

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Alberto Rassi Bedim (betorb0907@gmail.com)

Prof.a Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima

Prof. Ms. Paulo Gonzaga Ribeiro

Prof. Ms. Ricardo Resende Dias

Linha de Pesquisa: Controladoria, Finanças e Mercados Financeiros

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a gestão financeira da empresa Del Rey Empreendimentos Imobiliários LTDA, atuante há mais de 35 anos no setor da construção civil em Goiânia/GO. A pesquisa busca compreender como a gestão financeira contribui para a sustentabilidade econômica da organização, identificando ferramentas aplicadas, avaliando o impacto do fluxo de caixa e do controle de custos, além de examinar oportunidades e ameaças externas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o CEO e a diretora financeira. Os resultados evidenciam que a empresa possui maturidade na gestão financeira, com foco na liquidez, previsibilidade e expansão sustentável, embora enfrente desafios relacionados às oscilações econômicas e ao aumento dos custos de insumos. A análise SWOT destacou forças como o controle financeiro estruturado e a tradição no mercado, fraquezas ligadas à dependência de variáveis externas, oportunidades de crescimento com novas tecnologias e expansão urbana, e ameaças como crises econômicas e concorrência acirrada.

PALAVRAS CHAVES

Construção Civil, Gestão financeira e Sustentabilidade econômica

ABSTRACT

This study aims to analyze the financial management of Del Rey Empreendimentos Imobiliários LTDA, a company with over 35 years of experience in the civil construction sector in Goiânia/GO. The research sought to understand how financial management contributes to the company's economic sustainability, identifying applied tools, evaluating the impact of cash flow and cost control, and examining external opportunities and threats. Data collection was conducted through interviews with the CEO and the financial director, revealing structured practices such as semiannual planning, strict cash flow control, and integration among departments. The results show that the company demonstrates maturity in financial management, focusing on liquidity, predictability, and sustainable expansion, although it faces challenges related to economic fluctuations and rising input costs. The SWOT analysis highlighted strengths such as structured financial control and market tradition, weaknesses linked to dependence on external variables, opportunities for growth through new technologies and urban expansion, and threats such as economic crises and strong competition.

KEYWORDS

Civil construction; financial management; Economic sustainability.

INTRODUÇÃO:

Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), a construção civil representa um dos pilares do desenvolvimento econômico brasileiro, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto e geração de empregos. No entanto, trata-se de um setor que demanda elevados investimentos, planejamento rigoroso e gestão financeira eficiente. (CBIC,2024)

A gestão financeira é o conjunto de princípios, métodos e práticas voltados ao planejamento, organização, direção e controle dos recursos financeiros de uma organização, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade, rentabilidade e geração de valor no longo prazo, (Assaf Neto,2014). Para (Gitman,2010), a gestão financeira é essencial para assegurar que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, maximizando o valor da empresa e reduzindo riscos.

Diversos estudos reforçam a relevância da gestão financeira no setor da construção civil. Segundo Souza e Silva (2018), empresas que adotam controles financeiros estruturados apresentam maior capacidade de enfrentar crises econômicas e manter a competitividade. Além disso, o fluxo de caixa e o controle de custos são apontados como instrumentos indispensáveis para a sustentabilidade econômica das organizações (Gitman, 2010; Assaf Neto, 2014).

O objetivo geral deste estudo é analisar como a gestão financeira contribui para a sustentabilidade econômica das empresas da construção civil.

Com objetivos específicos, busca-se identificar ferramentas financeiras aplicáveis ao setor, analisar a importância do fluxo de caixa e avaliar o impacto do controle de custos na lucratividade.

O presente estudo se justifica pela importância crucial da gestão financeira para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no setor da construção civil. Conforme destacado na introdução, este ramo é um pilar fundamental do desenvolvimento econômico brasileiro, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) e a geração de empregos. No entanto, o setor demanda elevados investimentos, exige planejamento rigoroso e, acima de tudo, necessita de uma gestão financeira eficiente para prosperar.

A ausência de controles financeiros adequados pode comprometer seriamente a rentabilidade dos empreendimentos, levando a riscos operacionais e financeiros. Portanto, compreender e aplicar corretamente os princípios, métodos e práticas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos financeiros é fundamental para garantir a sustentabilidade, a rentabilidade e a geração de valor no longo prazo.

Dessa forma, este estudo busca aprofundar a análise sobre como a gestão financeira contribui para a sustentabilidade econômica das empresas da construção civil, identificando ferramentas financeiras aplicáveis, analisando a importância do fluxo de caixa e avaliando o impacto do controle de custos na lucratividade. Ao fornecer essa compreensão, o estudo visa oferecer subsídios para que as empresas do setor possam reduzir riscos e aumentar sua eficiência operacional, fortalecendo assim sua posição no mercado.

Metodologicamente, utilizou-se uma pesquisa de campo que se caracteriza como bibliográfica, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foram analisadas obras acadêmicas, artigos científicos e materiais técnicos relacionados à gestão financeira e construção civil.

A problemática tem como questão central: como está estruturada a gestão financeira da empresa visando sua sustentabilidade econômica?

O artigo encontra-se estruturado em capítulo trazendo a fundamentação teórica dos temas relacionados ao objetivo do estudo, seguido da metodologia em que apresenta os métodos utilizados na pesquisa e por fim o capítulo de resultados e análise e coleta de dados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

Gestão financeira

A Gestão financeira é o conjunto de ações e procedimentos administrativos de planejamento, execução, controle e análise das finanças de uma empresa que constitui um elemento essencial para a sustentabilidade e o crescimento da mesma, especialmente no setor da construção civil, caracterizado por elevados investimentos, ciclos longos de produção e alta exposição a riscos. Conforme (Dutra, 2023), a administração financeira tem como objetivo maximizar a riqueza dos proprietários por meio da utilização eficiente dos recursos. Assim, salienta-se que nesse contexto:

Que o planejamento financeiro possibilita antecipar necessidades de capital, identificar oportunidades de investimento e mitigar riscos, sendo fundamental para a tomada de decisões estratégicas principalmente na construção civil, onde essa importância se intensifica devido à complexidade dos projetos e à necessidade de controle rigoroso dos recursos. (Gitman,2010)

Os estudos evidenciam que o planejamento financeiro é uma ferramenta estratégica fundamental para a gestão eficiente dos recursos, especialmente no setor da construção civil, onde há elevada complexidade e necessidade de controle rigoroso, onde é de suma importância dos gestores na elaboração e acompanhamento das estratégias financeiras, bem como firmando a melhor forma de organizar os seus recursos tendo maior eficiência nos resultados. Essa perspectiva é reforçada por estudos da área da construção civil, que apontam o planejamento como elemento essencial para antecipar problemas e estruturar a execução das obras. O planejamento financeiro é essencial para o controle eficiente de obras, permitindo prever custos e evitar desvios (Mattos, 2010.) Outro autor, que enfatiza de forma rigorosa o planejamento financeiro, mas com um olhar também no planejamento físico-financeiro onde fala que é uma ferramenta de gestão que integra cronograma de prazos (etapas físicas) com o orçamento (fluxo de caixa), prevendo quanto e quando será gasto em cada fase da obra. (Publio,2026)

A gestão financeira desempenha um papel fulcral e estratégico fundamentalmente para a sustentabilidade e competitividade das empresas, especialmente no setor da construção civil, que se caracteriza por elevados custos, prazos longos e alta exposição a riscos. Nesse contexto, o controle eficiente dos recursos financeiros torna-se essencial para garantir a viabilidade dos empreendimentos e a geração de resultados positivos

Complementando essa perspectiva, (Mattos,2010, p. 54), destaca que “o controle de custos em obras deve ser contínuo e sistemático, permitindo identificar desvios em relação ao planejamento inicial e possibilitando a adoção de medidas corretivas.” Segundo o autor, o acompanhamento detalhado dos custos contribui significativamente para evitar prejuízos e garantir o sucesso dos projetos.

Outro elemento fundamental da gestão financeira é o fluxo de caixa, considerado um dos principais instrumentos de controle financeiro. Os estudos realizados indicam que (Kotler e Keller, 2012), o planejamento do fluxo de caixa permite aos gestores acompanhar entradas e saídas de recursos, facilitando a tomada de decisões estratégicas. No contexto da construção civil, a gestão do fluxo de caixa assume ainda maior relevância devido à necessidade de conciliar pagamentos de fornecedores, mão de obra e demais custos com o recebimento de receitas, que muitas vezes ocorre de forma parcelada. Como contribuição significativa, apresenta-se abaixo a imagem criada:



Fonte: elaborado pelo autor com contribuição da IA

A imagem acima destaca principalmente a representação do fluxo de caixa como um processo contínuo e dinâmico dentro da gestão financeira. Por meio destas, evidencia-se que os recursos financeiros estão em constante movimentação, entrando e saindo da empresa de forma integrada. As entradas, representadas no lado esquerdo, correspondem às receitas provenientes de pagamentos de clientes e recebimentos parcelados, enquanto as saídas, no lado direito, referem-se às despesas, como pagamento de fornecedores, folha de pagamento e custos relacionados às obras.

No centro da imagem, o cofre simboliza o controle financeiro, reforçando a ideia de que a gestão do fluxo de caixa é responsável por organizar e também monitorar essas movimentações. Além disso, a parte superior da ilustração relaciona o fluxo de caixa ao planejamento e às decisões estratégicas, evidenciando que seu acompanhamento adequado permite aos gestores tomar decisões mais assertivas. Dessa forma, a imagem traduz visualmente o conceito de que o fluxo de caixa é um instrumento essencial para o controle financeiro e para a sustentabilidade das empresas, conforme defendem (Kotler e Keller, 2012).

Planejamento financeiro

O planejamento financeiro é um elemento essencial para a continuidade e o sucesso das organizações, sendo frequentemente apontado como um dos fatores determinantes para evitar o encerramento precoce das atividades empresariais. De acordo com (Lawrence J. Gitman, 2010), “a ausência de um planejamento adequado compromete a utilização eficiente dos recursos, dificultando a tomada de decisões e a definição de estratégias organizacionais.” Nesse sentido, o conhecimento em administração financeira torna-se fundamental para orientar a aplicação dos recursos disponíveis e garantir melhores resultados.

Além disso, o planejamento financeiro atua como uma ferramenta estratégica que auxilia na definição de metas de curto e longo prazo, contribuindo diretamente para a lucratividade e a sustentabilidade das empresas (Dutra, 2023). Conforme Sant’Ana et al. (2022, p. 8), “esse processo envolve a organização, previsão e controle dos recursos financeiros, permitindo que as decisões sejam baseadas em informações estruturadas e confiáveis.”

Posteriormente, o planejamento financeiro contempla diversas etapas, como a definição de objetivos, análise da situação financeira, elaboração de estratégias e monitoramento contínuo dos resultados. Segundo (Albernaz, 2024, p. 12), “essas práticas são fundamentais para reduzir riscos, aproveitar oportunidades e garantir estabilidade econômica no longo prazo.”

Por fim, destaca-se que o planejamento financeiro também exerce papel relevante na gestão do fluxo de caixa, possibilitando prever necessidades de capital de giro, identificar períodos de crise e apoiar decisões de investimento. Nesse contexto, Machado et al. (2023, p. 14) afirma que “empresas que adotam um planejamento estruturado tornam-se mais preparadas para enfrentar mudanças de mercado, mantendo sua competitividade e saúde financeira.”

Controle de custos na Construção Civil

O controle de custos é um dos principais pilares da gestão financeira na construção civil, sendo fundamental para garantir a viabilidade econômica dos empreendimentos. Devido às características específicas do setor, como a elevada variabilidade de insumos, prazos prolongados e alta complexidade dos projetos, torna-se indispensável o acompanhamento contínuo dos gastos ao longo da execução das obras. Nesse contexto, o controle de custos permite identificar desvios em relação ao planejamento inicial e adotar medidas corretivas de forma antecipada.

As pesquisas realizadas por Mattos, 2010, revelam que “o controle de custos consiste no monitoramento sistemático das despesas de uma obra, comparando os valores realizados com aqueles previamente orçados, com o objetivo de evitar desperdícios e garantir o cumprimento do orçamento.” O autor destaca que a ausência desse controle pode resultar em prejuízos significativos e comprometer a lucratividade dos projetos.

Além disso, Formoso et al. (2001) destaca que “a grande parte das perdas na construção civil está relacionada à falta de planejamento e controle eficiente dos processos produtivos.” De acordo com os autores citados, a redução de desperdícios e a melhoria da produtividade são fatores essenciais para o aumento da eficiência financeira das empresas do setor. Dessa forma, evidencia-se que o controle de custos em fixos e variáveis, o que possibilita maior compreensão da estrutura financeira da obra.

Conforme Assaf Neto (2014, p. 88), “essa distinção auxilia no planejamento financeiro e na definição de estratégias para otimização dos recursos, contribuindo para a maximização da rentabilidade.”

Dessa forma, evidencia-se que o controle de custos na construção civil vai além do simples registro de despesas, constituindo-se como um processo estratégico que envolve planejamento, monitoramento e análise contínua. Sua aplicação eficiente contribui diretamente para a redução de desperdícios, melhoria da produtividade e aumento da lucratividade, sendo essencial para a sustentabilidade financeira das empresas do setor.

Orçamento de Obras na Construção Civil

O orçamento de obras é um dos principais instrumentos da gestão financeira na construção civil, sendo fundamental para o planejamento, controle e viabilidade dos empreendimentos. Trata-se de um processo que envolve a estimativa detalhada de todos os custos necessários para a execução de uma obra, incluindo materiais, mão de obra, equipamentos e demais despesas indiretas. Nesse sentido, o orçamento permite que os gestores tenham uma visão antecipada dos recursos necessários, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas.

As pesquisas realizadas por Mattos, 2010, p. 45, “o orçamento de obras consiste na previsão sistematizada dos custos de um empreendimento, sendo essencial para o controle financeiro e para o acompanhamento da execução do projeto.” O autor enfatiza que um orçamento bem elaborado possibilita a identificação de possíveis desvios e a adoção de medidas corretivas ao longo da obra, reduzindo riscos e evitando prejuízos.

Importante ressaltar, que outras pesquisas realizadas onde se afirma que o orçamento deve ser elaborado, onde afirma que “o orçamento deve ser elaborado com base em dados técnicos e critérios realistas, considerando fatores como produtividade, custos de insumos e condições do mercado.” (Tisaka, 2006, p.32)

Dessa forma, o orçamento não apenas auxilia no controle financeiro, mas também contribui para a definição do preço de venda dos serviços e para a análise da competitividade da empresa.

Os estudos realizados indicam que “a ausência de um orçamento bem estruturado está diretamente relacionada ao aumento de desperdícios e à ineficiência na execução das obras.” (Formoso et al. 2001, p. 18), assim, pode-se ressaltar que o planejamento financeiro adequado permite maior controle dos recursos e melhor organização das atividades, contribuindo para o aumento da produtividade e da rentabilidade dos projetos.

Dessa forma, evidencia-se que o orçamento de obras é um elemento indispensável para a gestão financeira na construção civil, pois permite planejar, controlar e avaliar os custos dos empreendimentos. Sua utilização adequada contribui para a redução de riscos, possibilita melhorar a eficiência operacional e aumento da lucratividade, sendo essencial para a sustentabilidade das empresas do setor.

Fluxo de Caixa na Construção Civil

O fluxo de caixa é um dos principais instrumentos da gestão financeira, sendo responsável por controlar as entradas e saídas de recursos ao longo do tempo. No contexto da construção civil, sua importância é ainda maior devido às características do setor, como prazos longos, altos investimentos e recebimentos frequentemente parcelados. Dessa forma, a correta gestão do fluxo de caixa torna-se essencial para garantir a liquidez e a continuidade das operações

Os estudos realizados com Lawrence J. Gitman, 2010, o fluxo de caixa permite acompanhar a movimentação financeira da empresa, possibilitando o planejamento adequado dos recursos e auxiliando na tomada de decisões estratégicas. O autor destaca que a ausência desse controle pode levar a problemas de liquidez, mesmo em empresas que apresentam lucratividade.

Além disso, Assaf Neto, 2014, afirma que o fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para o planejamento financeiro, pois permite prever entradas e saídas de recursos, contribuindo para a manutenção do equilíbrio financeiro da organização. No setor da construção civil, essa previsão é essencial para evitar atrasos em pagamentos e garantir o andamento das obras.

Segundo Lima e Jorge, 2018, a gestão eficiente do fluxo de caixa na construção civil possibilita maior previsibilidade financeira e melhor controle dos prazos e custos dos projetos. Os autores ressaltam que o acompanhamento contínuo das movimentações financeiras permite identificar possíveis déficits e adotar medidas corretivas de forma antecipada.

Dessa forma, evidencia-se que o fluxo de caixa é um elemento indispensável para a gestão financeira na construção civil, pois permite controlar os recursos, planejar investimentos e garantir a sustentabilidade econômica das empresas. Sua utilização adequada contribui para a redução de riscos financeiros e para a tomada de decisões mais assertivas

Análise Swot: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

À análise SWOT, também conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada pelas organizações para avaliar os ambientes interno e externo, auxiliando na tomada de decisões e no

planejamento estratégico. Chiavenato, 2016, informa que essa ferramenta permite identificar fatores que influenciam diretamente o desempenho organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes.

No contexto da gestão financeira na construção civil, a análise SWOT possibilita compreender os principais elementos que impactam a sustentabilidade econômica das empresas do setor. As forças representam os aspectos internos positivos da organização, como a utilização de controles financeiros estruturados, planejamento eficiente, orçamento de obras e acompanhamento do fluxo de caixa, fatores que contribuem para a redução de custos e melhoria dos resultados financeiros.

As fraquezas correspondem às limitações internas que podem comprometer o desempenho empresarial, destacando-se a falta de controle financeiro adequado, falhas no planejamento, dificuldades na gestão do fluxo de caixa e baixa utilização de tecnologias de gestão. Esses fatores podem aumentar os riscos financeiros e reduzir a competitividade das empresas no mercado.

No ambiente externo, as oportunidades estão relacionadas ao crescimento da demanda no setor da construção civil, aos incentivos governamentais, ao acesso a linhas de financiamento e à implementação de novas tecnologias voltadas para a gestão financeira e operacional. Esses aspectos favorecem a expansão das empresas e fortalecem sua atuação competitiva.

Por outro lado, as ameaças envolvem fatores externos que podem impactar negativamente a sustentabilidade financeira das organizações, como o aumento dos custos de insumos, instabilidades econômicas, altas taxas de juros, concorrência acirrada e inadimplência de clientes. Tais fatores podem comprometer o fluxo de caixa e dificultar a execução dos projetos.

Dessa forma, a análise SWOT torna-se uma importante ferramenta de gestão estratégica, permitindo às empresas identificar seus pontos fortes e fracos, bem como aproveitar oportunidades e minimizar ameaças, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento organizacional no setor da construção civil.

METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa tem como objetivo apresentar a trajetória que será seguida para diagnosticar a gestão financeira e apresentar propostas de melhorias. A metodologia aborda o campo da ciência, finalidade, abrangência temporal, objetivo, natureza, procedimento técnico, local realizado, e a procedência dos dados.

O campo do conhecimento é multidisciplinar, pois o estudo será focado nos conhecimentos de administração, economia, contabilidades, dentre outras. A pesquisa é aplicada uma vez que as informações coletadas serão utilizadas para a formulação do diagnóstico da área financeira, sendo posteriormente implementados pela empresa.

O estudo é transversal, pois refletirá o momento em que os dados serão coletados e analisados para elaborar o diagnóstico e plano de ação. Após a implementação do plano de ação, a pesquisa não representará mais o momento atual da empresa.

A pesquisa será exploratória e descritiva, porque é um tipo de pesquisa usada quando o assunto ainda não é muito conhecido ou estudado. Ela serve para entender melhor um problema, levantar ideias e descobrir informações iniciais sobre um tema. Usamos a pesquisa descritiva quando já conhecemos o tema e queremos descrever, analisar e registrar como ele acontece na prática. Ou seja: enquanto a exploratória “descobre”, a descritiva mostra como é. Os procedimentos técnicos adotados são a pesquisa bibliográfica, que será realizada utilizando livros de administração financeira.

A utilização dos dados primários, feita por meio de entrevista com a CEO e com a gestora da área, utilizando indicadores financeiros; ambiente externo e fatores que

representam oportunidades para fortalecer a gestão financeira; ameaças; barreiras externas que dificultam a implementação de novas estratégias financeiras; barreiras internas; plano de contingência para enfrentar crises financeiras; desafios para manter o equilíbrio financeiro; fluxo de caixa; custos e despesas; investimentos; integrar a área financeira e outras áreas; pontos fortes e fragilidades do setor e por fim, estabilidade e desafios futuros.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois os dados coletados não podem ser traduzidos em números. Eles são subjetivos e serão coletados e analisados pelo pesquisador.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA:

A Del Rey Empreendimentos Imobiliários LTDA, possui cerca de 21 galpões alugados e também possui uma sede localizada no Jardim América em Goiânia/GO. Os galpões são construídos e alugados de acordo com o que o inquilino queira montar.

Com mais de 35 anos no ramo da construção civil, a Del Rey Empreendimentos Imobiliários LTDA, sempre atua para garantir excelência aos seus clientes.

COLETA DE DADOS

À entrevista foi realizada com o CEO e a diretora financeira da empresa Del Rey Empreendimentos Imobiliários, no dia 21/04/2026, autorizada, gravada e transcrita, seguindo um roteiro semiestruturado com foco em atender aos objetivos propostos e responder às questões problematizadas.

ENTREVISTA COM CEO DA EMPRESA DEL REY EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS:

Em um primeiro momento, foi solicitado um histórico da empresa obtendo a resposta do CEO que:

Bom, começou há trinta e cinco anos e começou com meu pai, que era médico. Chegou aqui em 1940. Naquela época, Goiânia praticamente não existia, então não tinha em que você investir. Você não ia investir em restaurante porque não tinha gente, não ia investir em posto de gasolina porque não tinha carro. A única maneira de investir era em imóvel e em lote. E foi o que ele fez, fez uma-uma carteira de imóvel, de lotes que passou para nós.

A pergunta foi específica sobre a gestão financeira da empresa e como o CEO avalia importância da gestão financeira para a sustentabilidade e crescimento da empresa, tendo a resposta de que “a gestão financeira é tudo, uma vez que o estudo contínuo e o controle da parte financeira possibilita não ter nenhum percalço no caminho.”

Como está estruturada a gestão financeira da empresa e como ocorre a participação da diretoria nesse processo, o CEO esclarece que:

A diretoria financeira, como todas as outras diretorias, agem em conjunto. Quando você, por exemplo, pensa em abrir um galpão em determinada região da cidade, primeiro você vê a possibilidade daquele galpão naquela região. E depois, solicitar o financeiro um balanço de como as finanças da empresa.

Para o CEO os principais indicadores financeiros utilizados para acompanhar o desempenho da sua empresa, tendo a resposta de que “os indicadores financeiros são as receitas dos imóveis e a diretora financeira acompanha. Sobre a avaliação do planejamento financeiro, a informação em que é revisado, foi de que: “O planejamento financeiro é realizado de acordo com a receita dos imóveis. E ele é planejado de seis em seis meses fazendo um balanço pra ver como que está o fluxo de caixa dela.”

Posteriormente a indagação sobre o controle de fluxo de caixa e qual é a sua importância para a tomada das decisões observou-se na fala do CEO de que: “O fluxo de caixa é tudo na empresa, porque eu só posso tomar novas decisões se o fluxo, se o caixa está numa posição controlada. E isso quem me passa é a diretora financeira.”

Outro indicador foi sobre o controle de custos e o acompanhamento do orçamento e a resposta foi de que “quando decide construir um galpão em determinada região, você olha a metragem que você vai fazer e com essa metragem você faz um levantamento de custo, o orçamento do material que vai gastar pra que tenha um desenvolvimento contínuo.”

As avaliações e as decisões de investimento e a expansão da empresa foi analisada pelo CEO que “pelo desenvolvimento da cidade onde Goiânia teve um progresso, boom nos anos setenta, oitenta, e, em várias regiões foram abertas e várias oportunidades surgiram, com avenidas largas, bairros bem planejados e a gente tenta acompanhar à medida que a parte financeira da empresa permite.”

Na perspectiva de avaliação da análise SWOT, que são as forças, fraquezas, ameaças e as oportunidades, foi analisada pelo CEO ressaltando que:

Os fatores internos, praticamente foram ditos, que são quando há possibilidade de bairros novos surgirem, avenidas e tudo mais. E a parte externa, como por exemplo, uma guerra, Estados Unidos e Irã, o custo da obra subiu. Quem acompanha sabe que o cimento subiu, o óleo diesel subiu e então isso tudo tem que estar planejado, quase que na sua mente, de que durante a construção do determinado imóvel, pode acontecer de ter alguns percalços.

Em seguida, questionou-se como ocorre à integração do setor financeiro com os demais setores e quais são os principais desafios financeiros para o futuro, e a resposta foi de que “toda empresa tem que ter um certo engajamento entre as diretorias, e toda decisão cabe aos diretores, sendo que o presidente analisa melhor, discute com ele. E, considerando a melhor, discute com os demais diretores, não sendo a palavra dele definitiva. Tem que haver um engajamento entre todos os diretores.”

Por fim, a questão foi sobre como o CEO vê à empresa daqui a cinco anos, finaliza dizendo que:

Olha, nesse andar como diz, da carruagem, se continuar, a gente tomando as precauções que estamos tomando, só dando passos corretos, passos certos, ela irá passar para os netos.

ENTREVISTA COM A DIRETORA FINANCEIRA DA EMPRESA DEL REY EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS:

Na entrevista realizada, gravada e transcrita e autorizada a primeira questão foi como a Diretora avalia, gestão financeira da empresa, a resposta da diretora foi de que: “Bem, a gestão financeira para nós, ela garante a liquidez, à organização e a previsibilidade. Ela permite controlar tanto as entradas quanto as saídas, com isso reduz os riscos e garante que os projetos sejam viáveis e rentáveis.”

Seguida pela questão sobre a estrutura atualmente da gestão financeira da empresa, como ocorre a participação da sua direção dentro da organização, a resposta foi de que:

Bom, a nossa gestão financeira, ela ocorre com a participação direta do CEO nas decisões mais estratégicas e a gente trabalha com fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, fazendo assim o planejamento e à análise dos investimentos que a gente vai ter que disponibilizar e o que vai nos trazer de lucro.

Ao ser indagada sobre os indicadores financeiros, os principais indicadores financeiros são utilizados de que forma, a resposta obtida foi que “o fluxo de caixa, o controle do custo das obras, o acompanhamento bancário, à análise de receita, das despesas e os indicadores de liquidez. Sobre como é feito o planejamento financeiro dentro da sua área, ela respondeu de que é realizada e feita em: “Semestralmente ou quando às vezes surge alguma mudança significativa que a gente tem que fazer, isso com um período mais curto, mas geralmente é semestral.”

Ao ser indagada sobre como é feito o fluxo de caixa, ressaltou respondendo que:

Fazemos esse fluxo de caixa diariamente, onde a gente controla a entrada dos aluguéis, a saída daquilo que a gente paga, os fornecedores, as folhas, aquilo que vai direto para obra. E ela tem que ser feita diariamente para poder evitar imprevistos financeiros. Então todo dia a gente vai acompanhando.

Sobre como consegue controlar os custos, respondeu que: “Nós controlamos os custos de materiais, de mão de obra e serviço, e o orçamento ele é revisado sempre que necessário, porque tem às vezes alguma mudança no preço ou ajuste de algum projeto, então a gente faz esse acompanhamento diário para poder ter um controle maior.”

Na questão de como a direção financeira pode participar desses investimentos, ressaltou lembrando que “faz as análises de finanças e projeções, avalia o custo, o retorno e o impacto do fluxo, do fluxo de caixa antes de qualquer decisão.”

Sobre como a direção financeira é impactada com esses custos, a resposta foi de que “tanto os custos de insumos na economia, eles vão impactar diretamente no nosso sistema financeiro. Ao mesmo tempo, a gente tem que ver como é que é a demanda da locação e se tem uma oportunidade ali.”

Ao ser questionada como as barreiras econômicas impactam na direção financeira, ressaltou que “utiliza as planilhas e agora a gente tá pretendendo implantar um sistema de ERP e tendo um fundo de contingência, fazendo reuniões de estratégia pra poder enfrentar esses imprevistos que acaba surgindo durante todo o percurso.”

Importante se faz registrar que a comunicação entre os setores, “tem sempre a comunicação entre os setores, mesmo que seja de forma informal, e sempre um ajudando o outro, complementando a opinião do outro, trabalhando lado a lado”.

E por fim, ao ser questionada sobre a visão da empresa dentro de 5 anos, obteve-se a seguinte resposta “a gente vê uma empresa próspera com potencial enorme de crescimento, e a gente caminhando do jeito que nós estamos agora, tem tudo para dar certo.”

ANÁLISE DE DADOS:

Apresenta-se a seguir a análise dos dados coletados buscando uma integração com os dados coletados na pesquisa de campo, a fundamentação teórica e a análise buscando responder as questões problematizadas e aos objetivos do estudo. A análise de dados tem como objetivo interpretar os dados coletados, identificar padrões, problemas, oportunidades e gerar insights estratégicos para a melhoria da experiência do cliente e do desempenho comercial da Del Rey

Empreendimentos Imobiliários. Foi elaborado um quadro síntese com a coleta de dados atualizada para maior conhecimento:



FONTE: Elaborado pelo autor com contribuição da IA.

Sobre o diagnóstico da administração financeira visando à estabilidade e crescimento da empresa, observa-se que a gestão financeira da Del Rey Empreendimentos Imobiliários é marcada por um modelo prudente, estruturado e que é focado na sustentabilidade.

O planejamento é tido como sendo uma das principais estratégias adotadas para que se possa garantir liquidez nos períodos de menor receita, como nos meses em que a empresa está construindo porque toda a atenção é voltada para construção do galpão.

A empresa possui fundo de contingência e investimentos planejados, A Del Rey mantém uma reserva financeira preventiva, essa reserva é usada para: enfrentar oscilações de custos da construção, lidar com imprevistos econômicos, reduzir riscos financeiros e garantir continuidade das obras e investimentos. Isso evidencia uma atuação voltada para o crescimento sustentável e também para a continuidade das operações, conforme recomenda (Assaf Neto, 2014.)

À estrutura da área financeira se mostra sólida e integrada com os demais setores da organização. Além disso, existe uma equipe especializada, autonomia operacional com supervisão estratégica e constante comunicação entre áreas como compras, direção financeira e o CEO. Essa integração sistêmica, associada ao suporte da tecnologia na gestão financeira, contribui para uma administração mais eficiente, alinhada aos objetivos organizacionais e ao desempenho operacional, conforme destacam (Henry Mintzberg e Joseph Lampel, 2010), ao abordarem a importância da integração estratégica entre os setores da empresa, bem como Fernando Dolabela (2017), ao enfatizar a relevância da inovação, organização e visão estratégica na gestão empresarial.

À análise dos dados realizada na Del Rey Empreendimentos Imobiliários demonstra forte alinhamento entre a prática organizacional e os fundamentos teóricos da administração financeira. Segundo Assaf Neto, 2014, a gestão financeira possui papel estratégico dentro das organizações, sendo responsável por garantir equilíbrio econômico, sustentabilidade e crescimento empresarial. Nesse contexto, observou-se que a empresa adota práticas preventivas e planejadas, evidenciando maturidade financeira e preocupação com a continuidade das operações.

O planejamento financeiro identificado na empresa confirma a abordagem defendida por Gitman, 2010, que considera o planejamento como instrumento essencial para projeção de receitas, controle de despesas e prevenção de riscos financeiros. A realização de planejamentos semestrais, com possibilidade de revisão conforme alterações econômicas, demonstra

flexibilidade administrativa e capacidade de adaptação às oscilações do mercado imobiliário e da construção civil.

A utilização de indicadores financeiros como fluxo de caixa, controle de custos, análise de receitas e despesas, liquidez e acompanhamento bancário reforça a teoria de Gitman, 2010, que destaca o monitoramento contínuo dos indicadores como base para decisões mais seguras e estratégicas. O fluxo de caixa diário realizado pela empresa evidencia uma gestão voltada ao controle da liquidez, considerada pelo autor como um dos pilares fundamentais da administração financeira.

À existência de um fundo de contingência também está alinhada aos princípios de gestão de riscos apresentados por Assaf Neto (2014). Segundo o autor, reservas financeiras preventivas auxiliam as organizações na redução de impactos causados por crises econômicas, inflação, oscilações de mercado e aumento de custos operacionais. No caso da Del Rey Empreendimentos Imobiliários, essa prática demonstra preocupação com a estabilidade financeira e continuidade das obras e investimentos.

Além disso, a análise demonstra que a empresa atua de forma conservadora e estratégica nas decisões de investimento, priorizando análise de viabilidade financeira, projeção de retorno e impacto no fluxo de caixa. Essa postura está de acordo com a literatura da administração financeira, que destaca a importância da análise criteriosa dos investimentos para garantir geração de valor e sustentabilidade no longo prazo.”

No que se refere às propostas de melhoria, a recomendação de implantação de um sistema ERP encontra respaldo teórico nas abordagens modernas de gestão organizacional, que defendem o uso da tecnologia como ferramenta de integração, automação e apoio à tomada de decisão. Sistemas integrados possibilitam maior confiabilidade das informações, redução de falhas operacionais e geração de relatórios estratégicos em tempo real.

Dessa forma, verifica-se que a Del Rey Empreendimentos Imobiliários apresenta práticas alinhadas aos principais fundamentos da administração financeira e estratégica, demonstrando preocupação com planejamento, controle, gestão de riscos e sustentabilidade empresarial. A análise evidencia coerência entre teoria e prática, fortalecendo a relevância da gestão financeira como fator essencial para o crescimento organizacional e competitividade no setor da construção civil.

Segundo Assaf Neto, 2014 e Gitman, 2010, “a gestão financeira exerce papel estratégico nas organizações, sendo responsável pelo planejamento, controle financeiro e suporte à tomada de decisões, visando à sustentabilidade e geração de valor no longo prazo.” Essas evidências confirmam a literatura, que aponta a gestão financeira como responsável pelo planejamento, controle e tomada de decisão estratégica, assegurando sustentabilidade e geração de valor no longo prazo. No setor da construção civil, caracterizado por altos investimentos e riscos elevados, essa prática torna-se ainda mais relevante. Percebe-se, portanto, forte alinhamento entre teoria e prática, evidenciando maturidade na percepção estratégica da área financeira.

Os principais indicadores utilizados pela empresa incluem: fluxo de caixa, controle de custos das obras, análise de receitas e despesas, indicadores de liquidez e acompanhamento bancário. Esses indicadores demonstram foco no controle da saúde financeira e na viabilidade dos projetos. A utilização desses instrumentos confirma a importância do monitoramento contínuo de indicadores financeiros para a tomada de decisões, conforme defendido por (Gitman, 2010)

Já na parte do planejamento financeiro, destacou-se que é realizado semestralmente, podendo ser revisado em períodos menores quando ocorrem mudanças significativas. Essa prática demonstra flexibilidade e adaptação ao ambiente econômico, característica essencial no setor da construção civil. Além disso, foi identificado planejamento relacionado às oscilações econômicas, como: variação de preços de insumos, mudanças na demanda por locação e ajustes no orçamento das obras quando se é necessário. Essa prática caracteriza um planejamento

sazonal implícito, pois a empresa ajusta suas decisões conforme o comportamento do mercado e da economia.

O fluxo de caixa é monitorado diariamente, sendo considerado elemento fundamental para a tomada de decisões, à empresa acompanha: as entradas provenientes dos aluguéis, pagamentos a fornecedores e despesas operacionais e de obras. Esse controle contínuo permite antecipar riscos financeiros e evitar imprevistos, confirmando a importância do fluxo de caixa como instrumento essencial de gestão financeira. Importante ressaltar que o fluxo de caixa representa a principal ferramenta de controle da liquidez empresarial, sendo indispensável para o planejamento, a tomada de decisões e a prevenção de problemas financeiros (Gitman, 2010).

Antes do início da obra, é feito um controle de custo, que ocorre desde o planejamento dos empreendimentos. Antes da construção de novos galpões, é realizado levantamento detalhado dos custos de materiais, mão de obra e serviços. O orçamento é revisado sempre que necessário, considerando mudanças de preços e ajustes de projeto, demonstrando acompanhamento constante dos custos. Essa prática é fundamental no setor da construção civil, onde variações de insumos impactam diretamente a rentabilidade dos projetos.

As decisões de investimento são baseadas em vários itens, como por exemplo: análise de viabilidade financeira, projeções de retorno, impacto no fluxo de caixa e crescimento da cidade e oportunidades de mercado. A empresa busca expandir conforme sua capacidade financeira, evidenciando sua postura conservadora e estratégica dentro do mercado imobiliário e de construção civil.

No impacto do ambiente econômico sendo ele externa ou interno, foi identificado forte influência do ambiente externo nas decisões financeiras, especialmente: aumento do custo de insumos, variações econômicas e crises internacionais e oportunidades relacionadas à demanda por locação. A organização demonstra consciência dos riscos externos e procura antecipar seus impactos, evidenciando gestão financeira orientada ao risco. O ambiente econômico exerce influência direta sobre as decisões financeiras das organizações, exigindo monitoramento constante de variáveis macroeconômicas, como inflação, juros e cenário internacional, para reduzir riscos e aproveitar oportunidades (Assaf Neto, 2014)

Outro grande ponto levantado e identificado dentro da organização foi que há uma existência de fundo de contingência, utilizado para enfrentar imprevistos financeiros. Essa prática demonstra maturidade na gestão de riscos, contribuindo para a continuidade das operações e estabilidade financeira da empresa.

Sobre as integrações de comunicação entre os setores e o CEO, ocorre de forma constante, ainda que informal, com apoio mútuo entre as áreas. A tomada de decisão envolve todas as diretorias, evidenciando alinhamento organizacional e visão estratégica compartilhada. Essa integração contribui para decisões mais assertivas e maior eficiência organizacional.

A empresa demonstra visão positiva de crescimento e continuidade, com expectativa de expansão sustentável nos próximos anos. A postura preventiva, baseada em planejamento, controle financeiro e gestão de riscos, reforça a perspectiva de longevidade organizacional.

Sobre a proposta de melhoria partindo de tudo que foi dito, foram identificadas oportunidades de aperfeiçoamento na gestão financeira da Del Rey Empreendimentos Imobiliários. Embora a empresa apresente práticas sólidas e alinhadas à literatura, existem possibilidades de evolução com foco na profissionalização, digitalização e uso estratégico de indicadores.

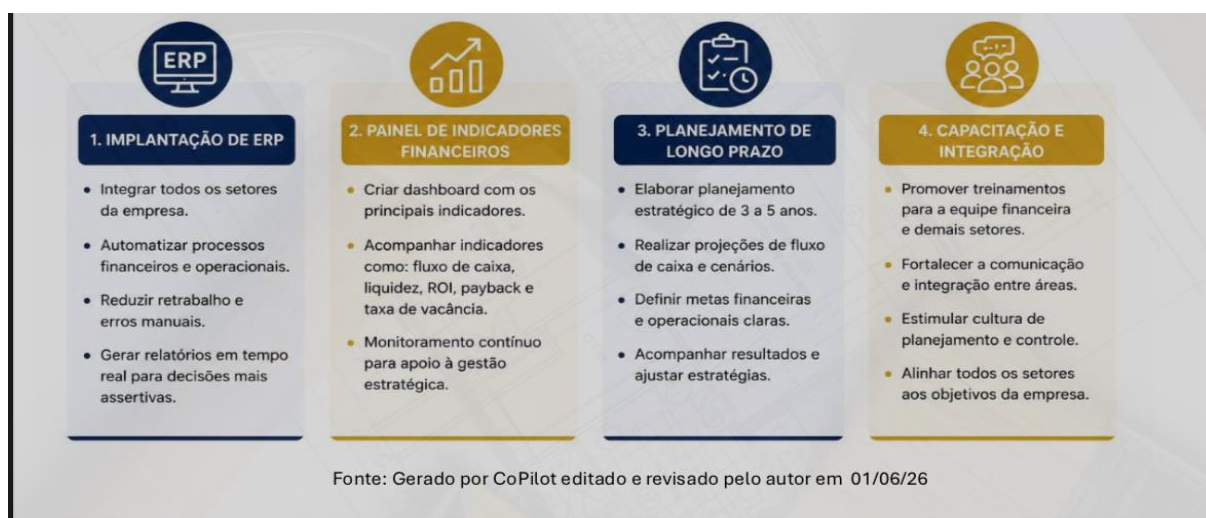
Atualmente, a empresa utiliza planilhas eletrônicas para controle financeiro. Apesar de funcionais, essas ferramentas apresentam limitações quanto à integração de dados, automação de processos e geração de relatórios estratégicos.

Com isso os resultados esperados são: maior controle e confiabilidade das informações, redução de retrabalho, agilidade no planejamento financeiro, melhoria na governança corporativa. Pode-se ainda a empresa tendo já o acompanhamento do fluxo de caixa e custos,

recomenda-se a criação de um painel simples de indicadores, como: retorno sobre investimentos (ROI); *payback* de novos empreendimentos; taxa de vacância dos imóveis, e projeção de fluxo de caixa.

O resultado esperado são decisões de investimento mais seguras e estratégicas. O planejamento atual ocorre de forma semestral e isso propõe uma criação de planejamento financeiro para horizonte de 3 a 5 anos, permitindo simular cenários econômicos e apoiar a expansão da organização. O resultado esperado é maior previsibilidade financeira e crescimento sustentável. As melhorias sugeridas são simples, viáveis e compatíveis com a realidade da empresa, podendo elevar o nível da gestão financeira sem mudanças estruturais complexas.

Apresenta-se a seguir um quadro de proposta de melhoria, a saber:



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão financeira da empresa Del Rey Empreendimentos Imobiliários, buscando compreender como as práticas adotadas contribuem para a sustentabilidade econômica da organização.

A pesquisa partiu da premissa de que a gestão financeira exerce papel fundamental na sobrevivência e no crescimento das empresas, especialmente no setor da construção civil, caracterizado por altos investimentos, riscos elevados e forte influência do ambiente econômico.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com o CEO e a diretora financeira da empresa, permitindo compreender a estrutura financeira, os processos de planejamento, o controle de custos, as decisões de investimento e os desafios enfrentados pela organização.

Os resultados obtidos evidenciaram que a Del Rey possui práticas financeiras consolidadas, com destaque para o controle rigoroso do fluxo de caixa, planejamento financeiro periódico, acompanhamento constante dos custos das obras, tomada de decisões baseada em dados financeiros e a existência de fundo de contingência para enfrentamento de imprevistos.

Observou-se também forte participação da diretoria nas decisões estratégicas, bem como integração entre os setores da empresa, fatores que contribuem para maior segurança e alinhamento organizacional.

De modo geral, os resultados indicam que a empresa apresenta uma gestão financeira estruturada e alinhada entre seus membros.

Entretanto, a análise dos dados permitiu identificar oportunidades de evolução, especialmente relacionadas à digitalização dos processos financeiros, ampliação do uso de indicadores estratégicos e desenvolvimento de planejamento financeiro de longo prazo

As propostas foram com base em melhorias viáveis e compatíveis com a realidade da organização, incluindo a implantação de sistema ERP financeiro, a criação de indicadores estratégicos e a formalização do planejamento financeiro de longo prazo. Essas ações têm potencial para fortalecer a tomada de decisão, reduzir riscos e apoiar o crescimento sustentável da empresa.

Por fim, conclui-se que a gestão financeira desempenha papel essencial na sustentabilidade da Del Rey Empreendimentos Imobiliários, sendo um dos principais pilares para sua continuidade e expansão no mercado. A análise realizada evidenciou justamente que há pontos fortes relevantes, como por exemplo, o controle rigoroso do fluxo de caixa e o alinhamento entre áreas da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albernaz, A. *Planejamento financeiro e sustentabilidade empresarial*. São Paulo, SP, 2024.
- Assaf Neto, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo, 2014.
- Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) *Relatórios e estudos da construção civil*, Brasília, DF, 2024.
- Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. São Paulo, SP, 2016.
- Dolabela, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo, SP, 2017.
- Dutra, J. *Administração financeira estratégica*. São Paulo, SP, 2023.
- Formoso, C. T. et al. *Perdas na construção civil: conceitos e aplicações*. Porto Alegre, RS, 2001.
- Gitman, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo, SP, 2010.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo, SP, 2012.
- Lima, R.; Jorge, M. *Gestão financeira na construção civil*. São Paulo, SP, 2018.
- Machado, R. et al. *Planejamento financeiro e competitividade empresarial*. São Paulo, SP, 2023.
- Mattos, A. D. *Planejamento e controle de obras*. São Paulo, SP, 2010.
- Maximiano, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo, SP, 2010.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Safári de estratégia: um guia pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre, RS, 2009/2010.
- Públio, R. *Planejamento físico-financeiro de obras*. Belo Horizonte, MG, 2015.
- Sant'Ana, L. et al. *Planejamento financeiro organizacional*. São Paulo, SP, 2022.
- Souza, R.; Silva, M. *Controles financeiros e competitividade empresarial*. São Paulo, SP, 2018.
- Tisaka, M. *Orçamento na construção civil, consultoria, projeto e execução*. São Paulo, SP, 2006.