

FLUXO DE CAIXA: Como o planejamento Financeiro a partir do fluxo de caixa impacta nos resultados financeiros do condomínio.

Amanda Souza de Almeida Marques

Fabricio Vasconcelos Ribeiro

RESUMO

Esse trabalho alcançou como intuito demonstrar a relevância do planejamento financeiro de um condomínio, e a influência da inadimplência nos resultados e na gestão do fluxo de caixa. O objetivo desse trabalho foi distinguir os instrumentos indispensáveis para o controle e planejamento estratégico, a partir da verificação e execução do fluxo de caixa. Foram utilizados como métodos de abordagem teórica o fluxo de caixa, a inadimplência, o planejamento financeiro e estratégico, o orçamento, a análise de ambiente, a administração financeira e a cobrança. Com isso, buscou-se evidenciar os resultados das ações de melhorias da gestão. O estudo foi feito através de pesquisas documentais e uma entrevista com o síndico do condomínio estudado. Utilizou-se também das pesquisas bibliográficas através de artigos, livros e revistas para responder à pergunta da pesquisa, sendo também utilizado a forma de estudo de caso, qualitativa para a análise dos relatórios e mapeamentos das estratégias. Por meio da análise do fluxo de caixa o resultado encontrado foi que o índice da inadimplência estava alto e a receita do caixa estava baixo, daí realizou-se o planejamento estratégico que possibilitou a ação do engajamento de uma empresa terceirizada em cobrança, efetivando então os resultados por meio de acordos, onde estabilizou tanto a inadimplência do condomínio quanto o aumento da receita do caixa. Concluindo assim, que por intermédio da análise do fluxo do caixa foi possível evidenciar a inadimplência e a receita do caixa baixo, possibilitando através dos resultados das ações efetuar melhorias na estrutura do condomínio.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, Inadimplência, Planejamento, Condomínio, Estratégia.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the relevance of the financial planning of a condominium and the influence of defaults on the results and on the management of cash flow. The objective of this study was to distinguish the indispensable instruments for strategic planning and control, based on the verification and execution of cash flow. Cash flow, default, financial and strategic planning, budget, environmental analysis, financial administration and collection were used as theoretical approaches. With this, we sought to highlight the results of management improvement actions. The study was done through documentary research and an interview with the syndicate of the condominium studied. We also used bibliographic research through articles, books and journals to answer the question of the research, and also used the form of case study, quali - quantitative for the analysis of reports

and mapping of strategies. Through the cash flow analysis the result found was that the default rate was high and the cash revenue was low, hence the strategic planning that enabled the action of the engagement of a third party company in collection, then effectuating the results by means of agreements, where stabilized both the default of the condominium and the increase of the revenue of the box. In conclusion, through the cash flow analysis, it was possible to show the default and low cash revenue, making it possible through the results of the actions to make improvements in the structure of the condominium.

Keywords: Cash flow, Defaults, Planning, Condo, Strategy.

1. INTRODUÇÃO

O tema apresentado teve como base, demonstrar como o planejamento financeiro influencia nos resultados financeiros de um condomínio, a partir do seu fluxo de caixa. Identificando, quais são eram as maiores dificuldades encontradas e quais foram as ações tomadas. Através do planejamento e implantação de ferramentas de controle e gestão financeira, foi analisado se as ações causaram o efeito esperado para contribuir na melhora e otimização dos gastos do condomínio, bem como obter um controle e redução da inadimplência. Pois, "A inadimplência é um dos principais problemas enfrentados por síndicos e administradoras", afirma Hubert Gebara, vice-presidente de Administração Imobiliária e Condomínios do Secovi-SP (SECOVI-SP, 2016).

A pesquisa em questão foi realizada em um condomínio localizado na cidade de Cariacica. Onde se obteve como objetivo buscar informações metodológicas para defender os resultados encontrados na pesquisa e responder à pergunta desse trabalho. Para a apresentação do problema foi utilizando a forma quali – quanti na análise de relatórios e o mapeamento de estratégias para melhorias no planejamento do fluxo de caixa e identificação da inadimplência e seus controles. Quanto aos objetivos foi utilizado a forma exploratório e descritivo para identificação de suas propostas de ações. Baseando – se nos métodos de procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfico através de artigos, livros e revistas e a forma documental por meio do estudo de caso.

Muitos condomínios sofrem com o grande índice de Inadimplências e os efeitos causados no fluxo de caixa, e procuram diversos meios para amenizar e diminuir esses números. Para que seja alcançado as metas é preciso que haja liderança e controle para monitorar as atividades financeiras determinando se a organização está na direção das metas necessárias, para fazer suas correções. (DAFT, 2010). Porém, poucos administradores conseguem identificar a princípio quem pode ser o maior inadimplente nos primeiros anos de um condomínio. Por isso, é importante verificar se a Construtora realmente está com as suas contas em dia com o condomínio, ao efetuar as vendas, muitos apartamentos ainda permanecem na responsabilidade da construtora, mesmo que ainda esteja em seu nome ou já em nome de algum cliente (aguardo a finalização do processo de compra). Para isso, é necessário que seja feito o levantamento e o planejamento para identificação do problema. Com isso, buscou-se a responder o questionamento: Como o planejamento Financeiro a partir do fluxo de caixa impacta no resultado financeiro do condomínio?

Apresentando como objetivo: distinguir a relevância do fluxo de caixa no planejamento de ações para redução da inadimplência do condomínio. E objetivo Especifico: Comprovar a relevância do fluxo de caixa, fornecendo suporte para as tomadas de decisões, levantar informações úteis para fluxo de caixa, com a finalidade de se obter melhores resultados, averiguar os procedimentos administrativos que auxiliam no controle do fluxo de caixa.

De acordo com Hoji (2003) o setor financeiro tem como objetivo reunir os dados financeiros dentro da organização, possibilitando que seja feita o acompanhamento e análise da situação da liquidez, inadimplência e averiguação se a precisão de empréstimos ou aplicações financeiras. Porém, para Brigham; Houston, (1999, p. 866) A inadimplência deve ser revista pelas políticas de cobrança para que seus procedimentos de identificação e controle sejam toleráveis e as contas em atraso sejam cobradas.

Com o auxílio do Demonstrativo financeiro foi calculado o valor gasto no mês anterior, e é feito uma programação em cima desse valor, do que realmente será necessário ser gasto tendo assim um contingenciamento. Quando encontrado um problema futuro, foi realizado essa mesma análise através do demonstrativo com a intenção de se obter uma ampla visão utilizando - o como um mecanismo de feito do método direto, com os gastos e entrada para que e não haja um prejuízo no caixa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fluxo de Caixa

Conforme Gitman (2006, p. 59) as finalidades essenciais do fluxo de caixa é ter por projeção os recebimentos e as retiradas das aplicações financeiras da organização em um período determinado de tempo. Desta forma muitas empresas usam desse método para se organizarem e planejarem as previsões dos novos investimentos para o futuro. Para que sejam feitos as análises e um planejamento de maneira correta os conhecimentos do fluxo de caixa da organização deve demonstrar transparência, proporcionando a compreensão adequado do detalhamento de cada informação para que assim se obtenha a liquidez desejada. (TRINDADE et al 2010.)

Já, de acordo com Ross et al (2013, p.319) “Os fluxos de caixa incrementais para a avaliação de um projeto consiste em cada uma e em todas as mudanças nos fluxos de caixa futuros da empresa que são consequências diretas da aceitação do projeto”.

O fluxo de caixa é um instrumento básica e essencial para gestão financeira. Tem como função primordial registrar as entradas e saídas de dinheiro da organização. Dessa forma ele é um retrato fiel da formação financeira da empresa, e é ao mesmo tempo uma radiografia durável das entradas e saídas de seus recursos financeiros. Portanto, consente projetar no dia a dia, a evolução do que ela tem disponível, de forma que se possa tomar com a devida antecedência, medidas cabíveis para enfrentar a ausência ou o excesso de recursos. (SANTOS, 2016 Apud RAMOS; ALVES, 2012, p.2)

Santos (2016 apud Ramos e Alves, 2012, p. 12) afirma “[...] que ao elaborar o fluxo de caixa o empresário pode visualizar uma faturação rente, mantendo um precedente da circunstância financeira da organização nos próximos dias e semanas”.

E segundo Silva (2008) o triunfo e a sobrevivência de qualquer organização, necessitarão da fluidez que seu fluxo de caixa apresentará, e que possibilitará executar seus deveres financeiros, possibilitando contiguidade em suas operações, pois diante da liquidez é capaz de conceber o lucro. E então, dispor da administração em seu fluxo de caixa que é tão necessário quanto sua competência de produzir.

Para que se mantenha a tranquilidade e o controle do fluxo de caixa é importante e imprescindível que o mesmo seja acompanhado sempre, para que caso haja algum impacto ele possa ser controlado a tempo, pois o fluxo de caixa de uma organização é capaz de sofrer inúmeros impactos, sendo eles internos ou externos. O profissional deve estar sempre atento aos índices de alterações para que se necessário uma projeção se tenha um tempo hábil para minimizar o impacto. (BRAGA,1995)

De acordo com Assaf Netto (2009) a comprovação do fluxo de caixa comprometem nas alterações do saldo do caixa e validam as aplicações financeiras, assim sendo necessário verificar o fluxo de caixa apontando o sinal da inadimplência. Tornado assim considerado o fluxo de caixa um dos instrumentos mais eficiente para realização de planejamentos e controles financeiros, que pode ser elaborado de diversas formas de a partir da precisão de cada organização. Gonçalves (2009) afirma que comprovou a existe de uma ligação entre a aplicação de instrumentos de contingências e registros financeiros como ferramenta de administrar, demonstrando o fluxo de caixa. Toda via, é necessário que sejam aplicadas informações uteis para que possa se tornar um mecanismo confiável para examinar a probabilidade de excedentes ou carência de recursos no caixa da organização.

Gomes e Moraes (2015) representam que o fluxo de caixa demonstram destaques fundamentais para o dia a dia das organizações, e a partir desta ferramenta as mesmas não alcançariam suas finalidades diárias e não seriam capazes de aproximar-se a um comando financeiro eficaz. Porém para Zdanowicz (2001, p. 23) a ferramenta Fluxo de caixa é a manifestação ocular das receitas e despesas disseminadas pelo espaço de tempo futuro.

Já para Yoshitake et al (1997, p. 92):

Na operação financeira existe recebimentos e retiradas de dinheiro. Esta operação podem ser representada por meio do fluxo de caixa. O fluxo de caixa é a ferramenta que consiste em demonstrar procedimentos financeiros que são efetuadas pela organização o que proporciona melhores verificações e decisões quanto a aplicabilidade dos recursos financeiros que a organização dispõe.

Assaf Neto et al (1997, p. 38) apresenta o fluxo de caixa de maneira ampla é a ferramenta de um processo pelo qual a empresa gera e aplica os recursos de caixa determinados pelas diversas atividades produzidas, aonde as atividades desenvolvidas da empresa diferem em operacionais, investimentos e financeiros.

Sendo mais limitado, o fluxo de caixa a ser realizados e gerados pelos próprios recursos diretamente das suas ações. Conforme Gitman (1997, p. 71) para ele também são divididos os fluxos de caixa em operacionais, investimentos e financeiros.

Frezatti (1997, p. 51) “Refere-se que o fluxo de caixa se apresenta como uma ferramenta tática e estratégica no procedimento administrativo empresarial”.

A estratégica aborda está relacionada com o nível de negócios da organização não só em curto prazo, mas especialmente em longo prazo. Contrapartida a abordagem tática, a qual o autor se refere, representa a visão do fluxo de caixa como ferramenta de utilidade restrita a acompanhamento, isto é, concentra-se em questões de menor alcance e mesmo impacto.

2.2 Inadimplência

Conforme Houaiss (2009) a Inadimplência é o ato ou consequência do consumidor que possui algum pagamento de conta ou dívida em aberto. A palavra inadimplência, começou a ser uma questão de análise e avaliação a partir do momento em que o consumido obteve um aumento da linha de crédito e seu consumo teve um êxodo maior, que o comprimento de suas responsabilidades (HOUAISS 2009). A inadimplência impacta de diferentes maneiras atingindo diversos fatores dentro da empresa, onde ocasiona o desconforto do empresário em relação ao seu financeiro (FIORENTINI, 2010). O devedor é chamado como inadimplente, até que realize o pagamento. “Por causa da existência de uma dívida existe a figura do pagamento, que pressupõe a vontade de extinção daquela por parte do devedor” (CANTÃO, 1997, p.95).

De acordo com Macário, 2009; Bem et al, (2007).

“Para organizações de porte pequeno, a inadimplência é afastadora em suas tarefas, por não reterem rendimentos de geração de posses de maneira imediata, são compelidas também a desonrarem suas obrigações e quando isso ocorre, constitui um efeito de queda, pôr as portas também se fecham para suas precisões financeiras.”

Conforme Houaiss (2009), o termo inadimplência tem como significado a ausência da realização de uma obrigação. E para muitas empresas a inadimplências pode gerar grandes fatores de dificuldades para sua estadia no mercado. O conjunto da falta do controle de inadimplentes e a má gestão pode causar grande consequências e até mesmo a falência de uma empresa, principalmente se for de pequeno porte. Pois, muitas empresas não possuem suporte para gerar recursos para seguir com suas atividades e acabam dessorando também com as suas obrigações e assim consequentemente aumenta se a dificuldades de se obter o apoio das instituições financeiras e a possibilidade de ter um novo crédito no mercado. (MACARIO, 2009; BEM et al, 2007).

Segundo Maximiano (2008) O alcance das metas organizacionais é obtido por meio de quatro processos: planejamento, organização, execução e controle. Através dos

gerenciamentos e planejamentos desenvolvidos com os métodos adequados, é possível a padronização de estratégias para o controle do nível da inadimplência e sua minimização. De acordo com Leone (2000) “uma política de cobrança eficaz não reduz a inadimplência por meio dos clientes, porém minimiza as perdas que de acordo com a organização poderá ter com estes clientes”. Desta forma é necessário que haja um planejamento para que as inadimplências sejam administradas de forma assertiva e que as tomadas de decisão obtenham êxito, através dos fatores decisivos (HOUAISS, 2009).

2.3 Planejamento Financeiro

Conforme com Gitman (2007), a gestão financeira é um aglomerado de ações e mecanismos administrativos, que contém o planejamento, análise e controle das tarefas financeiras da empresa, desejando aumentar os resultados das tarefas operacionais.

Através da programação financeiro é possível detectar a relevância da gestão do fluxo de caixa para o procedimento de tomada de decisão de acordo com o conhecimento prévio do problema encontrado. Pois, de acordo com o acompanhamento do gerencial é possível utilizar uma margem de erro que possibilita acertos na gestão financeira, possibilitando medir a eficácia das atividades desenvolvidas. (KAPLAN; NORTON,1992).

Para Ribeiro (2011):

“[...] Identificar qual a relevância do fluxo de caixa para o efeito da gestão financeira pois considera esse instrumento essencial para o progresso da programação financeira diante das descobertas que podem ser aplicadas no método de tomadas deliberações”.

É necessário para que seja provável verificar o fluxo de caixa utilizado como mecanismo de recurso funcionais e financeiras é uma ferramenta que acredita conceder ao administrador financeiro a possibilidade de usá-lo como estratégia de planejamento, sistematização, domínio, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma organização para um estipulado período. Ribeiro (2011). O fluxo de caixa expõe a relevância para o dia a dia das empresas, sem o fluxo de caixa não é possível o obter o controle financeiro com eficácia (TRINDADE et al. 2010).

Para Lemes Junior, et al. (2010, p.5) "administração financeira é aptidão e o conhecimento de gerenciar os meios financeiros para potencializar os bens dos sócios", e obtém por objeção aumentar os lucros da organização, complementando um montante maior nos negócios da organização. Já de acordo com Trindade et al. (2010) “A inadimplência e a ausência de sintonia por meio dos prazos de efetivação e de remuneração são os essenciais fatores que impedem os procedimentos administrativos do capital de giro”. Para se manter o controle do fluxo de caixa é necessário manter o equilíbrio das receitas e despesas, sendo possível a organização e o planejamento dos investimentos adequados para cumprir com a aproveitamento dos recursos a dispor no momento (RIBEIRO, 2011).

Segundo Gonçalves (2009), as empresas que utilizam das ferramentas de controle de registros financeiros destacando o fluxo de caixa, obtém mais sucesso em suas atividades, assim através de suas estratégias demonstram sua situação financeira independente. Viabilizando assim um nível menor de problemas financeiro com a interferência da inadimplência cumprindo com suas obrigações.

Para Chiavenato (2006), “administração financeira retrata os feitos de compor as vias de pagamento. De acordo que, as finanças compreendam a programação financeira, o fluxo de caixa, a averiguação de recursos, o aproveitamento desses fundos e o seu manejo financeiro a confrontar o que foi realmente concretizado com os planos originais”.

Porém, para Castor (2006) o planejamento de forma estratégica deve consistir como um plano de negócios, para formalizar e atender os propósitos estratégicos da organização. Portanto, as ideias formais que se tornam um processo de enriquecimento para o relacionamento de ameaças e oportunidade, são analisadas com base em suas realidades (SERRA; Et al, 2004).

2.4. Planejamento Estratégico

Por meio do planejamento estratégico é adotado com a intensão de organizar e ajustar as atividades operacionais dando direcionamento e controle aos processos para maximizar o seu valor e minimizar as deficiências e agregando um desempenho eficaz por meio dos indicadores financeiros (KAPLAN; NORTON, 1992).

Oliveira (2001), ressalta que o desenvolvimento do planejamento estratégico é decorrente de duas possibilidades: A definição do termo geral da empresa estabelecida e atingir as metas da situação desejada. Ainda para Oliveira (2001) são utilizadas quatro fases: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação. Correspondendo cada uma delas a identificação da visão da empresa e análise geral para obter o desenvolvimento dos seus planejamentos e implementações.

Ao identificar as finalidades, e as resultâncias alcançadas, Frezatti (2009, p. 84) “confirma que as alterações numéricas entre eles, verificando e entendendo as causas das alterações e decisões em ações que adeque-se as definições do futuro ou que concedam manter aquelas que foram definidas. Devem proporcionar circunstâncias de acompanhamento não só de alterações detalhadas, mas também daquelas não detalhadas”.

2.5 Orçamento

“O orçamento equivale em um plano financeiro para suprir as técnicas da distribuição para determinada atividade.”. Desta maneira, trata – se não apenas de uma pressuposição, visto que deve ser feito com suporte no compromisso que os administradores assumem com as metas traçadas” (FREZATTI 2009, p.46).

De acordo com (Padoveze; Taranto 2009, p.6) Determinadas organizações se obtêm dos conceitos do planejamento orçamental de 12 meses, para a quantificação de todos os elementos dos processos operacionais e assim assegurar um trabalho significativo. A gestão como qualquer ferramenta, tem o orçamental como seu ponto de partida, através dos objetivos e estratégias adquiridas. E para cada empresa o seu projeto de estratégia pode ser utilizados de maneiras diferentes. Mas algumas empresas já desejam utiliza periodicamente, mantendo o objetivo de competitividade e continuidade da organização (OLIVEIRA, 2009).

Segundo (Frezatti 2007, p. 31), [...] para elaborar um orçamento é indispensável estabelecer os propósitos e os métodos de organização a serem seguidos. Pois, se isso não ocorre é preciso que o orçamento seja revisado e ajustado, por que ele é classificado como uma ferramenta administrativa que proporciona a realização dos objetivos abrangentes do entendimento dos objetivos trajados dentro do projeto planejado.

De acordo (Padoveze; Taranto 2009, p.14) Determinadas empresas implementam diversas formas de planejamento orçamentário, podendo ser utilizado um conceito do sistema de autorização de um valor limite para ser utilizado quanto necessário sem a devida autorização, porém outras empresas também adotam pelo modelo de reconfirmação que é onde o gestor vê a necessidade em cima de um gasto de solicitar uma nova confirmação.

Afirma, Oliveira (2009), o orçamento é exibido como uma ferramenta de preparação onde consiste a metodologia administrativa. Por meio da comparação, são averiguados os parametros estabelecidos previamente, para avaliar a conduta e as decorrencias das ações e estratégias, para abaster as informações com as tomadas de decisões, e corrigir ou melhorar o desempenhor obtém assim os resultados esperados.

No orçamento de caixa as estimativas de entradas no caixa são de origens das vendas dos produtos ou de receitas e já para as saídas no caixa são decorrentes aos cutos, despesas operacionais entre outros gastos. (SANVICENTE; SANTOS, 1983).

A partir da concordancia de Gitman (2001), a “conjuntura do caixa é impositado para amparar em um intervalo de 1 ano, ramificado em espaços de tempo menores. O algarismo e o tipo dos intevalos consistem da natureza do empreendimento. Quanto mais sazonais e intavéis forem os fluxo de caixa de uma empresa, maior será o número de intervalos.”

2.6. Análise de Ambiente

De acordo com (Padoveze; Taranto 2009, p.7) A análise de ambiente deve ser considerada como um processo natural, pois é através dele que a empresa defini suas estratégias. Por parte da visão sistêmica é possível considerar a organização

como um sistema aberto, no qual irá interagir com o ambiente externo. Sendo com essa visão possível avaliar os recursos de entradas e entregas do ambiente externo, e com produtos e serviços avaliando as saídas no sistema da empresa.

Em conformidade com (Frezatti 2007, p. 33), o ambiente externo proporciona a análise externa visando as oportunidades que pode e pretende auferir. A partir dos gestores é necessário se aprofundar do entendimento do ambiente e se preparar para o futuro, já se ambientando com os comportamentos definidos e com os cenários que podem afetar o negócio: Político; econômico; tecnológico; social; fiscal; ecológico; demográfico; fornecedores, concorrentes, etc.

Em concordância com (Padoveze; Taranto 2009), o ambiente externo existe diversas variáveis e entidades que interferem na empresa de forma direta e indiretamente. Proporcionando um ambiente remoto conforme a imagem da (figura 1). Através dessa interação que irá caracterizar a empresa como sistema aberto, pois o sistema fechado não tem interação com o ambiente externo.

Figura 1. Ambiente aberto



FONTE: (PADOVEZE; TARANTO 2009, p.7).

A análise interna é a efetividade das propostas e organizações identificadas através do ambiente externo para suprir com as necessidades dos recursos adquiridos para atingir os objetivos. Desta forma é avaliado “os recursos humanos como os inversão em ativos durável (sistema de informação, participação acionária, equipamentos, tecnologia, estrutura, processos, etc.)” E através dessa análise é necessário que haja planos e ações de longo prazo. (FREZATTI, 2007).

2.7. Administração Financeira

“Os gestores financeiros executam diversas funções no interior de uma empresa, tornando figuras centrais na tomada de decisões e no planejamento para novas aplicações, são eles os responsáveis por decidir quais projetos serão desenvolvidos, sempre refletindo a respeito de quanto essas ações irão valorizar a organização.” (LUZ 2015, p. 6)

De acordo Megliorin e Vallim, (2009) dentro de uma organização muitas pessoas tem a necessidade de interação com os departamentos de finanças, pois os procedimentos financeiros se entrelaçam e para uma área de responsabilidade, são necessários que as previsões e tomadas de decisões sejam realizadas de comum acordo com as demais áreas de forma que se haja uma comunicação assertiva.” A função de administração financeira pode ser descrita, em termos amplos, considerando-se seu papel no interior da empresa, sua relação com a teoria econômica e com a contabilidade e as atividades essenciais do gestor financeiro”. (GITMAN 2004, p.8)

“A maximização dos lucros é considerada, constantemente, o maior propósito de uma empresa, Regressando então, as deliberações da área financeira se voltam para ações capazes de propiciar lucros maiores no curto prazo. Nesse sentido, o gestor pode tomar diferentes decisões, como minimizar ou eliminar despesas.” (MEGLIORIN E VALLIM 2009, p.6)

Gropelli e Nikbakht (1998) declaram que a administração financeira é uma área que impõe desafios e também pode ser compensadora, sendo atribuídos aos gestores financeiros a incumbência de planejar o crescimento e a direção de uma empresa, o que pode afetar a sociedade na qual ela está inserida.

Para que haja essa compensação é necessário que dentro desse planejamento, contemplem os conhecimentos de cobranças, e assim sejam feitas as distribuições de créditos, e de acordo com o projetados também exista o recebimento desses valores, conforme cita (FERREIRA, 1998).

2.8. Cobrança

Para Ferreira (1998), a cobrança é o valor emprestado a prazo e solicitado o recebimento, gerando o resultado do contas a receber através de uma concessão de crédito. Porém, para Santos (2001), tão importante quanto favorecer o crédito ao consumidor é fundamental que esse desembolso retorne para o caixa de princípio. Pois, mesmo que seja um processo de cobrança também é necessário que haja um planejamento para que o projeto de recebimento seja efetivado.

De acordo com Leoni e Leoni (1997):

O procedimento da cobrança, no entanto é uma atividade Importantíssima dentro de qualquer empresa, porque, afinal de contas, é o retorno dos recursos, ou seja, da capital investido.

São utilizados a política de cobrança como meio de interação com os consumidores que estão com seus compromissos a vencer, mas para ser analisado é necessário seja observado o grau de perdas em relação a essas despesas (GITMAN, 2001).

Martins (2001), confirma que os procedimentos, mas utilizados pela área de cobranças é as cartas, telefonemas, visitas pessoais, contratação de empresas terceirizadas na área de cobrança e judiciais.

Em conformidade a Assaf Neto, (1997) os princípios adotados pelas empresas de acordo com a política de cobrança são definidos em objetivar os recolhimentos dos vencimentos dentro do capital a receber.

A partir das atitudes mais rígidas e rigorosas de cobranças pode se interferir na intermediação entre o consumidor. Por isso, é necessário que todas as estratégias e planejamentos da organização sejam obviamente analisadas, para que não afete seus lucros, mas que sejam contenciosos com os credores duvidosos para que suas despesas não sejam maiores. (ASSAF NETO, 1997).

De acordo com Santos (2001):

Administrador de cobrança imediatamente tiver esgotado todos os outros meios de cobrança e ainda que dessa maneira não obteve determinado consenso satisfatório em relação ao consumidor, dessa maneira, determinado serviço especializado pode resultar o finalizar o processo de negociação juntamente ao consumidor. Para ser realizado o processo de cobrança por telefone é necessário e fundamental que seja feito antes todo o levantamento necessário referente ao consumidor.

Leoni e Leoni (1997):

Acreditam, que para que seja feita a cobrança é essencial que haja a sutileza de se manter a delicadeza e decência verbal para que ambas as partes entrem em um consenso para o comprometimento da quitação dentro do tempo hábil. Após alguns dias ultrapassados a data de vencimento é posicionado de forma indireta entre o cobrador e o credor através de cartas, para que sejam realizados os comprometimentos das quitações de suas obrigações, e assim que se nada seja efetivado, seja realizado a cobrança por meios mais efetivos a fim de sua eficácia. (SANTOS, 2001).

Mesmo sendo realizado a tentativa de acordo das quitações, pode ser realizado por meio de processo judicial a efetivação do protesto. (MARTINS, 1996) “relata que protesto é apresentação pública do título a fim de gerar o pagamento, sendo assim, no momento em que já foram efetuados todos os procedimentos de cobrança dentro da política de cobrança da organização, e assim mesmo não se teve êxito a fim de recuperar o capital cedido ao consumidor, optando assim por cobrar a dívida em cartório, tal como modo de protesto. Anunciado aos órgãos como os SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), tornando o consumidor um inadimplente.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A análise em questão foi realizada em um condomínio localizado na cidade de Cariacica. A busca obteve como propósito exploratório e descritivo buscar as devidas informações baseando-se no método de aproveitamento de processos técnicos bibliográfica e documental, através de artigos, livros e revistas para responder à pergunta da pesquisa embasando no estudo de caso; onde foi utilizado a forma quali-quantitativa para apresentação do problema utilizando a análise de relatórios e o mapeamento de estratégias compreendendo o fenômeno das informações e assim compreender todos os seus dados. Para então, demonstrar os aperfeiçoamentos na preparação do fluxo de caixa e identificação da inadimplência e seus controles.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os Impactos da Inadimplência e suas ações para minimizá-las.

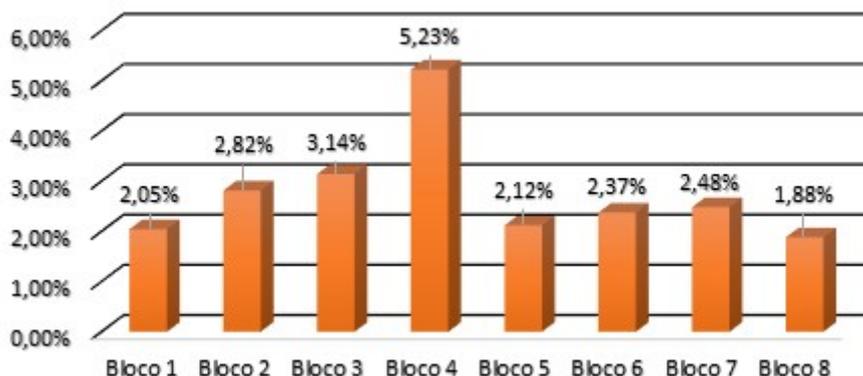
Devido ao alto número de inadimplência, se tornou difícil obter resultados positivos e uma conciliação do caixa. Afetando assim muito os orçamentos, sendo quase impossível manter os pagamentos e obrigações em dia. Em função das inadimplências e a falta do planejamento os salários dos funcionários estavam atrasados. Tornando-se, quase impossível realizar alguma melhoria ou investimento durante esse período.

Por meio de uma elaboração estratégica, foi realizado o levantamento dos gargalos dos processos administrativos, onde constatou-se o não recebimento total dos valores devidos em sua receita, por conta da inadimplência. Buscando-se assim, os devidos meios para solucionar esse problema e se obter como consequências e resultados a redução e minimização do nível de inadimplência por meio de suas ações. Onde foi realizado a identificação de cada apartamento inadimplente e constatado que 30% dos apartamentos, estavam ainda em nome da própria construtora. Tendo também, alguns apartamentos em nome de alguns clientes que permaneciam na responsabilidade da construtora. Através dessa identificação foi realizado a ação e tomadas as devidas providências de cobrança e realizado a contratação de uma empresa responsável por essa área de cobranças, onde a partir dessas cobranças foi possível obter o recebimento desses valores por meio de acordos, possibilitando a minimização da inadimplência e o aumento da receita, sendo assim possível efetuar o planejamento também de investimentos para o condomínio.

4.2 Apresentação de dados, informações e verificação das decorrências

De acordo com a figura 2, dentro do período determinado de 1 ano, o índice de inadimplência separados por blocos chegou até 5,23% de inadimplentes no bloco 4 e tendo o menor índice no bloco 1 de 1,88%, sendo assim foi calculado uma média onde apresenta que 1,25% do condomínio estavam inadimplentes.

Figura 2 – Demonstração de Inadimplência por bloco no período de 30/03/2020 a 31/04/2021.



Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2021)

A partir das referências alcançadas por meio das pesquisas e mapeamentos foi possível verificar os dados de inadimplências e realizar a construção do índice de porcentagem dos inadimplentes por blocos do condomínio, onde se constitui 8 blocos possuindo 6 blocos com 50 unidades (blocos 1,3,5,6,7, e 8) e 2 blocos com 60 unidades (2 e 4), totalizando um número de 420 apartamentos dentro do condomínio. Onde podemos identificar na figura 2, o alto nível de inadimplências nos blocos 2 com 2,82%, no bloco 3 com 3,14% e no bloco 4 com o maior índice de 5,23%. Os demais blocos mantiveram um índice menor de inadimplência sendo o bloco 1 com 2,05%, no bloco 5 com 2,12%, no bloco 6 com 2,37%, no bloco 7 com 2,48% e o bloco 8 com o menor índice de todos com 1,88% das inadimplências.

De acordo com esses levantamentos das porcentagens e controle da inadimplência as ações obtiveram o resultado do recebimento total do valor inadimplente por parte da construtora, onde possibilitou os investimentos e as melhorias como:

- Instalação de câmeras,
- Adesão de adesivos para reconhecimento e identificação dos veículos de moradores,
- Aplicação de placas de Sinalização (Parquinho, garagem e piscina)
- Instalação de quebra-molas,
- Obra na caixa Fluvial – ETE,
- Melhorias no parquinho e
- Troca de mesas e cadeiras do salão de festas.

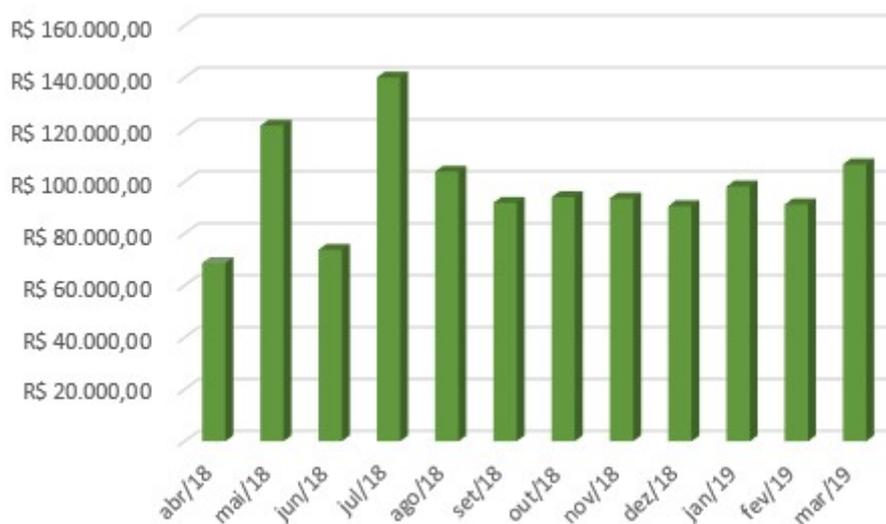
Na contratação da empresa terceirizada de cobrança o custo com a inadimplência diminuiu para o condomínio, pois todos os custos de cobranças passaram a ser de responsabilidade da terceirizada, gerando apenas um custo de 5% por apartamento em cima de cada inadimplência. Porém, como muitos apartamentos ainda não estavam sendo utilizados no período da pesquisa, não se obteve tanta diferença no quadro de inadimplência, de acordo com o planejamento desenvolvido o maior inadimplente era o a construtora onde se obteve o recebimento das suas obrigações. Conforme o atual momento vivido em função da pandemia e dos diversos fatores de ambiente externo como a economia e o aumento dos preços

através dos tributos, contribuíram para que os demais moradores continuem em dia com o condomínio.

Afim de diminuir ainda mais os seus custos e despesas, foi efetivado um planejamento para realizar a troca da empresa contratada para administrar o condomínio, por outra empresa que prestava os mesmos serviços, porém com o valor mais em conta. E assim, também foi realizado os acertos de contas como os funcionários que eram contratados pelo próprio condomínio e contratado uma empresa de prestações de serviços, onde tira toda a responsabilidade do condômino para contratação de funcionários extras para cobrir férias, atestados, etc. Obtendo então um melhor resultado através da redução dos custos.

De acordo com todas essas melhorias efetivadas através dos planejamentos realizados e o recebimento do valor dos quase 30% apartamentos inadimplentes da construtora, foi notável o aumento da receita de acordo com a figura 3.

Figura 3 – Demonstração da receita no período de 31/04/2020 a 30/03/2021.



Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2021)

É perceptível o aumento no mês julho onde foi constatados os resultados dos planejamentos e melhorias aplicadas como a contratação de uma empresa terceirizada em prestação de serviços, ocasionando na redução dos custos com os funcionários efetivados pelo próprio condomínio, e a redução dos gastos que eram necessários, para realizar a cobrança dos inadimplentes que também foram substituídos pela contratação de uma empresa terceirizada especializada pela área de cobranças. Onde se obtiveram, uma receita maior que as suas despesas conforme a figura 4. Que demonstra as deliberações do Fluxo de caixa.

Figura 3 – Projeção do Fluxo de Caixa.

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA 31/04/2020 a 30/03/2021													
	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	TOTAL
SALDO INICIAL	R\$ 74.596,75	R\$ 97.250,73	R\$ 151.657,93	R\$ 1.647,45	R\$ 133.297,31	R\$ 16.044,40	R\$ 179.507,59	R\$ 188.569,91	R\$ 191.090,72	R\$ 186.857,62	R\$ 179.708,92	R\$ 176.356,53	R\$ 1.576.585,86
(+) RECEITAS	R\$ 68.667,65	R\$ 121.493,72	R\$ 73.769,99	R\$ 140.093,47	R\$ 103.841,09	R\$ 91.816,82	R\$ 94.052,01	R\$ 93.560,01	R\$ 90.555,81	R\$ 98.151,34	R\$ 91.190,94	R\$ 106.619,12	R\$ 1.173.811,97
Taxas de Condom.	R\$ 62.781,39	R\$ 56.782,85	R\$ 59.223,83	R\$ 34.239,70	R\$ 91.531,32	R\$ 82.398,41	R\$ 82.157,44	R\$ 83.421,78	R\$ 82.679,07	R\$ 82.325,36	R\$ 82.897,49	R\$ 97.179,82	R\$ 897.618,46
Taxa Extra	R\$ 187,36	R\$ 2.956,86	R\$ 5.726,35	R\$ 1.352,60	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 10.223,17
Acordos	R\$ 142,27	R\$ 1.569,25	R\$ 2.996,23	R\$ 2.635,75	R\$ 10.487,65	R\$ 9.089,82	R\$ 11.360,21	R\$ 8.819,45	R\$ 6.771,54	R\$ 13.840,62	R\$ 6.977,15	R\$ 7.260,76	R\$ 81.950,70
Juros	R\$ 16,33	R\$ 228,40	R\$ 440,47	R\$ 1.883,03	R\$ 642,06	R\$ 323,45	R\$ 270,35	R\$ 113,09	R\$ 160,23	R\$ 473,39	R\$ 249,83	R\$ 355,23	R\$ 5.155,86
Multas	R\$ 102,76	R\$ 98,47	R\$ 104,18	R\$ 1.987,21	R\$ 563,16	R\$ 303,17	R\$ 86,51	R\$ 33,06	R\$ 59,92	R\$ 142,00	R\$ 70,46	R\$ 127,10	R\$ 3.678,00
Honor. Cobr. Inad.	R\$ 428,48	R\$ 1.384,53	R\$ 1.724,73	R\$ 6.457,70	R\$ 2.498,86	R\$ 603,86	R\$ 190,46	R\$ 778,21	R\$ 390,86	R\$ 941,63	R\$ 658,92	R\$ 662,91	R\$ 16.721,15
Rendimentos	R\$ 269,48	R\$ 356,67	R\$ 491,95	R\$ 193,92	R\$ 322,12	R\$ 328,59	R\$ 345,30	R\$ 394,44	R\$ 494,80	R\$ 428,40	R\$ 337,12	R\$ 317,24	R\$ 4.280,03
(-) DESPESAS	R\$ 72.652,43	R\$ 67.086,52	R\$ 109.975,39	R\$ 122.583,79	R\$ 73.094,00	R\$ 76.353,63	R\$ 84.991,09	R\$ 91.039,20	R\$ 94.788,91	R\$ 105.300,04	R\$ 94.543,33	R\$ 101.998,20	R\$ 874.455,75
Despesas c/ pessoal	R\$ 23.701,53	R\$ 21.071,28	R\$ 24.152,65	R\$ 59.894,97	R\$ 12.749,08	R\$ 19.705,41	R\$ 27.143,30	R\$ 30.645,63	R\$ 30.400,10	R\$ 27.634,13	R\$ 27.569,62	R\$ 31.624,39	R\$ 336.292,09
Custos e Despesas	R\$ 48.950,90	R\$ 46.015,24	R\$ 85.822,74	R\$ 62.688,82	R\$ 60.344,92	R\$ 56.409,25	R\$ 56.758,79	R\$ 60.393,57	R\$ 56.998,80	R\$ 77.665,91	R\$ 76.379,06	R\$ 70.373,81	R\$ 758.801,81
(=) SALDO FINAL	R\$ 3.966,89	R\$ 54.407,20	R\$ 36.205,40	R\$ 39.941,77	R\$ 30.747,09	R\$ 15.463,19	R\$ 9.062,32	R\$ 2.520,81	R\$ 4.233,10	R\$ 7.148,70	R\$ 3.352,39	R\$ 4.620,92	R\$ 109.790,60

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2021)

Conforme apresenta a figura 4, no primeiro mês da nossa análise no mês de Abril é possível verificar uma receita de R\$ 68.667,65 e uma despesa maior de R\$ 72.652,43, sendo esse período onde ocorria os acordos de acertos das inadimplências com a construtora, no mês de maio o recebimento total do valor em aberto foi de R\$ 50.000,00 e também foi quando ocorreu a troca da administradora. Já no mês de junho foi realizado os investimentos necessários, onde o caixa acabou fechando negativo devido sua despesa de R\$ -109.975,39 ter ficado maior que a sua receita de R\$ 73.769,99. Em julho, foi quando ocorreu a contratação da nova empresa que fornecem a terceirização dos novos funcionários e foi efetuado os desligamentos dos antigos funcionários. Conforme informado pelo síndico durante conversa. No período de dezembro á Fevereiro, normalmente o caixa fecha em negativo devido ao período de festas e fim de ano.

Conforme a verificação do fluxo de caixa, foi possível verificar o índice de inadimplência alto e o saldo negativo do caixa. A partir dessa análise houve uma elaboração estratégica para reverter a situação. Com isso, surtiu como efeito a ação de contratação de uma empresa terceirizada, onde ficou responsável pelas cobranças dessas inadimplências, resultando em negociações e entradas maiores de valores no fluxo de caixa do condomínio. Sendo assim, diminuindo o índice de inadimplentes e ressaltando a possibilitando então de investimentos na estrutura do condomínio. Concluindo assim, que a ação efetivada obteve resultados positivos, por meio dos seus planejamentos. Melhorando o orçamento atribuído a sua gestão e consequentemente todos os fatores ao seu redor como as questões de fatores internos, o controle da inadimplência e cobranças por meio do fluxo de caixa.

E a partir ainda dessa análise realizadas também, foi possível concluir que para conseguir ter um fluxo de caixa claro e sobre controle é essencial a utilização do planejamento, pois através dele é possível detectar os riscos de inadimplência, assim sendo possível a identificação em tempo hábil para realizar uma estratégia de controle do problema independente de qualquer situação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho presente obteve como base demonstrar através dos planejamentos

estratégicos e financeiro aplicados, em um condomínio localizado na cidade de Cariacica. Como o planejamento Financeiro a partir do fluxo de caixa pode impacta nos resultados financeiros de um condomínio. No período de 31/04/2020 a 30/03/2021.

A partir das informações repassadas pelo síndico do condomínio estudado e por meio das buscas teóricas realizadas, por meio da elaboração financeira foi possível detectar a relevância da gestão do fluxo de caixa para o processo de tomada de decisão de acordo com o conhecimento prévio do problema encontrado. Pois, de acordo com o acompanhamento do gerencial foi possível utilizar uma margem de erro que possibilita os acertos na gestão financeira, possibilitando medir a eficácia das atividades desenvolvidas.

Porém, as evidências do fluxo de caixa envolvem nas alterações do resultado do caixa e validam as aplicações financeiras, assim, sendo possível analisar o fluxo de caixa apontando o indicio da inadimplência. O que torna o fluxo de caixa um dos instrumentos mais eficiente para realização de planejamentos e controles financeiros, podendo ser elaborado de diversas formas, conforme a precisão de cada organização.

O trabalho abordou como proposta evidencia a importância do fluxo de caixa na programação financeiro e a identificação dos seus resultados através de suas ações. Por meio da análise realizadas, foi possível concluir e constatar que a partir do fluxo de caixa bem estrutura e com informações claras e controladas foi fundamental a realização e implantação de planejamento. E então, proporcionar uma identificação rápida e em tempo hábil para realizar uma estratégia de controle do problema financeiros e principalmente quanto as inadimplências.

Não sendo menos importantes é essencial a aplicação dos conhecimentos relativos a cobranças e as estratégias de recebimentos. Pois, para que haja um orçamento confortável e acessível para a organização é essencial que todas as estratégias e ferramentas sejam utilizadas, para conquistar um controle financeiro sem muitos sufocos.

Porém, uma política de cobrança mesmo eficiente não reduz a inadimplência por meio dos clientes, toda via a minimização dos prejuízo que de acordo com a empresa poderá ter com estes clientes. Desta forma é necessário que haja um planejamento para que as inadimplências sejam administradas de forma assertiva e que as tomadas de decisões obtenham êxito, através dos fatores decisivos.

O alcance das metas organizacionais é obtido por meio de quatro processos: planejamento, organização, execução e controle. Através dos gerenciamentos e planejamentos desenvolvidos com os métodos adequados, é possível que a padronização de estratégias para o controle do nível da inadimplência e sua minimização sejam assertivos.

A partir da pesquisa em questão foi possível identificar os resultados de melhorias através de um planejamento bem feito, onde foi possível a realização da identificação e do controle da inadimplência, obtendo também uma receita maior do que as suas despesas. Ocasionalmente, um controle do fluxo de caixa através do planejamento financeiro, obtém um bom resultado para o condomínio em relação as

suas finanças. E concluindo – se em resultados efetivos, em que as ações planejadas possibilitaram na justificativa da pergunta desse trabalho, onde é possível responder que por meio do fluxo de caixa foi fundamental, para que houvesse a identificação do alto índice da inadimplência e o baixo valor da receita do seu caixa. Sendo através da programação financeira e sua análise que possibilitou que os impactos fossem menores, depois das ações de melhorias aplicadas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Matemática financeira e suas aplicações**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; TIBÚRCIO SILVA. César Augusto. **Administração do capital de giro**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BEM, Juliana Brugnola de; SANTOS, Kelly Cristina Barbosa dos; COMITRE, Mariana Galiano. **Um estudo sobre os impactos causados pela inadimplência e os reflexos na saúde financeira das empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. Presidente Prudente: Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, 2007.

BORTOLI, Cassiana, **Contabilidade e gestão de micro e pequenas empresas**, Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184710/pdf/0?code=22b9RhBPJqDDVL4ftVlcpvxvKUSXe/yeKMN7jJwA4ohPm6AiZJKmSrEpo6LqbUkngS6ejdiaWzeY/5Drnj0JWw>== Acessado: 29 Set. 2021.

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

BRIGHAM, E, F.; HOUSTON, J, F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CANTÃO, Ana Paula. **Direito civil**. 3. ed. São Paulo: Revista e Ampliada, 1997.

CASTOR, B.V.J. **Tamanho não é documento: estratégia para a pequena e a microempresa brasileira**. Curitiba: Belmiro Valverde Jobim Castor, 2006.

DAFIT, Richard, L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. Atlas, 1997.

FREZETTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZETTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10ª. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípio de Administração Financeira**. 7. Ed. São Paulo, 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan, **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

GOMES, Maria José Oliveira; MORAES, Luciana Silva. **A importância do fluxo de caixa para a organização financeira da empresa X**. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-maria.pdf>. Acesso feito em setembro /2021.

GONÇALVES, Reinã Natanael Ribeiro. A percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária - MG. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 6, n. 2, p. 07-16, jul./dez. 2009.

HOJI, M. **Administração Financeira: Uma abordagem prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KAPLAN, R. NORTON, D. **The balanced scorecard measures that drives performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, 71-79, 1992.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudia Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M. Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LEONI, G. S. G. **Custos: planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONI, G.; LEONI, E. G. **Cadastro, Crédito e Cobrança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZ, Érico Eleutério da. **Gestão financeira e orçamentária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183208/pdf/0?code=k28T7rGHn>

F/4qQmfAoOZvYTNg+Jm3m2ywOqjGOBDhzSkq7dDMQlrLpJvadd0K/FinOnGo68FWRch92DRQw4aSQ==>. Acesso em 29 set. 2021.

MACÁRIO, Rodolfo Augusto Horacio. **A importância da gestão do fluxo de caixa no controle da inadimplência**. Monografia de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

MARTINS, E. **Administração Financeira**. São Paula: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri. Da Revolução Digital. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

RAMOS, Geraldo Vinícius; ALVES, Caroline Corrêa. Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME. **IX SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rezende, out. 2012.

RIBEIRO, Leoni Aparecida Palhano. **Administrando o fluxo de caixa com eficiência**. Monografia de Especialização em Desenvolvimento Regional e Local: Estratégias de Desenvolvimento Econômico. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2011.

ROSS, Stephen A. ... [et al.] **Fundamentos de administração financeira** 9. Ed. – Porto Alegre: AMGH, 2013. xxvi 782 p. :color.: 28 cm.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SECOVI-SP: Sindicato da Habitação. Novo Código de Processo Civil é ferramenta contra a inadimplência em condomínio, 2016. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/noticias/novo-codigo-de-processo-civil-e-ferramenta-contraa-inadimplencia-em-condominio-/11118/>. Acesso em: 03 de outubro de 2021, 22:00h.

SERRA, F.A.R.; TORRES, A. O; TORRES, M.C.S. **Administração estratégica: conceitos, roteiros prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores Ltda., 2004.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRINDADE, Marcos Antônio Barreto; NUNES, Menahem Begin Portella; LINHARES, Thiago dos Santos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas. **RACE Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, jan./dez. 2010.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de tesouraria: Controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa; uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2021.