em estudo. A presente pesquisa tem como meio de investigação participante pela pesquisadora ser funcionária da empresa objeto de estudo, possuindo assim um contato direto com a situação.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Fundada em 18 de março de 2013 a imobiliária do presente estudo, está localizada em Criciúma, Santa Catarina. No primeiro ano de exercício contava

apenas com os sócios e um corretor para auxiliar nas vendas em uma pequena sala. Um dos sócios, possuindo uma visão empreendedora viu o potencial da localização geográfica da empresa e resolveu que era hora de expandir um pouco mais seus negócios. Em 2014 a empresa passou a contar com mais dois corretores e uma secretária para auxiliar na divulgação de imóveis e atendimento aos clientes.

Como inicialmente eram apenas três pessoas, não existia a preocupação de controlar ou planejar os fluxos financeiros da empresa, desta forma os sócios acabavam entrando em desacordo com algumas informações. Para este problema ser solucionado a presente pesquisa visou abordar o setor financeiro em busca da elaboração e aplicação de um fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle, visando menores riscos de perda de informações referente ao setor.

A partir dos fatos expostos anteriormente e os objetivos citados no item 1.2.2 define-se a seguinte estrutura do período de coleta de dados.

Quadro 10 – Período de coleta de dados.

| Objetivo                            | Período   | Extensão     | Unidade de Amostragem | Elemento    |
|-------------------------------------|---|--------------|-----------------------|-------------|
| Coletar os ingressos e desembolsos. | Segundo semestre de 2015 e primeiro e segundo semestre de 2016. | Imobiliária. | Setor financeiro.     | Documentos. |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Visto que a área de estudo será a financeira e a empresa possui informações anteriores ao período em estudo, tem-se então a seleção dos períodos a serem coletados os dados para a elaboração do fluxo de caixa a partir de uma amostragem não probabilística por conveniência, restringindo-se o período, a ser considerado no fluxo estruturado, ao segundo semestre de 2015 e o primeiro e segundo semestre de 2016. Este método segundo Appolinário (2006), trata-se de um tipo de amostragem no qual o pesquisador escolhe os sujeitos, ou situação, ao acaso, de acordo com a conveniência.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para que a pesquisa fosse realizada, utilizou-se de dados primários e secundários, segundo Mattar (2001) dados primários são aqueles que nunca foram coletados, sendo o pesquisador o primeiro a coletar a analisar a fim de atender as



necessidades da pesquisa, e de acordo com Malhotra (2001), dados secundários são dados que já foram coletados para resolução de problemas distintos. Desta forma podem ser encontrados de forma mais rápida e simples.

Para a coleta de dados foram cedidos à pesquisadora dois documentos utilizados para controlar os fluxos financeiros no período em estudo, que é o movimento de caixa físico da imobiliária e um caderno no qual relata todas as contas pagas, comissões recebidas e pagas com o dinheiro da conta. Estes documentos possibilitaram à pesquisadora a coleta dos ingressos e desembolsos referente ao segundo semestre de 2015 e primeiro e segundo semestre de 2016.

O procedimento de coleta se deu a partir da seleção de todas as despesas fixas e variáveis, entradas de caixa, julgadas relevantes para o presente estudo. A partir disto a pesquisadora elaborou o fluxo de caixa e em seguida analisou para assim evidenciar as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Assim que coletados os dados é dado início no processo de organização das informações coletadas, esta se deu por meio da criação de mapas e posteriormente foi desenvolvida a planilha de fluxo de caixa, representando assim todas as receitas e despesas do período em estudo.

Logo, para a realização da análise de dados, utilizou-se o método da observação participante, este segundo Roesch (1999), trata-se neste caso da observação encoberta quando o pesquisador assume o papel de empregado na empresa, onde além de coletar e analisar os dados necessários ele desempenha funções de trabalhador. Desta forma fica possível a pesquisadora organizar os dados coletados e estruturar o fluxo de caixa de acordo com as reais necessidades da empresa.

### 3.5 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por conseguinte é apresentada no Quadro 12, uma síntese de todo o procedimento metodológico da presente pesquisa, a fim de mostrar de forma clara e objetiva como foi realizada a pesquisa.

Quadro 11 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

| Objetivos Específicos  | Tipo de Pesquisa Quanto aos fins | Meios de Investigação            | Classificação dos dados da Pesquisa | Técnica de coleta de dados | Procedimentos de coleta de dados                     | Técnica de análise dos dados |
|--|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|------------------------------|
| Coletar os ingressos e desembolsos referentes ao segundo semestre de 2015 e o primeiro e segundo semestre de 2016; | Descritiva e Aplicada            | Campo, Documental e Participante | Dados secundários                   | Dados internos da empresa  | Levantamento de dados referente ao período em estudo | Qualitativa                  |
| Estruturar o fluxo de caixa;   | Descritiva e Aplicada            | Campo, Documental e Participante | Dados primários                     | Planilha                   | Livros, fórmulas matemáticas                         | Qualitativa                  |
| Efetuar a análise vertical do fluxo de caixa;  | Descritiva e Aplicada            | Campo, Documental e Participante | Dados secundários                   | Planilha                   | Livros, fórmulas matemáticas                         | Qualitativa                  |
| Evidenciar as vantagens de gerenciamento financeiro por meio do fluxo de caixa;                                    | Descritiva e Aplicada            | Campo, Documental e Participante | Dados primários                     | Elaboração de relatório    | Relatório explicativo                                | Qualitativa                  |
| Apresentar sugestões.  | Descritiva e Aplicada            | Campo, Documental e Participante | Dados primários                     | Elaboração de relatório    | Relatório explicativo                                | Qualitativa                  |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Visto os conhecimentos sustentados pela literatura a cerca do controle, planejamento e análise financeira, mais especificamente a partir da utilização da ferramenta de fluxo de caixa, tornou-se possível para a pesquisadora delinear os procedimentos metodológicos para que assim fossem coletadas as informações necessárias para a resolução da problemática mencionada.

Desta maneira neste capítulo serão apresentados os dados coletados ao longo da pesquisa, desenvolvendo a estrutura adequada de um fluxo de caixa para a solução de problemas de controle e planejamento financeiro para uma imobiliária localizada em Criciúma, Santa Catarina.

Logo a estruturação do fluxo de caixa viável, fica desta forma possível atingir o objetivo final de evidenciar as vantagens do gerenciamento financeiro por meio do fluxo de caixa.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Com a coleta dos dados efetuada na empresa ficou viável efetuar a organização das informações financeiras da empresa, logo posteriormente foi estruturado o fluxo de caixa a ser apresentado no presente capítulo.

Baseado em dois controles diferentes utilizados pela empresa em estudo, que são o caderno onde estão anotados os fluxos bancários, pagamentos de comissão, entradas e saídas de valores referente as vendas e o livro de movimento do caixa físico da imobiliária, foi criado o fluxo de caixa extraíndo as informações desses dois documentos e estruturando estes dados em forma de planilha.

A estrutura do fluxo de caixa foi montada de acordo com as necessidades da empresa em estudo, ou seja, as entradas são referentes a comissões de venda de imóveis ou, como representado no item “contas a receber”, valores de venda de investimentos, não havendo entradas de outra natureza. Estabelecendo assim relação com Zdanowicz (1989) onde ele explica que os ingressos ocorrerão de acordo com os objetivos da organização, a pesar disso o propósito da retenção de lucro se manterá.

As saídas são divididas em despesas fixas, encontram-se todas as despesas de caráter obrigatório e mensal; despesas variáveis, são as notas fiscais e

pagamentos de comissão ao corretor; despesas diversas, onde estão as despesas de pouca frequência, às vezes ocorrendo uma vez ao ano; e investimentos, como várias empresas a imobiliária em estudo possui immobilizados, estes são representados por três apartamentos e um terreno, sendo que um dos apartamentos foi vendido ao longo do presente estudo. Assim como os ingressos, os desembolsos devem estar de acordo com a realidade da organização, desta forma Zdanowicz (1989) cita três formas de desembolsos que são as despesas regulares, periódicas e irregulares.

A seguir nos Quadros 13, 14 e 15 são apresentados os fluxos de caixa do período em estudo.

Quadro 12 - Fluxo de caixa de junho á dezembro de 2015.

| <b>FLUXO DE CAIXA IMOBILIÁRIA (2015)</b> |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <b>Julho</b>         | <b>Agosto</b>        | <b>Setembro</b>      | <b>Outubro</b>       | <b>Novembro</b>       | <b>Dezembro</b>       |
| <b>1. ENTRADAS</b>                       |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
| Comissões                                | R\$ 5.000,00         | R\$ 13.132,50        | R\$ 30.000,00        | R\$ 12.000,00        | R\$ 30.220,00         | R\$ 1.800,00          |
| Contas a receber                         | R\$ 4.867,00         | R\$ 1.469,20         | R\$ 1.140,40         | R\$ 7.834,90         | R\$ 1.380,00          | R\$ 500,00            |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>                 | <b>R\$ 9.867,00</b>  | <b>R\$ 14.601,70</b> | <b>R\$ 31.140,40</b> | <b>R\$ 19.834,90</b> | <b>R\$ 31.600,00</b>  | <b>R\$ 2.300,00</b>   |
| <b>2. SAÍDAS</b>                         |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
| <b>2.1 Despesas Fixas</b>                |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
| Folha de pagamento                       | R\$ 394,00           | R\$ 394,00           | R\$ 394,00           | R\$ 394,00           | R\$ 394,00            | R\$ 394,00            |
| INSS a recolher                          | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ -                 |
| FGTS                                     | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ -                 |
| Aluguel                                  | R\$ 600,00           | R\$ 600,00           | R\$ 600,00           | R\$ 600,00           | R\$ 600,00            | R\$ 600,00            |
| Energia elétrica                         | R\$ 100,00           | R\$ 122,00           | R\$ 100,00           | R\$ 140,00           | R\$ 170,00            | R\$ 170,00            |
| Telefone                                 | R\$ 140,37           | R\$ 148,60           | R\$ 148,70           | R\$ 259,80           | R\$ 141,76            | R\$ 146,93            |
| Serviços de contabilidade                | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00            | R\$ 300,00            |
| Impostos                                 | R\$ 173,36           | R\$ 177,93           | R\$ 173,36           | R\$ -                | R\$ 173,36            | R\$ 173,36            |
| <b>Total Despesas Fixas</b>              | <b>R\$ 1.707,73</b>  | <b>R\$ 1.742,53</b>  | <b>R\$ 1.716,06</b>  | <b>R\$ 1.693,80</b>  | <b>R\$ 1.779,12</b>   | <b>R\$ 1.784,29</b>   |
| <b>2.2 Despesas Variáveis</b>            |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
| Notas fiscais                            | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ 2.018,64          |
| Comissão corretor                        | R\$ 2.975,00         | R\$ 4.497,50         | R\$ 15.950,00        | R\$ 7.640,00         | R\$ 37.978,50         | R\$ 2.950,00          |
| <b>Total Despesas Variáveis</b>          | <b>R\$ 2.975,00</b>  | <b>R\$ 4.497,50</b>  | <b>R\$ 15.950,00</b> | <b>R\$ 7.640,00</b>  | <b>R\$ 37.978,50</b>  | <b>R\$ 4.968,64</b>   |
| <b>2.3 Despesas Diversas</b>             |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
| Despesas diversas                        | R\$ 628,91           | R\$ 866,00           | R\$ 516,26           | R\$ 909,19           | R\$ 863,00            | R\$ 984,80            |
| Férias                                   | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ -                 |
| 13º salário                              | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ 394,00            |
| Empréstimos bancários                    | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ -                 |
| CRECI                                    | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 | R\$ -                 |
| <b>Total de Despesas Diversas</b>        | <b>R\$ 628,91</b>    | <b>R\$ 866,00</b>    | <b>R\$ 516,26</b>    | <b>R\$ 909,19</b>    | <b>R\$ 863,00</b>     | <b>R\$ 1.378,80</b>   |
| <b>2.4 Investimentos</b>                 |                      |                      |                      |                      |                       |                       |
| Apartamento 01                           | R\$ -                | R\$ 255,00           | R\$ 442,00           | R\$ 1.183,00         | R\$ 400,00            | R\$ 350,00            |
| Apartamento 02                           | R\$ 1.149,23         | R\$ 1.151,90         | R\$ 1.158,36         | R\$ 1.163,00         | R\$ 1.178,55          | R\$ 7.027,27          |
| Apartamento 03                           | R\$ 1.155,33         | R\$ 1.157,32         | R\$ 1.164,52         | R\$ 1.194,72         | R\$ 1.178,55          | R\$ 7.054,81          |
| Terreno                                  | R\$ 6.761,00         | R\$ 1.354,50         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.258,19         | R\$ -                 | R\$ -                 |
| <b>Total de Investimento</b>             | <b>R\$ 9.065,56</b>  | <b>R\$ 3.918,72</b>  | <b>R\$ 4.127,81</b>  | <b>R\$ 4.798,91</b>  | <b>R\$ 2.757,10</b>   | <b>R\$ 14.432,08</b>  |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>                   | <b>R\$ 14.377,20</b> | <b>R\$ 11.024,75</b> | <b>R\$ 22.310,13</b> | <b>R\$ 15.041,90</b> | <b>R\$ 43.377,72</b>  | <b>R\$ 22.563,81</b>  |
| <b>DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>        | <b>-R\$ 4.510,20</b> | <b>R\$ 3.576,95</b>  | <b>R\$ 8.830,27</b>  | <b>R\$ 4.793,00</b>  | <b>-R\$ 11.777,72</b> | <b>-R\$ 20.263,81</b> |
| <b>SALDO INICIAL DE CAIXA</b>            | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b>  | <b>R\$ 10.000,00</b>  |
| <b>DISPONIBILIDADE ACUMULADA</b>         | <b>R\$ 5.489,80</b>  | <b>R\$ 13.576,95</b> | <b>R\$ 18.830,27</b> | <b>R\$ 14.793,00</b> | <b>-R\$ 1.777,72</b>  | <b>-R\$ 10.263,81</b> |
| <b>NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>           | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b>  | <b>R\$ 10.000,00</b>  |
| <b>EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>              | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          | <b>R\$ -</b>          |
| <b>APLICAÇÕES</b>                        | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          | <b>R\$ -</b>          |
| <b>AMORTIZAÇÕES</b>                      | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          | <b>R\$ -</b>          |
| <b>RESGATE</b>                           | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          | <b>R\$ -</b>          |
| <b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>              | <b>R\$ 5.489,80</b>  | <b>R\$ 13.576,95</b> | <b>R\$ 18.830,27</b> | <b>R\$ 14.793,00</b> | <b>-R\$ 1.777,72</b>  | <b>-R\$ 10.263,81</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 13 - Fluxo de caixa de janeiro à junho de 2016.

| <b>FLUXO DE CAIXA IMOBILIÁRIA (2016)</b> |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | <b>Janeiro</b>       | <b>Fevereiro</b>     | <b>Março</b>         | <b>Abril</b>         | <b>Maiο</b>          | <b>Junho</b>         |
| <b>1. ENTRADAS</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Comissões                                | R\$ 63.560,00        | R\$ 18.335,00        | R\$ 35.129,00        | R\$ 39.141,90        | R\$ 7.181,00         | R\$ 19.425,04        |
| Contas a receber                         | R\$ 2.271,88         | R\$ 5.976,00         | R\$ 25.517,55        | R\$ 1.715,00         | R\$ 2.337,00         | R\$ 1.540,00         |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>                 | <b>R\$ 65.831,88</b> | <b>R\$ 24.311,00</b> | <b>R\$ 60.646,55</b> | <b>R\$ 40.856,90</b> | <b>R\$ 9.518,00</b>  | <b>R\$ 20.965,04</b> |
| <b>2. SAÍDAS</b>                         |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>2.1 Despesas Fixas</b>                |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Folha de pagamento                       | R\$ 394,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           |
| INSS a recolher                          | R\$ 79,89            | R\$ 85,60            | R\$ 85,60            | R\$ 85,60            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            |
| FGTS                                     | R\$ 79,89            | R\$ 85,60            | R\$ 85,60            | R\$ 85,60            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            |
| Aluguel                                  | R\$ 600,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           |
| Energia elétrica                         | R\$ 210,00           | R\$ 270,00           | R\$ 350,00           | R\$ 250,00           | R\$ 438,97           | R\$ 165,23           |
| Telefone                                 | R\$ 139,80           | R\$ 139,80           | R\$ 152,27           | R\$ 142,90           | R\$ 154,34           | R\$ 162,28           |
| Serviços de contabilidade                | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           |
| Impostos                                 | R\$ -                | R\$ 1.071,25         | R\$ 279,20           | R\$ 314,87           | R\$ 279,20           | R\$ 348,04           |
| <b>Total Despesas Fixas</b>              | <b>R\$ 1.803,58</b>  | <b>R\$ 3.427,25</b>  | <b>R\$ 2.727,67</b>  | <b>R\$ 2.653,97</b>  | <b>R\$ 2.837,59</b>  | <b>R\$ 2.640,63</b>  |
| <b>2.2 Despesas Variáveis</b>            |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Notas fiscais                            | R\$ 270,00           | R\$ 2.263,04         | R\$ -                | R\$ 1.096,20         | R\$ 195,90           | R\$ -                |
| Comissão corretor                        | R\$ 32.749,00        | R\$ 7.043,25         | R\$ 29.427,00        | R\$ 18.886,09        | R\$ 5.990,50         | R\$ 19.825,04        |
| <b>Total Despesas Variáveis</b>          | <b>R\$ 33.019,00</b> | <b>R\$ 9.306,29</b>  | <b>R\$ 29.427,00</b> | <b>R\$ 19.982,29</b> | <b>R\$ 6.186,40</b>  | <b>R\$ 19.825,04</b> |
| <b>2.3 Despesas Diversas</b>             |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Despesas diversas                        | R\$ 1.483,16         | R\$ 787,18           | R\$ 4.300,00         | R\$ 3.166,35         | R\$ 801,85           | R\$ 1.423,81         |
| Férias                                   | R\$ 130,00           | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                |
| 13º salário                              | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                |
| Empréstimos bancários                    | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                |
| CRECI                                    | R\$ 2.048,60         | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                |
| <b>Total de Despesas Diversas</b>        | <b>R\$ 3.661,76</b>  | <b>R\$ 787,18</b>    | <b>R\$ 4.300,00</b>  | <b>R\$ 3.166,35</b>  | <b>R\$ 801,85</b>    | <b>R\$ 1.423,81</b>  |
| <b>2.4 Investimentos</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Apartamento 01                           | R\$ 350,00           | R\$ -                | R\$ 590,00           | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                |
| Apartamento 02                           | R\$ 1.175,54         | R\$ 1.160,10         | R\$ 1.177,74         | R\$ 1.178,82         | R\$ 1.180,91         | R\$ 1.216,86         |
| Apartamento 03                           | R\$ 1.181,77         | R\$ 1.181,42         | R\$ 1.184,00         | R\$ 1.185,68         | R\$ 1.187,18         | R\$ 1.223,31         |
| Terreno                                  | -                    | R\$ 7.000,00         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         |
| <b>Total de Investimento</b>             | <b>R\$ 2.707,31</b>  | <b>R\$ 9.341,52</b>  | <b>R\$ 4.314,67</b>  | <b>R\$ 3.727,43</b>  | <b>R\$ 3.731,02</b>  | <b>R\$ 3.803,10</b>  |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>                   | <b>R\$ 41.191,65</b> | <b>R\$ 22.862,24</b> | <b>R\$ 40.769,34</b> | <b>R\$ 29.530,04</b> | <b>R\$ 13.556,86</b> | <b>R\$ 27.692,58</b> |
| <b>DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>        | <b>R\$ 24.640,23</b> | <b>R\$ 1.448,76</b>  | <b>R\$ 19.877,21</b> | <b>R\$ 11.326,86</b> | <b>-R\$ 4.038,86</b> | <b>-R\$ 6.727,54</b> |
| <b>SALDO INICIAL DE CAIXA</b>            | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> |
| <b>DISPONIBILIDADE ACUMULADA</b>         | <b>R\$ 34.640,23</b> | <b>R\$ 11.448,76</b> | <b>R\$ 29.877,21</b> | <b>R\$ 21.326,86</b> | <b>R\$ 5.961,14</b>  | <b>R\$ 3.272,46</b>  |
| <b>NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>           | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> |
| <b>EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>              | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         |
| <b>APLICAÇÕES</b>                        | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         |
| <b>AMORTIZAÇÕES</b>                      | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         |
| <b>RESGATE</b>                           | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         |
| <b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>              | <b>R\$ 34.640,23</b> | <b>R\$ 11.448,76</b> | <b>R\$ 29.877,21</b> | <b>R\$ 21.326,86</b> | <b>R\$ 5.961,14</b>  | <b>R\$ 3.272,46</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 14 - Fluxo de caixa de julho á dezembro de 2016.

| <b>FLUXO DE CAIXA IMOBILIÁRIA (2016)</b> |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
|  | <b>Julho</b>         | <b>Agosto</b>        | <b>Setembro</b>      | <b>Outubro</b>       | <b>Novembro</b>      | <b>Dezembro</b>       |
| <b>1. ENTRADAS</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
| Comissões                                | R\$ 28.000,00        | R\$ 21.614,50        | R\$ 54.968,00        | R\$ 8.498,50         | R\$ 10.706,00        | R\$ 24.311,63         |
| Contas a receber                         | R\$ 1.050,00         | R\$ 2.824,10         | R\$ 1.562,23         | R\$ 3.100,00         | R\$ 1.200,00         | R\$ 2.250,00          |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>                 | <b>R\$ 29.050,00</b> | <b>R\$ 24.438,60</b> | <b>R\$ 56.530,23</b> | <b>R\$ 11.598,50</b> | <b>R\$ 11.906,00</b> | <b>R\$ 26.561,63</b>  |
| <b>2. SAÍDAS</b>                         |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
| <b>2.1 Despesas Fixas</b>                |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
| Folha de pagamento                       | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00           | R\$ 810,00            |
| INSS a recolher                          | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04             |
| FGTS                                     | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 95,04            | R\$ 142,56            |
| Aluguel                                  | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00           | R\$ 665,00            |
| Energia elétrica                         | R\$ 140,00           | R\$ 130,00           | R\$ 130,00           | R\$ 125,00           | R\$ 130,00           | R\$ 180,00            |
| Telefone                                 | R\$ 155,71           | R\$ 174,64           | R\$ 162,06           | R\$ 156,14           | R\$ 159,24           | R\$ 157,28            |
| Serviços de contabilidade                | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 300,00           | R\$ 350,00           | R\$ 350,00            |
| Impostos                                 | R\$ 373,34           | R\$ 288,64           | R\$ 348,04           | R\$ 288,64           | R\$ 513,04           | R\$ 1.026,08          |
| <b>Total Despesas Fixas</b>              | <b>R\$ 2.634,13</b>  | <b>R\$ 2.558,36</b>  | <b>R\$ 2.605,18</b>  | <b>R\$ 2.534,86</b>  | <b>R\$ 2.817,36</b>  | <b>R\$ 3.425,96</b>   |
| <b>2.2 Despesas Variáveis</b>            |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
| Notas fiscais                            | R\$ 1.290,96         | R\$ 805,74           | R\$ 2.685,00         | R\$ 583,50           | R\$ -                | R\$ 369,00            |
| Comissão corretor                        | R\$ 26.806,48        | R\$ 9.050,58         | R\$ 22.746,15        | R\$ 10.044,17        | R\$ 6.546,75         | R\$ 16.607,25         |
| <b>Total Despesas Variáveis</b>          | <b>R\$ 28.097,44</b> | <b>R\$ 9.856,32</b>  | <b>R\$ 25.431,15</b> | <b>R\$ 10.627,67</b> | <b>R\$ 6.546,75</b>  | <b>R\$ 16.976,25</b>  |
| <b>2.3 Despesas Diversas</b>             |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
| Despesas diversas                        | R\$ 915,88           | R\$ 2.714,16         | R\$ 412,17           | R\$ 1.455,22         | R\$ 2.490,28         | R\$ 882,18            |
| Férias                                   | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ 1.077,30          |
| 13º salário                              | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ 810,00           | R\$ -                 |
| Empréstimos bancários                    | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 |
| CRECI                                    | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 |
| <b>Total de Despesas Diversas</b>        | <b>R\$ 915,88</b>    | <b>R\$ 2.714,16</b>  | <b>R\$ 412,17</b>    | <b>R\$ 1.455,22</b>  | <b>R\$ 3.300,28</b>  | <b>R\$ 1.959,48</b>   |
| <b>2.4 Investimentos</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |                       |
| Apartamento 01                           | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                | R\$ -                 |
| Apartamento 02                           | R\$ 1.228,84         | R\$ 1.230,67         | R\$ 1.232,51         | R\$ 1.234,37         | R\$ 1.236,42         | R\$ 8.681,56          |
| Apartamento 03                           | R\$ 1.235,35         | R\$ 1.237,20         | R\$ 1.239,00         | R\$ 1.240,91         | R\$ 1.242,98         | R\$ 8.728,17          |
| Terreno                                  | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93         | R\$ 1.362,93          |
| <b>Total de Investimento</b>             | <b>R\$ 3.827,12</b>  | <b>R\$ 3.830,80</b>  | <b>R\$ 3.834,44</b>  | <b>R\$ 3.838,21</b>  | <b>R\$ 3.842,33</b>  | <b>R\$ 18.772,66</b>  |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>                   | <b>R\$ 35.474,57</b> | <b>R\$ 18.959,64</b> | <b>R\$ 32.282,94</b> | <b>R\$ 18.455,96</b> | <b>R\$ 16.506,72</b> | <b>R\$ 41.134,35</b>  |
| <b>DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>        | <b>-R\$ 6.424,57</b> | <b>R\$ 5.478,96</b>  | <b>R\$ 24.247,29</b> | <b>-R\$ 6.857,46</b> | <b>-R\$ 4.600,72</b> | <b>-R\$ 14.572,72</b> |
| <b>SALDO INICIAL DE CAIXA</b>            | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b>  |
| <b>DISPONIBILIDADE ACUMULADA</b>         | <b>R\$ 3.575,43</b>  | <b>R\$ 15.478,96</b> | <b>R\$ 34.247,29</b> | <b>R\$ 3.142,54</b>  | <b>R\$ 5.399,28</b>  | <b>-R\$ 4.572,72</b>  |
| <b>NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>           | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b> | <b>R\$ 10.000,00</b>  |
| <b>EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>              | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          |
| <b>APLICAÇÕES</b>                        | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          |
| <b>AMORTIZAÇÕES</b>                      | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          |
| <b>RESGATE</b>                           | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>         | <b>R\$ -</b>          |
| <b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>              | <b>R\$ 3.575,43</b>  | <b>R\$ 15.478,96</b> | <b>R\$ 34.247,29</b> | <b>R\$ 3.142,54</b>  | <b>R\$ 5.399,28</b>  | <b>-R\$ 4.572,72</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com base nos dados expostos nos Quadros 13,14 e 15 é possível analisar o resultado da empresa no período de Julho de 2015 a Dezembro de 2016.

Acerca dos resultados da empresa, parte-se de que o saldo inicial de caixa é de R\$ 10.000,00, este valor vem do investimento dos sócios no início de seus negócios, logo este valor se mantém como nível desejado de caixa, que é o valor mínimo para suprir parte das necessidades da empresa. Este nível desejado de caixa é necessário, pois segundo Zdanowicz (1989) este dado é fundamental para um bom planejamento de caixa.

No Quadro 13 onde estão os resultados do segundo semestre de 2015, é visto que a empresa conseguiu manter o nível desejado de caixa até o mês de outubro, nos dois meses seguintes a imobiliária finalizou o período com déficit de caixa. Isso possivelmente aconteceu devido aos adiantamentos de comissões, ou seja, foram adiantados valores aos corretores de comissões que ainda não haviam sido recebidas, pode-se perceber pelo fato de os valores de entradas estarem significativamente menores do que os de pagamento de comissões. Apesar de o saldo não ser positivo a empresa cumpriu com todas as suas obrigações no período sem existir a necessidade de captação de recursos de terceiros.

No que se refere ao primeiro semestre de 2016 a imobiliária iniciou e finalizou suas atividades com um saldo positivo, apesar de que o saldo final de caixa não corresponde ao nível desejado, a empresa conseguiu cumprir com suas obrigações sem ter que utilizar de recursos de terceiros.

No segundo semestre de 2016 o saldo final de caixa foi positivo até o mês de novembro, no mês de dezembro o caixa fechou negativo possivelmente pelo pagamento dos dois apartamentos, já que neste mês foi pago a parcela normal, o reforço e a parcela do mês de janeiro de 2017 que foi adiantada. Sendo que novamente a imobiliária conseguiu cumprir com suas obrigações.

Logo a partir do fluxo de caixa é possível verificar os períodos que a empresa possui mais déficit de caixa, que no caso é o segundo semestre do ano, isso se deve pelo adiantamento de comissão como no caso de 2015 ou pelo alto valor do investimento feito, como no caso de 2016.

## 4.2 ANÁLISE VERTICAL DO FLUXO DE CAIXA

A análise vertical permite aos gestores visualizarem as alterações sofridas pela empresa ao longo do tempo, ainda segundo Padoveze (2013) possibilita a



visualização da participação de todos os elementos do fluxo de caixa relacionados ao montante do período.

Logo, para que se tenha uma visão mais abrangente dos seus gastos, foi utilizado o método de análise vertical, onde foram somados os valores encontrados nos períodos em estudo e a partir da soma de cada elemento do semestre foi calculado o percentual que ele representa do total do período em estudo, estes valores são apresentados no Quadro 16. Dessa forma acordando com Padoveze (2013) onde ele menciona que a análise vertical demonstra a representatividade dos ingressos e desembolsos da organização.

Quadro 15 - Análise fluxo de caixa.

| <b>ANÁLISE VERTICAL DO FLUXO DE CAIXA IMOBILIÁRIA</b> |                         |                |                         |                |                         |                |
|---|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
|   | <b>2º Semestre 2015</b> |                | <b>1º Semestre 2016</b> |                | <b>2º Semestre 2016</b> |                |
|   | <b>Total</b>            | <b>AV %</b>    | <b>Total</b>            | <b>AV %</b>    | <b>Total</b>            | <b>AV %</b>    |
| <b>1. ENTRADAS</b>                                    |                         |                |                         |                |                         |                |
| Comissões   | R\$ 92.152,50           | 84,28%         | R\$ 182.771,94          | 82,28%         | R\$ 148.098,63          | 92,51%         |
| Contas a receber                                      | R\$ 17.191,50           | 15,72%         | R\$ 39.357,43           | 17,72%         | R\$ 11.986,33           | 7,49%          |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>                              | <b>R\$ 109.344,00</b>   | <b>100,00%</b> | <b>R\$ 222.129,37</b>   | <b>100,00%</b> | <b>R\$ 160.084,96</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>2. SAÍDAS</b>                                      |                         |                |                         |                |                         |                |
| <b>2.1 Despesas Fixas</b>                             |                         |                |                         |                |                         |                |
| Folha de pagamento                                    | R\$ 2.364,00            | 22,68%         | R\$ 4.444,00            | 27,62%         | R\$ 4.860,00            | 29,32%         |
| INSS a recolher                                       | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ 526,77              | 3,27%          | R\$ 570,24              | 3,44%          |
| FGTS  | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ 526,77              | 3,27%          | R\$ 617,76              | 3,73%          |
| Aluguel   | R\$ 3.600,00            | 34,54%         | R\$ 3.925,00            | 24,39%         | R\$ 3.990,00            | 24,07%         |
| Energia elétrica                                      | R\$ 802,00              | 7,69%          | R\$ 1.684,20            | 10,47%         | R\$ 835,00              | 5,04%          |
| Telefone  | R\$ 986,16              | 9,46%          | R\$ 891,39              | 5,54%          | R\$ 965,07              | 5,82%          |
| Serviços de contabilidade                             | R\$ 1.800,00            | 17,27%         | R\$ 1.800,00            | 11,19%         | R\$ 1.900,00            | 11,46%         |
| Impostos  | R\$ 871,37              | 8,36%          | R\$ 2.292,56            | 14,25%         | R\$ 2.837,78            | 17,12%         |
| <b>Total Despesas Fixas</b>                           | <b>R\$ 10.423,53</b>    | <b>8,10%</b>   | <b>R\$ 16.090,69</b>    | <b>9,16%</b>   | <b>R\$ 16.575,85</b>    | <b>10,18%</b>  |
| <b>2.2 Despesas Variáveis</b>                         |                         |                |                         |                |                         |                |
| Notas fiscais   | R\$ 2.018,64            | 2,73%          | R\$ 3.825,14            | 3,25%          | R\$ 5.734,20            | 5,88%          |
| Comissão corretor                                     | R\$ 71.991,00           | 97,27%         | R\$ 113.920,88          | 96,75%         | R\$ 91.801,38           | 94,12%         |
| <b>Total Despesas Variáveis</b>                       | <b>R\$ 74.009,64</b>    | <b>57,51%</b>  | <b>R\$ 117.746,02</b>   | <b>67,05%</b>  | <b>R\$ 97.535,58</b>    | <b>59,91%</b>  |
| <b>2.3 Despesas Diversas</b>                          |                         |                |                         |                |                         |                |
| Despesas diversas                                     | R\$ 4.768,16            | 92,37%         | R\$ 11.962,35           | 84,59%         | R\$ 8.869,89            | 82,46%         |
| Férias  | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ 130,00              | 0,92%          | R\$ 1.077,30            | 10,01%         |
| 13º salário   | R\$ 394,00              | 7,63%          | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ 810,00              | 7,53%          |
| Empréstimos bancários                                 | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ -                   | 0,00%          |
| CRECI   | R\$ -                   | 0,00%          | R\$ 2.048,60            | 14,49%         | R\$ -                   | 0,00%          |
| <b>Total de Despesas Diversas</b>                     | <b>R\$ 5.162,16</b>     | <b>4,01%</b>   | <b>R\$ 14.140,95</b>    | <b>8,05%</b>   | <b>R\$ 10.757,19</b>    | <b>6,61%</b>   |
| <b>2.4 Investimentos</b>                              |                         |                |                         |                |                         |                |
| Apartamento 01  | R\$ 2.630,00            | 6,73%          | R\$ 940,00              | 3,40%          | R\$ -                   | 0,00%          |
| Apartamento 02  | R\$ 12.828,31           | 32,81%         | R\$ 7.089,97            | 25,67%         | R\$ 14.844,37           | 39,12%         |
| Apartamento 03  | R\$ 12.905,25           | 33,01%         | R\$ 7.143,36            | 25,86%         | R\$ 14.923,61           | 39,33%         |
| Terreno   | R\$ 10.736,62           | 27,46%         | R\$ 12.451,72           | 45,07%         | R\$ 8.177,58            | 21,55%         |
| <b>Total de Investimento</b>                          | <b>R\$ 39.100,18</b>    | <b>30,38%</b>  | <b>R\$ 27.625,05</b>    | <b>15,73%</b>  | <b>R\$ 37.945,56</b>    | <b>23,31%</b>  |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>                                | <b>R\$ 128.695,51</b>   | <b>100,00%</b> | <b>R\$ 175.602,71</b>   | <b>100,00%</b> | <b>R\$ 162.814,18</b>   | <b>100,00%</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir da elaboração do fluxo de caixa e posteriormente da criação da análise vertical fica possível apontar quais são os pontos que necessitam de mais

atenção dos proprietários. Segundo Padoveze (2013) a análise vertical proporciona aos gestores informações úteis para o controle e planejamento financeiro.

Percebe-se que no período em estudo as maiores entradas são referentes à comissão de vendas, sendo que no primeiro semestre de 2016 as contas a receber corresponderam a 17,72% de todas as entradas, sendo este o maior valor entre os três semestres.

No que diz respeito às despesas fixas houve uma mudança entre o segundo semestre de 2015 e o ano de 2016, este se deve ao aumento da folha de pagamento, ou seja, no segundo semestre de 2015 o aluguel correspondia a 34,54% das despesas fixas, seguido da folha de pagamento que respondia a 22,68% do total, nos semestres seguintes o cenário se inverteu, a folha de pagamento passou a representar 27,62% e 29,32% respectivamente, seguido do aluguel correspondente a 24,39% e 24,07%.

Quanto às despesas variáveis é perceptível que os maiores gastos nessa seção correspondem ao pagamento de comissões, como é possível visualizar no quadro 15 as comissões correspondem a mais de 90% do total deste tipo de despesa.

No que se referem às despesas diversas, nos três semestres os maiores gastos foram com compras de materiais de expediente e outros materiais necessários para o funcionamento da empresa, este tipo de despesa diversa corresponde a 92,37% no segundo semestre de 2015, 84,59% no primeiro semestre de 2016 e 82,46% no segundo semestre de 2016.

Em relação aos investimentos, o maior deles é os dois apartamentos que durante os três períodos corresponderam a percentuais semelhantes. Nota-se também que no segundo semestre de 2015 e segundo semestre de 2016 os valores pagos nos apartamentos foram maiores considerando o primeiro semestre de 2016, isso se deve ao pagamento de reforços que são efetuados todo ano em dezembro.

Com respeito ao total das saídas a partir do que foi anteriormente exposto referente as seções de despesas e investimentos, em um análise geral, é visto que as despesas variáveis correspondem aos maiores valores de desembolso efetuados pela imobiliária. Correspondendo em 2015 a 57,51%, no primeiro semestre de 2016 a 67,05% e no segundo semestre de 2016 a 59,91% do total de saídas.

Constata-se então que a partir do fluxo de caixa é possível fazer uma análise detalhada para encontrar onde estão os maiores gastos da empresa além de visualizar quais são os períodos que necessitam de mais retenção de gastos para o cumprimento de suas obrigações, desta forma os gestores podem ter mais controle de seu negócio além de existir a possibilidade de planejar como será a questão de recebimento e pagamento de recursos, evitando assim o desequilíbrio financeiro.

A administração financeira é substancial para a gestão de um negócio, desta forma os proprietários da empresa devem sempre desempenhar a função de administradores financeiros, buscando sempre dispor de recursos a fim de cumprir com suas obrigações e gerar resultados futuros. Assim sendo, cabe aos proprietários planejar de forma responsável como distribuir seus recursos. A administração financeira é imprescindível, pois a organização gira em torno das finanças (JOHNSON, 1976; CHERRY, 1982; HOJI, 2010; SOUZA, 2014).

A partir da criação do fluxo de caixa foi possível avaliar os impactos das despesas, além de ser possível estimar o valor necessário para saldar seus deveres. Portanto assim que os dados foram estruturados em forma de planilha ficou possível analisar o desempenho da empresa até o momento. Desta forma estará acordando com Padoveze (2009) onde é citado que para uma saúde financeira adequada a análise permite a visualização da situação da empresa.

#### 4.3 VANTAGENS DO GERENCIAMENTO FINANCEIRO POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA

Em vista que o fluxo de caixa permite uma fácil visualização das informações financeiras, o gestor financeiro tem grandes vantagens ao utilizar essa ferramenta. Esta ferramenta permite um gerenciamento dos gastos da organização, sendo possível observar quanto, quando e no que estão sendo aplicados os ingressos da empresa, bem como controlar as entradas. Consequentemente ao ter todas as informações de entradas e saídas é possível estabelecer controles a fim de contornar gastos excessivos e planejar em um futuro próximo as necessidades da empresa em caso de déficits e superávits. Conforme Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é essencial por poder ser elaborado de diversas maneiras, facilitando assim a

indicação antecipada das necessidades de recursos para o atendimento de suas obrigações.

A utilização do fluxo de caixa em uma empresa garante ao gestor financeiro uma visão ampla de seus gastos. A partir da coleta de dados, estruturação da planilha de fluxo de caixa e alimentação da planilha, fica possível o gestor visualizar todos os seus ingressos e desembolsos de um determinado período. Conforme destacado por Rosa e Silva (2002) o fluxo de caixa evidencia a situação financeira da empresa, podendo assim os gestores financeiros tomar decisões que antecedam déficits e superávits de caixa.

Logo, esta ferramenta é vantajosa para as organizações, principalmente para a empresa em estudo, pois possibilita aos gestores uma visão clara e objetiva de todas as entradas e saídas financeiras, tornando o controle das finanças muito mais simples e eficaz. Desta maneira, o fluxo de caixa permite o controle de déficits e superávits, planejamentos a fim de obter uma estimativa de necessidade de caixa, e a análise dos resultados do período, que por sua vez viabiliza o processo de tomada de decisões. De acordo com Gonçalves e Conti (2011), é esta ferramenta que irá proporcionar a organização a visualização da sua real situação, tornando assim viável a condução assertiva de seus negócios.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES

O fluxo de caixa é uma ferramenta de caráter simples, sua confecção varia para cada empresa, contudo sua facilidade no preenchimento de informações é o mesmo. À vista disso, sugere-se aos proprietários a manutenção mensal desta ferramenta, a fim de criar um controle fixo e completo de suas ações. Conforme Silva (2006) a escolha de um fluxo de caixa que melhor se adéqua a empresa facilita a análise das variações planejadas e realizadas.

Como visto no item 4.1 apesar da falta de ferramentas de gerenciamento financeiro pode-se dizer que a empresa possui resultados positivos até o momento, e com base nos resultados obtidos e nos dados coletados é possível visualizar em quais momentos a empresa necessita de uma captação maior de recursos e quais são os pontos falhos dela. Estas informações só são encontradas quando existe um controle de fluxo de caixa já que segundo Silva (2006) a elaboração, planejamento e

controle são indispensáveis para tomadas de decisões, já que demonstram o desempenho da organização.

Recomenda-se aos proprietários que no segundo semestre do ano, ao receberem as comissões, parte delas, sendo esta parte definida pelos proprietários, sejam guardadas a fim de pagar os seus investimentos e outras despesas sem existir qualquer surpresa. Acordando desta forma com um dos objetivos do fluxo de caixa defendido por Zdanowicz (1989), que trata da indicação dos períodos de carência de recursos, possuindo assim tempo hábil para resolução de um eventual déficit.

Além disso, aconselha-se a não efetuar adiantamentos de comissões aos corretores, prática muito comum em outras imobiliárias inclusive na pesquisada, pois isso pode ser considerada uma ação de risco, já que o recebimento da comissão total pode demorar ou se ocorrer a quebra de contrato pode-se não receber este valor. O fluxo de caixa pode demonstrar quando estas ações podem se tornar arriscadas, já que de acordo com Silva (2006), esta é a ferramenta que melhor demonstra o planejamento, controle e análise dos ingressos e desembolsos da organização, expondo todos os dados econômico-financeiros da empresa.

Com a continuação de controle a partir do fluxo de caixa os proprietários poderão desempenhar a função de administradores financeiros a fim de controlar suas ações, planejar o que será feito para a captação e utilização de recursos e analisar seu desempenho com o propósito de se manter no mercado. Já que de acordo com Zdanowicz (1989), ao controlar a situação financeira da empresa é possível cuidar para que o nível desejado de caixa se mantenha fixo, sendo assim o gestor terá mais domínio de seus déficits e superávits de recursos financeiros.

## 5 CONCLUSÃO

Baseado em um cenário econômico conturbado os resultados positivos de empresas vem se tornando cada vez mais complexo de ser alcançado. Em vista de crescimento em um mercado tão competitivo, as organizações vêm buscando formas de controlar os fluxos financeiros. Logo, o propósito do presente estudo visou encontrar a melhor forma para controlar e planejar os recursos financeiros de uma imobiliária situada em Criciúma, Santa Catarina.

Desta forma, a pesquisadora, pelo método da pesquisa participante, estudou a imobiliária do presente estudo, visualizando uma situação problema no que se referia à falta de ferramenta de gestão financeira. A partir da definição de uma problemática, procurou-se uma ferramenta que exercesse a função necessária para a resolução da mesma, formando assim, o objetivo geral deste estudo, que é elaborar e analisar um fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro para uma imobiliária localizada em Criciúma, Santa Catarina.

Seguindo o primeiro objetivo específico do trabalho, foram coletados os ingressos e desembolsos referentes ao segundo semestre de 2015 e o primeiro e segundo semestre de 2016. Ficou possível visualizar que as anotações utilizadas pelos proprietários eram precárias no sentido de não ser possível analisar os dados a fim de planejar e controlar todo o fluxo financeiro da empresa.

A partir da coleta de dados foi possível cumprir com o segundo objetivo, que foi estruturar o fluxo de caixa. Antes desta estruturação, a empresa utilizava dois cadernos para as anotações de ingressos e desembolsos, onde eram misturadas as informações, sem muita funcionalidade. A estruturação do fluxo de caixa permitiu aos gestores uma visualização mais completa de suas entradas e saídas, além de poupar o tempo de procurar nos cadernos os valores pagos e recebidos em determinado período.

O terceiro objetivo específico foi efetuar a análise vertical do fluxo de caixa. Esta análise permitiu aos gestores uma compreensão de onde estão seus maiores ingressos e desembolsos, além de ser possível efetuar uma comparação dos períodos. Desta maneira, a análise vertical possibilitou a visualização da situação financeira da organização a partir da indicação da representatividade de cada item do fluxo de caixa em relação ao total.

O quarto objetivo específico foi evidenciar as vantagens de gerenciamento financeiro por meio do fluxo de caixa. Com base nas informações coletadas pela pesquisadora na literatura e a busca pelo embasamento teórico necessário para a continuidade do projeto e a prática da resolução problema, foram levantadas e evidenciadas as vantagens do uso do fluxo de caixa na organização. Logo, o fluxo de caixa mostrou-se como um grande aliado da empresa, podendo esclarecer todas as possíveis dúvidas no gerenciamento financeiro.

A partir da análise dos dados coletados, embora os resultados obtidos sejam em sua maioria positivos, cumpre-se então o quinto e último objetivo, onde se sugere aos que os gestores da imobiliária que se detenham com mais atenção nos adiantamentos de comissões, além de guardar parte destes recebimentos para o segundo semestre do ano, pois são dois pontos que tornaram o resultado negativo no período.

O presente estudo se limitou a uma imobiliária de pequeno porte que lida apenas, em sua maioria, com um tipo de entrada e despesas básicas para o funcionamento. Logo, recomenda-se para futuros projetos, a criação de outras ferramentas mais elaboradas e específicas para o setor imobiliário, que é pouco explorado no que diz respeito ao gerenciamento financeiro.

Por fim, o presente estudo responde a questão problema estruturando um fluxo de caixa ideal para a aplicação em uma imobiliária a fim de planejar e controlar seus fluxos financeiros. As informações coletadas e estruturadas serão disponibilizadas aos proprietários a fim de aplicar a ferramenta com o propósito de possuir um controle maior de suas finanças evitando qualquer dano possível no futuro.



## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.

BARBOSA, Daiane dos Santos.; QUINTANA, Alexandre Costa. Gestão do Disponível: Um Estudo em Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração da Unimep**, [s.l.], v. 11, n. 3, p.25-48, 30 dez. 2013. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: Um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 408 p.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael, C. **Administração Financeira – Teoria e Prática**. São Paulo: Thomson, 2006. 1044 p.

CHERRY, Richard T. A.. **Introdução à Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982. 444 p.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997. 124 p.

FRIEDRICH, João. Fluxo de Caixa: Sua importância e aplicação na empresa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p.1-21, jun. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997. 841 p.

GONÇALVES, Marcos Allan; CONTI, Idelmo Sanderson. Fluxo de Caixa: Ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, Taubaté, v. 15, n. 21, p.173-190, out. 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2014. 583 p.

JOHNSON, Robert Willard. **Administração Financeira**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1976. 403 p.

- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel, 2004. 312 p.
- LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 3, p.142-160, mar. 2005.
- MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MARIN, Freanciele; MAUCH, Eduardo Palmeira "A importância da gestão do fluxo de caixa", em Contribuciones a la Economía, enero 2014, em <[www.eumed.net/ce/2014/fluxo-caixa.html](http://www.eumed.net/ce/2014/fluxo-caixa.html)>.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 3. ed. São Paulo: Altas, 1988. 267 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 507 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 299 p.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.
- ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. Fluxo de Caixa: Instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 135, n. 1, p.83-95, maio 2002.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1978. 301 p.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. **Análise e Planejamento Financeiro**. Sebrae. Brasília, 2011a. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0\\_fluxo-de-caixa.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf)> Acesso em: 24 nov. 2016.

SILVA, Danielle Zanetti Guimarães da; NEIVA, Roberta Mendes. O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.23-35, jan. 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: Guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 147 p.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

TOLEDO FILHO, José Roberto de; OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; SPESSATO, Giseli. Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: Um estudo realizado em microempresas. **Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da Uerj**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p.75-88, maio 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa** – Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros. 3 ed. Porto Alegre: Sagra. Luzzatto, 1989. 267 p.