



Revista Administração em Diálogo
ISSN: 2178-0080
radposadm@pucsp.br
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Brasil

O Fluxo de Caixa na Organização Borgatto Comércio E Empreendimentos Ltda.

Ribeiro, Danielle Borgatto; Estender, Antonio Carlos

O Fluxo de Caixa na Organização Borgatto Comércio E Empreendimentos Ltda.

Revista Administração em Diálogo, vol. 19, núm. 2, 2017

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534655929003>

O(s) autor(es) autoriza(m) a publicação do texto na da revista; O(s) autor(es) garantem que a contribuição é original e inédita e que não está em processo de avaliação em outra(s) revista(s); A revista não se responsabiliza pelas opiniões, idéias e conceitos emitidos nos textos, por serem de inteira responsabilidade de seu(s) autor(es); É reservado aos editores o direito de proceder a ajustes textuais e de adequação às normas da publicação.

Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution 4.0 que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria e publicação inicial nesta revista. Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial nesta revista. Autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho online (ex.: em repositórios institucionais ou na sua página pessoal) a qualquer ponto antes ou durante o processo editorial, já que isso pode gerar alterações produtivas, bem como aumentar o impacto e a citação do trabalho publicado (Veja O Efeito do Acesso Livre) em <http://opcit.eprints.org/oacitation-biblio.html>

O(s) autor(es) autoriza(m) a publicação do texto na da revista; O(s) autor(es) garantem que a contribuição é original e inédita e que não está em processo de avaliação em outra(s) revista(s); A revista não se responsabiliza pelas opiniões, idéias e conceitos emitidos nos textos, por serem de inteira responsabilidade de seu(s) autor(es); É reservado aos editores o direito de proceder a ajustes textuais e de adequação às normas da publicação.

Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution 4.0 que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria e publicação inicial nesta revista. Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial nesta revista. Autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho online (ex.: em repositórios institucionais ou na sua página pessoal) a qualquer ponto antes ou durante o processo editorial, já que isso pode gerar alterações produtivas, bem como aumentar o impacto e a citação do trabalho publicado (Veja O Efeito do Acesso Livre) em <http://opcit.eprints.org/oacitation-biblio.html>



Este trabalho está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

O Fluxo de Caixa na Organização Borgatto Comércio E Empreendimentos Ltda.

Cash Flow in the Organization Borgatto Comércio e
Empreendimentos Ltda.

Danielle Borgatto Ribeiro danielleborgatto@gmail.com

Universidade de Guarulhos – UNG, Brasil

Antonio Carlos Estender estender@uol.com.br

Universidade de Guarulhos – UNG, Brasil

Revista Administração em Diálogo, vol.
19, núm. 2, 2017

Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo, Brasil

Redalyc: [https://www.redalyc.org/
articulo.oa?id=534655929003](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534655929003)

Resumo: Verificar ações relacionadas ao fluxo de caixa e a solução de problemas organizacionais; organizar entradas e saídas consistentes no fluxo especificando todas as receitas e despesas; analisar o lucro ou prejuízo; descobrir possíveis restrições de gastos. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário destinado a 25 stakeholders dentro de apenas uma empresa do setor imobiliário. Observou-se que para realização do fluxo de caixa de forma sólida uma única pessoa deve realiza-lo. Diante do exposto as implicações mais relevantes foram que o fluxo de caixa elaborado de forma sólida possibilita o alavancue dos investimentos e tomada de decisão de forma estratégica dentro da organização.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa, Despesas, Receitas.

Abstract: Verify actions related to Cash Flow and the solution to organizational problems; arrange consistent inflows and outflows by specifying all revenues and expenses; analyze all profit or loss; discover possible spending restrictions. The work completed through a case study, qualitative and exploratory interviews, and the data collection done through a questionnaire for 25 stakeholders from one real estate company. It observed that to carry out the cash flow in a solid form one unique person must manage it. In a view of the above, the most relevant implications were that the solid cash flow enables the leveraging of investments and strategic decision making within the organization.

Keywords: Cash Flow, Expenses, Revenues.

Introdução

Autores como Almeida (2009) e Seleme (2012) vêm analisando o tema fluxo de caixa conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pôde-se encontrar na literatura de Almeida (2009) que o fluxo são as entradas e as saídas financeiras de caixa e seus correspondentes, portanto estas devem ser lançadas de forma consistente no fluxo para que ocorra de forma sólida a composição do mesmo; e para Seleme (2012) o demonstrativo de fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para o controle de entrada e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, a empresa facilita suas operações controlando de forma adequada as receitas e despesas da organização; são estas definições para fluxo de caixa o que demanda a construção de um modelo teórico/greencial que explicita

como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas do desenvolvimento organizacional.

O fluxo de caixa faz referência aos valores do caixa de uma empresa, ou seja, o montante recebido pela empresa, e o montante gasto pela mesma, verificando assim se esta apresenta lucro ou prejuízo ao final do período pré-estipulado. Pode-se dizer que este é de fácil elaboração para empresas que tem um departamento financeiro bem organizado, ele serve como controle de gastos e principalmente como instrumento para tomada de decisões dentro da empresa. O fluxo de caixa deve ser apresentado de maneira simples de lidar, sendo necessário inserir informações de acordo com a necessidade da empresa, tendo como principal objetivo analisar a saúde financeira da organização.

Na literatura acadêmica sobre finanças corporativas, o fluxo de caixa do setor imobiliário, apresenta poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Entre os trabalhos identificados na literatura do Brasil, o de Silva (2002) foi o que mais aparece nos estudos.

Os problemas relacionados à empresa avaliada quanto ao Fluxo de Caixa são: Como o fluxo de caixa demonstra o lucro da administradora? Por que é importante elaborar um fluxo de caixa com informações consistentes? Quais os desafios necessários para a implementação do fluxo de caixa, e quais seus benefícios para a empresa após a execução do mesmo?

O objetivo é verificar se o fluxo de caixa demonstra lucro na Organização Borgatto; analisar de forma consolidada quanto à organização apresenta de lucro ou prejuízo; descobrir onde é possível ou necessário restringir os gastos para melhorar o fluxo de caixa visando o aumento dos lucros; identificar quais são as opiniões dos stakeholders; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados que possibilitem atingir os objetivos.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos dois temas: finanças corporativas e fluxo de caixa nas empresas; com o intuito de verificar lucros ou prejuízos dentro da empresa através da organização e administração de suas receitas e despesas, podendo assim restringir gastos desnecessários; contabilizar todas as entradas e saídas financeiras com informações consistentes no fluxo de caixa; criação de um sistema que contabilize todas as entradas e saídas para no fim do mês apresentar um fluxo de caixa sólido, vendo lucros ou prejuízos e visando diminuir os gastos.

Almeja-se preencher a lacuna vinculada ao fluxo de caixa, identificada na relação entre finanças corporativas e fluxo de caixa, e diante os dados expostos à empresa verifique de modo geral como organizar suas finanças; contabilizar todas as entradas e saídas financeiras com informações consistentes no fluxo de caixa; criar um sistema que contabilize todas as entradas e saídas para no fim do mês apresentar um fluxo de caixa sólido, vendo lucros ou prejuízos e visando diminuir os gastos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Segundo Collis; Hussey (2005), as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à

solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 funcionários/colaboradores de diferentes hierarquias, as amostras foram analisadas de forma empírica na empresa de Borgatto Comércio de Empreendimentos Ltda. na cidade de Guarulhos/SP.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; finanças corporativas e fluxo de caixa. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas entre outros; na terceira seção, é apresentada a organização; na quarta seção os resultados e discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

Revisão de Literatura

Fluxo de Caixa

Segundo Zdanowik (2001) o fluxo de caixa é uma demonstração visual das receitas e despesas ordenadas em uma linha do tempo futuro; sendo assim, o conduto deve-se apresentar de forma sólida para possíveis investimentos futuros. O fluxo de caixa viabiliza a tomada de decisões futuras, no qual se torna possível realizar maiores investimentos em longo prazo e também possibilita o controle das despesas da empresa, pois está relacionado às todas entradas e saídas do saldo financeiro.

Segundo Ching (2007) na demonstração do fluxo de caixa há três blocos distintos, atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento, portanto, a empresa precisa entender essa divisão para lançar seus pagamentos em atividades corretas. O objetivo é separar seus diferentes tipos de atividades para ter um maior controle, ou seja, ter controle das receitas e despesas da empresa, que é a relação de todas as entradas e saídas do saldo financeiro da organização em seus respectivos campos específicos e/ou atividades condizentes.

Segundo Martelanc (2005) os fluxos de caixa positivos indicam recursos disponibilizados para a empresa e para os acionistas, já os fluxos de caixa negativos apontam a necessidade de novos capitais, ou seja, a empresa precisa saber o momento de investir ou solicitar empréstimos. Toda a organização passa por momentos bons e/ou ruins e em algum momento precisa obter recursos de terceiros, sendo assim, as despesas e receitas precisam estar em uma plataforma confiável para que os gestores e diretores obtenham sucesso nas tomadas de decisões da organização e optem pelo empréstimo caso seja realmente necessário.

Para Silva (2002) o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas de análise e classificação da empresa, dando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros, pois através dele podem-se verificar lucros ou prejuízos da organização; em contra partida se este não for executado de forma sólida pode confundir o administrador. O propósito é permitir

uma visão do futuro financeiro da empresa, pois, constatado o saldo da empresa passa a ser possível verificar o crédito ou o débito da organização e assim remanejarem os gastos.

Como descrito por Assaf Neto (1997) é um processo que a empresa aplica seus recursos de caixa, divididos em operacionais, de investimentos e de financiamento, porém o fluxo de caixa fica dividido em três subgrupos. O capital disponível fica evidente em cada um dos grupos, onde se observa as despesas que estão excessivas e se há falta de recursos, todavia, o capital fica empregado em cada subgrupo não sendo distribuído para os demais e essa divisão alicerça a organização.

Na opinião de Iudícibus (1994) expressa à origem e aplicação do dinheiro que circulou pelo caixa em um determinado intervalo de tempo e o resultado do fluxo, pois nele são lançadas receitas e despesas do intervalo de tempo pré-estimulado. A organização avalia a saúde financeira da empresa em um determinado período, dessa forma o administrador consegue mensurar quais os períodos que precisam de sugestões e alternativas para mudar a forma de aplicação do capital.

Do ponto de vista de Almeida (2009) o fluxo são as entradas e as saídas financeiras de caixa e seus correspondentes, portanto estas devem ser lançadas de forma consistente no fluxo para que ocorra de forma sólida a composição do mesmo, dado que, uma excelente estrutura e perfeito lançamento resulta em ordem à empresa. Tudo o que a empresa visa é controle de seus processos financeiros, pois, com o controle das entradas e saídas a empresa terá um norte de quanto terá de saldo, o que possibilitará investimentos futuros e redução de gastos se caso houver necessidade.

De acordo com Yoshitake (1997) fluxo de caixa demonstra ações financeiras que são efetuadas pela empresa, o que viabiliza análises e medidas para aplicação do capital disponível, de forma que possibilita condições para futuros investimentos da empresa, dado que, com um fluxo de caixa bem elaborado, a organização faz a aplicação do capital de forma segura, porque utiliza este como base para o emprego do capital disponível em caixa. O intuito da empresa é ter uma saúde financeira estável, portanto, sem um sistema que controle as saídas e entradas corretamente tornar-se-á difícil um estudo apurado das transações.

Na visão de Frezatti (1997) o fluxo de caixa manifesta-se como um mecanismo tático e estratégico no processo de gestão da empresa, logo este influencia de forma direta em toda e qualquer decisão a ser tomada dentro da organização; com isso a empresa tomará decisões consistentes, pois o controle é mensurável. A implantação de uma ferramenta será imprescindível para o bom funcionamento do controle, portanto, a melhor maneira de tornar o fluxo de caixa sólido e bem elaborado é a inserção de um sistema dinâmico capaz de realizar todas as distribuições que a empresa necessita com o intuito de obter o controle.

Para Blatt (1990) nada mais é que o abatimento entre o valor recebido subtraído do valor em caixa, durante um período da descrição financeira; visto que para que ocorra a subtração dos valores, todos devem ser lançados de forma correta, dessa forma, haverá consistências nos lançamentos das despesas e receitas. A empresa objetiva uma

transparência em suas operações, sendo assim, um fluxo de caixa feito corretamente permite à organização ter ciência de suas receitas e despesas dentro do período pré-estipulado.

De acordo com Sebrae (2011), é utilizado para constatar o saldo da empresa, para verificar se há crédito ou débito e assim remanejar os gastos; não só remanejar os gastos, mas também verificar possíveis investimentos; dessa forma, a empresa realizará seus processos com objetividade e assertividade. Toda empresa esperar ter uma estrutura sólida na condução de seus processos financeiros, no entanto, além de uma qualificação humana a organização precisa instalar um sistema para que seus processos sejam aplicados e armazenados garantindo um dado seguro quando for levantar suas receitas e despesas em um período.

Segundo Leal (2011), possibilita o controle das receitas e despesas; este é realizado pela relação de todas as entradas e saídas financeiras; de forma que se verifique lucros ou prejuízos da organização, dessa forma, a empresa mostrará que possui controle no lançamento e controle de suas receitas e despesas. A empresa para tomar decisões precisa de um histórico confiável, logo, exige-se da empresa a aplicação de um sistema capaz de relacionar todas essas despesas e receitas e tornar os lançamentos e atualizações diárias mais assertivas e confiáveis.

Segundo Roberto (2014) para haver conciliação entre o fluxo de caixa das atividades operacionais e o resultado líquido do exercício é necessário que a depreciação, amortização, exaustão, representem valores reconhecidos no período, sendo assim, sendo notórias a conciliação na empresa em suas operações evidencia-se boa gestão. Toda empresa deve se preocupar em obter boa administração, por isso, que o propósito do fluxo de caixa é permitir à organização ter ciência de suas receitas e despesas dentro do período pré-estipulado.

Para Samanez (2007) se a empresa quer obter vantagem competitiva no mercado é preciso que projete o fluxo de caixa para esse período, porque, se não analisar o ambiente externo onde a empresa ou algum futuro projeto se insere o afetamento em suas operações serão inevitáveis. A empresa precisa ter uma análise sistemática do setor e de como o ambiente externo a afeta, sendo assim, a implantação de um sistema integrado, que solidifica todas essas informações, transforma a organização em uma empresa ciente de suas operações e com acertos ao realizar seus investimentos.

Para Seleme (2012) o demonstrativo de fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para o controle de entrada e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, a empresa facilita suas operações controlando de forma adequada as receitas e despesas da organização. Estabelecer uma maneira de controlar entradas e saídas da empresa é prioridade para qualquer organização que se preze, portanto, a inserção de um sistema que atenda essas necessidades básicas e primárias de um verdadeiro controle de fluxo de caixa deve ser uma instalação urgente para que a organização não pereça em seus processos financeiros por conta de uma falha que pode ser evitada.

As semelhanças entre são que a empresa está buscando clareza, consistência em suas operações, seu controle não está organizado, pois

lançamentos com valores menores não são levados em consideração e também não são registrados em algum livro ou planilha para futuramente poder consultar e mensurar os resultados do saldo financeiro através de uma fonte de dados confiável, sendo assim, a empresa mostra que a elaboração de um fluxo de caixa consistente deve existir e a clareza nas informações de entradas e saídas seja algo comum nas operações financeiras da organização.

A diferença é que a empresa pretende adotar uma nova estrutura na gestão do fluxo de caixa, concentrando a atividade em uma única funcionária, para que todos os registros de entrada e saída sejam realizados e que a dúvida e a falta de credibilidade nas informações não comprometa a confiabilidade dos interessados na operação, dessa forma, a empresa além de contratar uma funcionária específica para esse fim, passará a ter o auxílio de um sistema que através do serviço humano, conduzirá o processo de uma forma mais adequada e que registrará todos os contábeis da operação financeira, facilitando portanto, consultas e possíveis tomadas de decisão do planejamento estratégico da organização.

Metodologia

A empresa iniciou suas atividades apenas como um escritório de advocacia, regido pela Dra. Tania Borgatto, a qual seus clientes tinham imóveis, e assim ela passou a realizar as locações. Com o passar dos anos os negócios foram prosperando, em 1991, a Dra. Tania, convidou sua irmã, que até então era professora, bacharel em Direito e inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil, Dra. Ilka Borgatto, para fazer parceria e trabalhar junto com ela. Com o aumento da carteira de imóveis, em 1993, abriram definitivamente a Borgatto Comércio e Empreendimento Ltda., conhecida pelo nome fantasia Borgatto Imóveis, com sede a Rua Doutor Nilo Peçanha n. 266 – Centro – Guarulhos – SP.

A princípio era um escritório simples, em um salão de 60 m², com 05 salas feitas por divisórias, salão antes que era de seus pais Luiz e Catharina, os quais tiveram um bar durante a vida toda. Permaneceram neste imóvel durante 16 anos apenas realizando as manutenções necessárias. Com a empresa crescendo, em 2009 conseguiram um caixa para realizar a demolição do salão e construir um prédio, onde a empresa está localizada atualmente, a reforma durou 21 meses, e em 28 de fevereiro de 2012 foi realizada a inauguração da nova sede.

Com uma carteira sólida de clientes, elas continuam em busca de crescimento, e abriram a primeira filial da empresa em Itapema – Santa Catarina, atuando fortemente na intermediação de compra, venda e locação de imóveis em geral. A Borgatto Imóveis busca permanentemente aprimorar-se para atender e satisfazer as necessidades de seus clientes, fazendo de seu profissionalismo uma Liderança.

O problema identificado no artigo tem como iniciação a cultura organizacional da empresa visto que em nenhum momento de sua história foi dada a devida importância ao fluxo de caixa da organização, este que existe porém não é sólido já que não são todas as despesas e receitas nele são

lançadas, são contabilizadas apenas valores altos, pequenas importâncias financeiras passam despercebidos, sendo que estas ao final do período resultam um montante considerável para a organização porém não se sabe o valor exato já que não são calculados.

O fluxo de caixa é desenvolvido por duas gerentes e seis funcionárias do financeiro, todos os dias o caixa é aberto por uma das gerentes, esta verifica o extrato bancário e os pagamento que foram efetuado, assim ela autentica todos os recibos e faz o lançamento em uma tabela colocando o valor bruto do aluguel, a bonificação, valores de IPTU seguro e outras despesas, após este processo a mesma efetua em outra tabela o lançamento dos aluguéis pagos no dia já com sua bonificação e assim desconta a taxa da administradora que varia de 05% a 10%, assim temos uma base diária de quanto a administradora faturou no dia. Este processo não é realizado pela mesma pessoa diariamente, e também ocorrem pessoas que efetuam o pagamento na administradora e por muitas vezes este não é contabilizado, ao fim do mês esta planilha de lucro diário da administradora é somada e é descontada apenas as despesas grandes que já são contabilizadas em outra tabela como salários, seguro, impostos entre outros.

Acredita-se que a maneira como o fluxo de caixa está sendo elaborado esteja falho, pois não possibilita uma real visão do negócio, no que se refere a sua saúde financeira, sendo a principal artéria da organização. Os entrevistados foram pessoas envolvidas no processo, sendo diretores, gerentes e funcionários do financeiro e também proprietários dos imóveis, para que conseguíssemos ter uma visão interna e externa quando ao fluxo de caixa da organização. Os resultados obtidos através da entrevista foram gravados via sistema de áudio e após foram transcritos para um documento que gerou 04 laudas.

Coleta e Análise de Dados

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (Gubrium; Holstein, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “como”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 04/03 e 08/04 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo DIEHL e TATIM, (2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários do Borgatto Comércio e Empreendimentos Ltda., atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área financeira.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, por meio das questões elaboradas buscou-se incentivar a construção de um fluxo de caixa sólido, e que esta possa ser útil como base para tomada de decisões da empresa, de forma estratégica e financeira, podendo assim ser realizados investimento em longo prazo através de uma plataforma confiável. O fluxo de caixa da empresa representa todas suas transações financeiras, ele sendo bem elaborado se torna uma das ferramentas mais importantes dentro da organização.

Para que estes objetivos fossem atingidos, planejou-se uma pesquisa baseada na aplicação de um questionário qualitativo a partir de entrevistas, sendo este composto por perguntas básicas sobre o respondente e sua empresa. As perguntas foram elaboradas, levando-se em consideração aspectos que poderiam de certa forma, influenciar o funcionamento da empresa Borgatto Comércio e Empreendimentos Ltda., tendo o estudo como principal alicerce autores como os citados na revisão de literatura. Apesar da amostra não ser representativa, ela é conveniente em função da disposição dos respondentes em participar da

pesquisa e responder ao questionário de forma bastante detalhada. Foram entrevistadas 25 pessoas.

Resultados e Discussões

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização. Estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram responder a Avaliação como uma estratégia organizacional. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação *in loco*. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos colaboradores/stakeholders com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para a formação do fluxo de caixa.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes.

Quadro 01

Entrevistas com funcionários/colaboradores obre fluxo de caixa.

CARGO	ENTREVISTA
	De maneira geral elas explicam da mesma maneira, que contabiliza as entradas e saídas financeiras da empresa, e que o que na empresa é que não são apresentadas todas as despesas do mês, por uma série de fatores que acabam atrapalhando na composição do mesmo. Pode-se citar como esses fatores, que as saídas pequenas de dinheiro não são contabilizadas, como exemplo ida ao mercado, ou mesmo material de escritório, esses valores não são registrados da forma que deveria ocorrer para assim sabermos o valor exato de despesas ao longo do mês. Ambas concordam sobre ter que um fluxo de caixa é extremamente eficaz para a organização, de te direciona, mostra onde é necessário diminuir gastos, e onde são necessários maiores investimentos. Hoje, o fluxo de caixa da empresa não é satisfatório, ele apenas nos dá uma ideia do valor recebido e gasto durante o mês, já que o nosso fluxo é mensal. É de extrema importância que tenham algo sólido para não comprometer a saúde financeira da empresa, as vezes deixamos de gastar com algo por achar que não é válido, porém acabamos gastando com outro item que não é necessário, e com o fluxo poderíamos enxergar estes erros e reavaliar toda a estrutura financeira da empresa. Uma série de medidas tem de que serão tomadas para termos um fluxo de caixa realmente válido, ambas acreditam que uma única pessoa do setor financeiro realizando os lançamentos de entrada seria uma medida válida para reparar o erro, e a mesma pessoa distribuindo o dinheiro para as despesas extras e já lançando na planilha, todas as notas ficam sendo guardadas para conferir o valor gasto, recolher o troco logo após o pagamento ser efetuado, seriam medidas simples que nos acreditamos que poderão melhorar e fazer com que nosso fluxo seja mais consistente em suas informações, sabem também que por uma cultura organizacional é difícil realizar estas mudanças, sendo que não tem um único da para irmos ao mercado, ou as compras de material de escritório, assim que acaba o item uma funcionária que está disponível pede o dinheiro a alguém vai comprar, não existe uma organização para ir em uma vez ao mês comprar o que falta para repor, acreditam realmente que uma única pessoa desenvolvendo o fluxo seria algo bastante vantajoso para a empresa, mas deve-se levar em consideração o grande volume de serviço o que pode acarretar acúmulo nas tarefas.
DIRETORAS (02)	Normalmente o fluxo de caixa apresenta entradas e saídas, ambas concordam que na empresa não funciona bem desta maneira, tem entradas por boletos bancários, depósitos bancários e recebimentos em moeda corrente ou cheques na administradora, além de ter retirada a taxa da administradora e efetuada o pagamento de condomínios, IPTU, taxas de seguros e outros. Pode-se perceber que as duas gerentes se referem de forma igual ao fluxo da empresa. Nota-se que as gerentes acreditam que por um lado é eficaz e por outro não. Dizem sim pelo motivo de que no final do mês conseguem saber mais ou menos o faturamento mensal da administradora, mesmo de não sendo 100 % eficaz, e não porque devido aos lançamentos de receitas e despesas não estão em absolutamente corretos, vem isto como uma grande falha da administradora. Tendo as receitas e despesas da administradora corretamente lançadas, sendo o processo efetuado apenas por uma pessoa da empresa. Nota-se que ambas acreditam que a solução seja uma única pessoa elaborando o fluxo de caixa, exatamente como foi citado pelas diretoras da organização. Todas dizem que o fluxo de caixa é feito diariamente, onde são registradas entradas e saídas, as entradas são compostas pelos aluguéis, comissões e multas, e as saídas são condomínio a pagar, IPTU a pagar, contas de energia e água, DARF, DIRF, e despesas extras. No final do mês é realizado o fechamento. Pode-se afirmar que mesmo sabendo que o fluxo de caixa não é eficaz a princípio nenhuma das entrevistadas relatou, apenas após um tempo de conversa foi dito que na opinião delas ele não é eficaz. Afirmam que este não é eficaz pelo fato de não serem lançadas todas as despesas e receitas na planilha, por mais de uma pessoa manipular o sistema, o que faz com que não se tenha um controle absoluto do fluxo, observa-se que todas têm a mesma opinião acerca do assunto, mas até então ninguém havia comentado com gerentes e diretoras. Acreditam que a solução seria fazer um lançamento minucioso de todas as entradas e saídas, ter um funcionário específico para lançar estas informações, além de elaboração de um plano de contas que poderá ser avaliado no final do fluxo mensal. Nota-se que todos os entrevistados clientes, não têm muito que afirmar sobre o funcionamento do fluxo de caixa da organização, porém todos eles sem exceções afirmam que deve ser sólido, pois nunca ocorreu de a empresa não efetuar o pagamento deles no dia informado. Afirmam que o fluxo de caixa da organização é extremamente eficaz visto que sempre cumprem os pagamentos no dia. Porém quando os indagou referente a nossos lucros e despesas eles afirmam que estas informações são de responsabilidade da empresa, que eles acreditam que os lançamentos sejam realizados de forma correta, visto que não tiveram nenhum prejuízo com a administradora, muitos relataram que já trabalharam com outras imobiliárias não só em Guarulhos, e perceberam que o dinheiro que era utilizado para suprir as necessidades da empresa eram os dos próprios clientes, demorando de dez a quinze dias para receberem os pagamentos. Todos elogiaram a forma financeira da empresa trabalhar. Percebe-se que todos acreditam que o fluxo de caixa da empresa se apresente de maneira sólida, visto a pontualidade em seus pagamentos, um dos clientes sugeriu que apenas uma funcionária cuidasse das finanças, porém o mesmo disse que volume de trabalho deve ser muito grande e que seria inviável apenas esta cuidar de tudo o financeiro. Sugeriram também que contabilizemos todas as despesas extras para sabermos ao certo qual o gasto no final de mês, como exemplo um deles citou que poderíamos contabilizar a gasolina, mesmo o carro utilizado sendo de uma das diretoras, pois como eles agendam visitas aos imóveis este gasto deveria ser também contabilizado.
GERENTES (02)	
FINANCEIRO (06)	
Proprietário dos imóveis (15)	

Dados de pesquisa

Por meio das entrevistas percebeu-se que as opiniões que se igualam são: o fato de que para a realização do fluxo de caixa de forma sólida apenas uma pessoa deve realizar o processo, padronizando os lançamentos através de uma planilha e que todas as entradas e saídas devem ser contabilizadas, sendo assim todas as receitas e despesas da empresa devem ficar de responsabilidade de um único funcionário, este que será o encarregado da produção do fluxo com uma base sólida.

As entrevistas realizadas com as diretoras de maneira geral ambas concordam sobre ter um fluxo de caixa é de extrema importância para a organização, ele direciona os gastos e investimentos e também aceitam que a empresa não tem um fluxo de caixa sólido; acreditam realmente que uma única pessoa desenvolvendo o fluxo seria algo bastante vantajoso para a empresa, mas deve-se levar em consideração o grande volume de serviço o que pode acarretar acúmulo nas tarefas.

Notou-se que as gerentes acreditam que por um lado é eficaz e por outro não. Dizem sim pelo motivo de que no final do mês conseguem saber mais ou menos o faturamento mensal da administradora, mesmo ele não sendo 100 % eficaz, e não porque devido aos lançamentos de receitas e despesas não estarem absolutamente corretos; veem isto como uma grande falha da administradora. Tendo as receitas e despesas da administradora corretamente lançadas, sendo o processo efetuado apenas por uma pessoa da empresa. Nota-se que ambas acreditam que a solução seja uma única pessoa elaborando o fluxo de caixa, exatamente como foi citado pelas diretoras da organização.

Os resultados apontados pelo departamento financeiro afirmam que o fluxo de caixa não é eficaz pelo fato de não serem lançadas todas as despesas e receitas na planilha, por mais de uma pessoa manipular o sistema, o que faz com que não se tenha um controle absoluto do fluxo, observa-se que todos têm a mesma opinião do assunto. Acreditam que a solução seria fazer um lançamento minucioso de todas as entradas e saídas, ter um funcionário específico para lançar estas informações, além da elaboração de um plano de contas que poderá ser analisado no final do fluxo mensal.

Os Proprietário de imóveis afirmam que o fluxo de caixa da organização é extremamente eficaz visto que sempre cumprem os pagamentos no dia. Porém eles acreditam que os lançamentos sejam realizados de forma correta, visto que não tiveram nenhum imprevisto com a administradora, relataram que já trabalharam com outras imobiliárias não só em Guarulhos, e perceberam que o dinheiro que era utilizado para suprir as necessidades da empresa eram os dos próprios clientes, demorando de dez a quinze dias para receberem os pagamentos. Todos elogiaram a forma financeira da empresa trabalhar. Percebe-se que todos acreditam que o fluxo de caixa da empresa se apresente de maneira sólida, visto a pontualidade em seus pagamentos, sugeriram também que contabilizemos todas as despesas extras para sabermos ao certo qual o gasto no final de mês

Percebeu-se que a diferença está na eficácia do fluxo de caixa pelos que trabalham dentro da administradora e pelos seus clientes, a pessoa que

aluga o imóvel efetua o pagamento do boleto para a administradora, em cima do valor do aluguel é descontada a comissão referente à taxa de administração e o restante é repassado ao proprietário do imóvel, sendo os pagamentos aos proprietários realizados pontualmente após três dias úteis do pagamento do boleto, comparando com outras imobiliárias que estão atrasando o pagamento aos proprietários, pois estes usam o dinheiro do cliente para fazer o caixa da empresa; sendo assim estes acreditam que o fluxo de caixa da organização seja totalmente eficaz e sólido, o que contrária à versão dos funcionários que consideram o fluxo de caixa ineficaz.

O processo para elaboração de um fluxo de caixa consistente dentro da empresa precisa relacionar todas as despesas e receitas da empresa por menores que elas sejam a fim de torná-lo uma plataforma confiável para que se tenha sucesso nas tomadas de decisões da organização; possibilita o controle das receitas e despesas da empresa, este é realizado pela relação de todas as entradas e saídas de saldos financeiros (LEAL 2011).

O fluxo de caixa precisa ser confiável, pois relaciona todas as despesas e receitas dentro da organização, visando ao final do período verificar se ocorre lucro ou prejuízo dentro da mesma, com o objetivo de averiguar onde é possível ou necessário restringir gastos ou efetuar investimentos com o intuito de fazer a empresa crescer e ganhar maior credibilidade dentro do mercado em que atua. É utilizado para constatar o saldo da empresa, para verificar se há crédito ou débito e assim remanejar os gastos; não só remanejar os gastos, mas também verificar possíveis investimentos (SEBRAE 2011).

A implantação de um sistema que faça com que o fluxo de caixa seja elaborado de forma sólida possibilita que a empresa alavanque seus investimentos e sua tomada de decisão de forma estratégica, criando assim novos objetivos ainda maiores a serem alcançados; o propósito do fluxo de caixa é permitir à organização ter ciência de suas receitas e despesas dentro do período pré-estipulado. São as entradas e as saídas financeiras do caixa e seus correspondentes (ALMEIDA 2009).

A grande inovação na organização será a implantação do sistema e o recrutamento, seja externo ou interno, de um único funcionário para operar essa ferramenta, pois essa nova estrutura trará mais credibilidade ao trabalho, pois haverá informações consistentes que dará uma elucidação verdadeira e maior da situação real da empresa. Segundo (ALMEIDA 2009) A implantação de um sistema que faça com que o fluxo de caixa seja elaborado de forma sólida possibilita que a empresa alavanque seus investimentos e sua tomada de decisão de forma estratégica, criando assim novos objetivos ainda maiores a serem alcançados. Com um fluxo de caixa operando de forma eficaz, a probabilidade de erros será mínima e as diretoras da organização terão mais certeza antes de tomar qualquer decisão. Para (LEAL 2011) O processo de um fluxo de caixa consistente precisa relacionar todas as despesas e receitas da empresa por menores que elas sejam com o intuito de torná-las confiáveis e transformá-las como auxiliaadoras de apoio para as diretoras quando precisarem tomar alguma decisão.

A busca pelo aprimoramento na construção do fluxo de caixa se dará da seguinte forma, apenas um funcionário do setor financeiro ficará encarregado do lançamento de receitas e despesas na construção da planilha, este ficará encarregado da liberação do dinheiro para compras necessárias e de relacionar todas as despesas do período que será pré-estipulado. O fluxo de caixa sólido impulsionará a empresa para novos investimentos e tomadas de decisões estratégicas, crescendo no mercado do ramo imobiliário e reduzirá possíveis erros nos lançamentos dos ativos e passivos da empresa.

O novo método de construção do fluxo de caixa, integrado com uma única pessoa desenvolvendo a planilha aumentará minuciosamente todas as informações financeiras da empresa, ou seja, o fluxo de caixa será a forma mais completa de se ter uma base sólida para qualquer investimento futuro e qualquer tomada de decisão estratégica. Este processo tornará possível verificar se ocorre lucro ou prejuízo ao final do período, fazendo com que visualizem onde podem ser feitos cortes de gastos e onde podem ser realizados investimentos visando o crescimento da organização.

Com essa mudança na forma de como será elaborado o fluxo, os diretores poderão ter base com informações 100% verídicas podendo assim motivar seus funcionários com aumento salarial, buscando também atrair mais clientes pelo comprometimento com o pagamento pontual, elucidando as qualidades da empresa e sua organização quanto à parte financeira; buscando seus maiores objetivos com investimentos sólidos em longo prazo visando o crescimento e estabilidade da organização diante um mercado extremamente concorrente, adotando essa postura a organização eliminará de fato qualquer incerteza ou desconfiança em seus processos.

Com a criação de uma planilha de acesso a uma única pessoa e com o suporte do sistema que a empresa instalará as diretoras podem avaliar todas as despesas e receitas nela relacionadas, podendo realizar feedbacks financeiros dos períodos, verificar aumentos de despesas e realizar maiores investimentos, assim a organização terá uma ótima saúde financeira e poderá aumentar seus lucros e adquirir maior espaço no mercado. A causa que afeta o controle financeiro da imobiliária é justamente a falta de organização que existe ao realizar as tarefas da área financeira, exclusivamente no fluxo de caixa, tornando cada vez mais complicado o controle o qual gera um efeito negativo para a organização, pois descontrole financeiro direciona a empresa a gastar mais e lucrar menos, sendo assim, a contratação ou a decisão de haver uma pessoa capacitada e com conhecimento em sistemas integrados que auxiliem na operação será a chave do sucesso à organização.

Considerações Finais

Os objetivos desse trabalho foram verificar entradas e saídas consistentes dentro do fluxo de caixa da empresa a fim de especificar todas as receitas e despesas para analisar de forma consolidada quanto a organização apresenta de lucro ou prejuízo e descobrir onde é possível ou necessário

restringir os gastos, para tais feitos foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Borgatto Comércio e Empreendimentos Ltda. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre a elaboração do fluxo de caixa sólido com tomada de investimentos em longo prazo.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos colaboradores durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Os principais resultados demonstraram que os objetivos foram alcançados, pois as diretores encontraram uma forma de elaborar um fluxo de caixa sólido dentro da organização e passaram a realizar feedbacks financeiros com os seus funcionários para que estes tenham noção de toda a planilha financeira da empresa, estes foram orientados que apenas uma pessoa determinada pelos diretores, que atua no departamento financeiro, ficará responsável pela elaboração do documento e que este após pronto referente ao mês será entregue as diretoras que analisaram despesas e receitas individualmente e realizarão um feedback financeiro com os demais funcionários afim de verificar onde possa ocorrer corte de gastos e maiores investimento, no qual diretores e funcionários podem discutir, sugerir e questionar assuntos pertinentes ao fluxo de caixa e sua elaboração.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de um departamento específico ou uma única pessoa para elaboração do fluxo de caixa e maior controle financeiro que são eixos empírico e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema avaliação de desempenho com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

Referências

- ALMEIDA, R.M.P. O Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro – SNCRF - de Cabo Verde; Edições Técnicas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Referências Bibliográficas. NBR. 6023, 2002.
- BLATT, A. Análise de Balanços. São Paulo, Instituto Brasileiro de Especialização Técnica, 1990.

- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.
- CHING, H. Y. Contabilidade e Finanças para não Especialistas. 2ª Ed. Editora Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2014.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FLEURY, A. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2007, 116 p.
- FLORES, J. F. Análises de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- FREZATTI, F. Gestão do Fluxo de Caixa Diário. 1º edição. Editora Atlas. São Paulo –1997.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B., GODOY, C. K., 2006.
- GTIMANN, J. C. Princípio de administração financeira. 7 ed. São Paulo: Harbra 1997.
- IUDICIBUS, S. de. Análise de Balanços. São Paulo, Atlas, 6ª Edição. 1994.
- MARTELANC, R. Avaliação de Empresas – Um Guia para Fusões e Aquisições e Gestão de Valor. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBERTO, M. Contabilidade Descomplicada. 2ª Edição. Editora Rideel, 2014.
- RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 47 (4), 454-461. 2004.
- SAMANEZ, C. P. Gestão de Investimentos e Geração de Valor. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- SANTO, E. O. Administração financeira da pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2001.
- SELEME, L. D. B. Finanças Sem Complicação. 1ª Edição. Editora Intersaberes. Paraná, 2012.
- SILVA, J. P. de. Análise financeira das empresas. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co. Inc., London, 1976.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa. 10ª Edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.