

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

**Os impactos da Gestão Financeira em uma empresa no ramo de construção civil.**

**The Impacts of Financial Management on a Company in the Construction Industry**

Phelipe Demeis Pinto Figueiredo  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima  
Prof.<sup>a</sup> Ma. Gisely Jorge Mesquita  
Prof. Me. Eugênio de Britto Jardim

**LINHA DA PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA**

**RESUMO**

O objetivo do estudo foi levantar dados da Administração Financeira e sua utilização em empresas do ramo de construção civil. Metodologicamente utilizou-se pesquisa de campo com análise qualitativa por meio de entrevistas. Os resultados indicam uma efetiva gestão financeira com a utilização de indicadores financeiros e monitoramento constante. Como oportunidade registra-se o déficit habitacional brasileiro; as ameaças os desafios econômicos com a renda da população impactando na compra de produtos imobiliários, dificuldade de encontrar funcionários qualificados e oscilações no mercado imobiliário. Como pontos fortes, realização de orçamento prévio, acompanhamento de indicadores financeiros, controle da gestão de custos operacionais, parcerias e, por fim como pontos fracos a inadimplência de clientes, escassez de financiamento e a falta de implementar outros indicadores financeiros que podem melhorar a análise e desempenho. Por fim, sugere-se a utilização de mais quatro indicadores financeiros, EBITDA, margem bruta, margem líquida e liquidez geral, como forma de alcançar uma melhor análise e desempenho da empresa, garantindo a continuação de seu crescimento no mercado.

**PALAVRAS-CHAVES:** gestão financeira, indicadores financeiros e incorporação imobiliária.

**ABSTRACT**

The objective of the study was to collect data from Financial Administration and its use in companies in the field of a construction company. Methodologically, field research was used with qualitative analysis through interviews. The results indicate effective financial management with the use of financial indicators and constant monitoring. As opportunities, the Brazilian housing deficit is registered; The threats are economic challenges with the population's income and the direct impact of this on the ability to purchase real estate products, difficulty in finding qualified employees and fluctuations in the real estate market. As strengths, the creation of a preliminary budget based on history, monitoring of financial indicators, control of operational cost management, partnerships and, finally, as weaknesses, customer default, lack of financing and the lack of implementing other indicators that can improve analysis and performance. Finally, it is suggested to use four more financial indicators, EBITDA, gross margin, net margin and general liquidity, as a way of achieving better analysis and performance of the company, ensuring its continued growth in the market.

**KEYWORD:** financial management, financial indicators, and real estate development

## INTRODUÇÃO

As relações econômicas entre as nações de todo o mundo continuam a evoluir e adaptar-se com as mudanças globais, porém a busca por uma gestão financeira eficiente e colaborativa permanece como um elemento crucial para o crescimento econômico e a prosperidade mútua entre as nações e suas respectivas empresas. (SALOMÃO,2019).

A gestão financeira, segundo Gitman (2004), é um conjunto de análises e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados econômicos e financeiros decorrentes de suas atividades operacionais. Com esta nova realidade, as empresas viram a importância de entender que é necessário ter um conhecimento mais aprofundado em gestão financeira, de como possuir um controle eficiente de suas receitas e despesas, administrar bem o capital de giro e fluxo de caixa.

O objetivo geral do presente estudo é levantar os dados da Gestão Financeira e seus impactos em uma empresa do ramo de empreendimentos imobiliários em Goiânia Goiás. Como objetivos específicos pretende realizar a pesquisa bibliográfica com o foco na temática da gestão financeira e suas áreas; descrever a empresa pesquisada GPL Incorporadora; coletar e analisar os dados respondendo as questões problematizadas.

O estudo justifica-se uma vez que a gestão financeira é um fator importante dentro da administração de uma empresa, independentemente de seu mercado ou tamanho. Ficou cada vez mais evidente a importância de uma organização possuir uma ótima gestão financeira, é ela que possibilita a gestão de todos os recursos do negócio e facilita o fortalecimento e o crescimento do empreendimento.

A gestão financeira está presente no cotidiano das pessoas e organizações e assim, a necessidade de um profissional especialista em finanças planejando como maximizar os lucros da empresa. No diálogo com autores como Leme; Rigo e Cherobim (2010, p. 04) conceituam a administração financeira como “a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”

O administrador financeiro deve conquistar a confiança de todos os *stakeholders*, da população, do governo, dos parceiros, dos fornecedores, consumidores e dos concorrentes, para depois atingir seus objetivos e obter os resultados esperados na geração de valor para a organização. O responsável pela administração financeira é geralmente um alto executivo da empresa. Ele é conhecido como Vice-Presidente de Finanças, Diretor Financeiro ou CFO (*Chief Financial Officer*). Uma de suas responsabilidades é coordenar as atividades do tesoureiro e do *controller*. (GITMAN, 2004).

Os estudos revelam que o administrador financeiro possui pelo menos dois desafios importantes: o primeiro é quanto investir e em quais ativos investir, e o segundo é como financiar estes investimentos, são as atribuições do gestor financeiro. A função do administrador financeiro está frequentemente associada a um alto executivo da empresa, geralmente denominado diretor financeiro ou presidente de finanças (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013).

As empresas de empreendimentos imobiliários como construtoras e incorporadoras precisam manter a qualidade do produto que vai ser entregue. Sendo assim, as organizações precisam ter uma boa gestão dos recursos financeiros, os empreendimentos possuem data de entrega, cronogramas de atividades dentro e fora da empresa que precisam ser cumpridos com responsabilidade, dessa forma a área financeira sempre terá *superávit*. Isso também contribui com os lançamentos imobiliários, que precisam de grande investimento.

Nesse contexto, o trabalho mostrará a aplicabilidade do estudo tema dentro de empresas do ramo imobiliário, de modo que revise a organização financeira do negócio, ajudando na saúde financeira no ativo e passivo da empresa, alavancando suas vendas, valorizando a sua

marca, os imóveis disponíveis e poderá se priorizar os pontos mais importantes: os resultados e os lucros.

A problematização que orienta o presente estudo está alicerçada nas seguintes questões: Como é feita a gestão financeira, importância, planejamentos, desafios, dificuldades, em empresas do ramo de empreendimentos imobiliários? Considerando as informações gerais, estrutura financeira, planejamento orçamentário, investimentos e financiamentos, gestão de custos, impactos econômicos de mercado, riscos e mitigações, tecnologia na gestão financeira, avaliação de resultados e perspectivas futuras.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **SETOR IMOBILIÁRIO BRASILEIRO**

No setor imobiliário brasileiro, as construtoras e incorporadoras desempenham papéis essenciais, impulsionando o desenvolvimento urbano e contribuindo significativamente para a economia do país. O setor não apenas aquece a economia, mas também proporciona um terreno fértil para investimentos e desenvolvimento urbano.

Segundo o IBGE, o setor imobiliário contribuiu com cerca de 9% do PIB brasileiro em 2020. Esse é um número que demonstra a relevância econômica do setor, que abrange desde a construção civil até a comercialização de imóveis.

No âmbito do mercado imobiliário, as construtoras e incorporadoras desempenham papéis distintos, porém complementares, na realização de empreendimentos imobiliários. Uma construtora é uma empresa especializada na execução física de obras, responsável pela materialização dos projetos arquitetônicos e de engenharia civil.

Por outro lado, uma incorporadora é responsável pela identificação de oportunidades de negócios e investimentos em determinados territórios, a aquisição de terrenos, o desenvolvimento de projetos imobiliários e a comercialização das unidades construídas.

A principal diferença entre construtoras e incorporadoras reside nas etapas do processo imobiliário em que atuam. Enquanto as construtoras focam na execução física das obras, incluindo a construção de edifícios e infraestrutura, as incorporadoras estão envolvidas nas fases iniciais do empreendimento, desde a concepção do projeto até a venda das unidades habitacionais ou comerciais. (ESTADÃO IMÓVEIS, 2020)

### **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A gestão financeira tem enfoque em inovação, discute as principais decisões das organizações nesse campo e apresenta técnicas e ferramentas para auxiliar os empresários na análise de investimentos em inovações, dos riscos vinculados ao ciclo de vida dos empreendimentos, além de um roteiro de mapeamento de indicadores para a empresa se tornar mais competitiva.

Todas as atividades organizacionais com ou sem fins lucrativos envolvem recursos financeiros, organizações precisam de recursos financeiros para manter seu funcionamento, alcançar seus objetivos e todas as suas áreas são forçadas a interagir com o departamento de finanças para executar suas tarefas. Alguns autores como Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 04) conceituam a administração financeira resumidamente como “a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”.

O conceito de administração financeira é dado como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas. Cabe ao gestor das Finanças da empresa a tarefa

de utilizar seu conhecimento técnico e as ferramentas gerenciais disponíveis com a finalidade de aumentar a riqueza dos investidores. (WERNKE 2008, p. 4). No desempenho das funções do administrador financeiro é determinante que seus objetivos sejam alcançados para o sucesso e crescimento da empresa.

Estudar finanças representa atuar sobre a geração ou destruição de valor econômico em organizações com ou sem fins lucrativos. O valor econômico da empresa (ou de um projeto de investimento) está na sua capacidade ou habilidade de gerar caixa ao longo do tempo, suficiente para pagar, no mínimo, o custo de oportunidade dos provedores do capital financeiro (LUZIO; EDUARDO, 2011).

Para que haja eficiência no gerenciamento dos recursos financeiros é preciso um gestor que saiba utilizar as ferramentas adequadas para execução das atividades. O administrador financeiro, além do seu controle interno que incluem atividades operacionais, ele também deve-se preocupar com o ambiente externo dos negócios. Este ambiente externo, basicamente é influenciado por fatores econômicos que também interferem na viabilização dos negócios, influenciando diretamente na área de finanças. Entre eles encontramos as taxas de juros e os indicadores de inflação.

Segundo Gitman (2004) as principais funções do administrador financeiro na gestão de caixa, concessão de crédito, administração de cobranças, captação de recursos, decisão de investimentos, planejamento e controle financeiro.

Torna-se importante explicar que o gestor financeiro é o principal responsável para determinar qual é o melhor caminho para equilibrar as finanças do negócio, determinando o regime tributário adotar, quais gastos devem ser cortados. Utiliza-se a administração financeira para melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido, os objetivos da administração financeira são ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários, maximizar o valor unitário corrente das ações existentes (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN; LAMB, 2013).

Uma organização precisa de um planejamento financeiro adequado, que permita novos investimentos, sempre tomando decisões estratégicas com base em informações financeiras precisas, para que a empresa passe por desafios sem muitas dificuldades financeiras. É fundamental monitorar permanentemente a saúde financeira da empresa. Drucker (2001) enfatiza que na administração todas as suas decisões e ações devem sempre colocar o desempenho econômico em primeiro lugar. Ela somente poderá justificar sua existência e autoridade pelos resultados econômicos que produzir.

A grande transformação ocorrida no mundo, refletiu no comportamento das organizações, obrigando-as a se reinventarem e buscarem melhorar em todos os aspectos. Foi gerada uma necessidade de repensar os investimentos e a forma como as empresas se relacionam com o mercado, buscando minimizar os efeitos pós-pandemia, favorecendo para o crescimento dessas organizações, que muitas delas mudaram até mesmo o seu planejamento estratégico para se adequarem ao novo período econômico.

Estudar finanças representa atuar sobre a geração ou destruição de valor econômico em organizações com ou sem fins lucrativos. O valor econômico da empresa (ou de um projeto de investimento) está na sua capacidade ou habilidade de gerar caixa ao longo do tempo, suficiente para pagar, no mínimo, o custo de oportunidade dos provedores do capital financeiro (LUZIO; EDUARDO, 2011).

## **CONCEITOS E FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

O objetivo da administração financeira é maximizar o patrimônio dos acionistas. A função do administrador financeiro é orientar as decisões de investimentos e financiamentos a

serem tomadas pelos dirigentes da empresa (MATARAZZO, 2010; FERREIRA, 2013). A seguir estão representadas algumas ferramentas sobre gestão financeira:

### **Balanco Patrimonial**

É uma demonstração estática, sintética e ordenada do patrimônio da empresa, compondo as contas positivas – ATIVO - são bens e direitos e de negativas- PASSIVO - são obrigações financeiras da empresa (OLIVO; BOSCHILIA, 2012). Reflete a posição financeira da empresa de forma quantitativa e qualitativa em determinado momento. Neste documento, os bens, direitos, obrigações e a participação dos sócios são explícitas a todos que tenham acesso a este documento. Mostra o patrimônio da empresa em uma determinada data, tendo como principal utilidade a identificação da situação financeira em um determinado momento, identificando a qualidade os ativos da companhia e quais passivos podem afetar negativamente a empresa (BÄCHTOLD, 2011).

### **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**

A demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa. As demonstrações do resultado retratam apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (fluxo de dinheiro) (MATARAZZO,2010). A DRE oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa por um período estabelecido, ajuda a nortear a empresa, investidores e o mercado sobre sua evolução ou não nas vendas, receitas, despesas e custos. Ela é elaborada anualmente para fins legais de divulgação, mas em geral é feita mensalmente para fins administrativos e trimestralmente para fins fiscais (OLIVO; BOSCHILIA, 2012).

### **Administração do Capital de Giro**

O termo capital de giro é muito utilizado nas organizações, também conhecido como Ativo Circulante, representa o valor total de recursos que uma empresa necessita para financiar seu ciclo operacional, começando pela compra de matéria-prima até o recebimento das vendas (SILVA, 2016).

O capital de giro é fundamental para o funcionamento da empresa, representado na parte contábil pelo ativo circulante, pelas suas aplicações correntes, identificadas no balanço patrimonial como disponibilidades, valores a receber e estoques. No sentido mais amplo e financeiro, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, desde a aquisição de matérias-primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado. Conforme Assaf Neto (2005), o conceito de capital de giro ou capital circulante está ligado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período, ou seja, é uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional (desde a compra da matéria-prima até a venda do produto ao cliente).

O autor acima referenciado afirma ainda, que é a parcela dos recursos próprios de uma empresa que se encontra disponíveis para aplicações e que uma gestão inadequada do Capital de Giro resulta em sérios problemas financeiros, e assim, administrar e manter o fluxo de caixa saudável garantindo a continuidade do negócio, realizando estudos e aplicação da gestão do Capital de Giro na organização, que é uma das mais importantes, complexas e abrangentes atividades financeiras de uma empresa.

O Ativo circulante, comumente chamado de capital de giro, representa a porção do investimento que circula, de uma forma para outra, na condução normal dos negócios. Esse conceito abrange a transição recorrente de caixa para estoques, destes para os recebíveis e de volta para o caixa. Na qualidade de equivalentes de caixa, os títulos negociáveis também são considerados parte do capital de giro.

## **Fluxo de Caixa**

A demonstração do fluxo de caixa está entre as principais demonstrações financeiras de uma empresa, sendo definida pelos movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado pela empresa. Oferecendo uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período. A demonstração do fluxo de caixa está entre as quatro principais demonstrações financeiras de uma empresa, sendo definida pelos movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado pela empresa. Oferecendo uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período (GITMAN, 2005, p. 40).

## **Contas a pagar**

As contas a pagar são obrigações que uma empresa tem a cumprir, é um tipo de conta onde ficam registrados os compromissos financeiros a serem liquidados, como exemplo o pagamento de fornecedores de bens e serviços, impostos, despesas fixas, salários. (SEBRAE, 2017). De modo geral, as contas a pagar é um registro demonstrando que a empresa possui uma obrigação com terceiros, que será recebida por alguém em uma data específica. É registrado nas contas a pagar todas as movimentações relativas à contratação de serviços e mercadorias, além das suas obrigações fiscais. Dessa forma, a ausência de controle nas contas a pagar acarreta atrasos e por consequência, mais despesas financeiras como juros e multas de mora.

## **Contas a receber**

É onde são registradas as entradas(aumentos) e as baixas(reduções) das vendas de uma empresa (SEBRAE, 2017). Deve haver uma boa administração de contas a receber, pois nesse processo deve se ter o máximo de cuidado e responsabilidade, para que não ocorra inadimplência por parte do cliente e gere problemas futuros para a empresa. Deve haver um controle interno que se torna uma ferramenta essencial para evitar este tipo de risco, devendo ser feito um controle periódico, acompanhando cada cliente, verificando quais estão em atraso, efetuando as devidas cobranças.

## **Planejamento Orçamentário**

As decisões financeiras em um sistema orçamentário devem ser embasadas em dados provenientes de um sistema de informações contábeis e financeiras bem organizado. Esse modelo de avaliação mensura e expõe, por meio de projeções os resultados econômicos e financeiros da empresa, assim como as suas unidades constituintes (HOJI, 2004). Segundo Frezatti (2007) o orçamento deve ser baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que a *accountability*, obrigação dos gestores de prestar contas possa ser encontrado.

## **Taxa Interna de Retorno (TIR)**

Segundo Brito e Cardoso (2002) a taxa de desconto, chamada TIR se igualarão valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero, o valor atual das entradas será igual ao valor atual das saídas. Para fins de decisão a taxa interna de retorno deverá superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estão rendendo mais do que o custo dos recursos usados na entidade como um todo. Com a TIR buscamos sintetizar os méritos de um projeto, deve depender apenas dos fluxos de caixa de determinado investimento, o investimento só é aceito se a TIR é maior do que o retorno exigido, caso contrário deve ser rejeitado. (ROSS; WESTERFILED; JORDAN, 2002)

## **Índice de Lucratividade**

O resultado líquido de um número de políticas e decisões é definido como Índice de Lucratividade. Ele representa a eficiência das operações de um negócio, mostram os efeitos de liquidez, gerenciamento de ativos e a dívida sobre os resultados operacionais (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001). Segundo Brito e Cardoso (2002) o índice de lucratividade é o quociente entre o valor atual das entradas e o das saídas.

## **Gestão de custos**

Segundo Bruni e Famá (2004), a contabilidade de custos é o processo organizado de aplicar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos das atividades de um negócio. A partir das informações coletadas sobre as operações e vendas, utiliza-se dados contábeis e financeiros para determinar os custos de produção e distribuição de produtos ou serviços. O objetivo é alcançar uma operação eficiente, racional e lucrativa. Segundo o mesmo autor, ele define gastos como o sacrifício financeiro que a entidade assume para obter um produto ou serviço qualquer. Os investimentos representam gastos ativados devido à sua vida útil ou aos benefícios atribuíveis a períodos futuros. Os custos são gastos relacionados aos bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. As despesas correspondem aos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

## **Sistema Integrado para a Administração Financeira**

Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real (PADILHA; MARINS, 2005).

Na aplicação da tecnologia da informação nos projetos da organização, os sistemas integram os dados em um único repositório, integrando toda a organização. Eles se reúnem nos principais processos de negócios da empresa em um único software, permitindo que exista um fluxo de informações em tempo real dentro da organização e ajudando nas tomadas de decisões. As organizações estão cada vez mais complexas vivendo em um mercado que muda constantemente, portanto os processos devem ser ágeis para acompanhar essas alterações. É necessário conhecer o ramo do negócio, as peculiaridades do mercado e da própria empresa. A melhor forma para haver agilidade e eficiência é através da equipe multidisciplinar, buscando sempre uma melhor comunicação entre os departamentos (GIUZIO; CANUTO, 2023).

Os sistemas Integrados são pacotes comerciais de software sendo ele pronto adquirido no mercado de fornecedores especializados. Muitas empresas desenvolvem soluções caseiras de um sistema, sendo implementado por uma equipe de desenvolvimento interno, isso gera pontos positivos pela alta customização e direcionamento dos processos, a empresa deve-se adequar aos processos de negócios e a modelagem do novo sistema.

## **Financiamento e Captação de Recursos**

O mercado imobiliário mostrou grande expansão nos últimos anos, devido principalmente aos agentes financiadores desse segmento: as instituições financeiras, o mercado de capitais e o Governo Federal. Esses utilizam os seus recursos e instrumentos para desenvolver esse mercado (COTRIM, 2012). O mercado da construção civil envolve diversas áreas da economia, dentre estas, a financeira. Na construção e incorporação civil se utiliza um montante de recursos para a realização de um empreendimento, desde a compra do terreno até a entrega ao cliente, buscando sempre uma menor taxa de juros. As instituições financeiras e diversos investidores estão dispostos a alocar seus recursos, almejando um retorno financeiro maior (FALCÃO; FRANÇA; LONGO, 2021).

Há diversas possibilidades para se captar recursos, sejam estes onerosos, próprios, ou subsidiados pelo Governo Federal. De acordo com os dados da Fundação João Pinheiro, no ano de 2022, o déficit habitacional no Brasil totalizou em 6 milhões de domicílios, em virtude do déficit habitacional vultoso existente no país, da existência dos programas de incentivo à compra de imóvel, como o Minha Casa Minha Vida, e a variação na taxa de juros da atual taxa de juros, consta-se que a quantidade de empreendedores ingressando na atividade da construção civil se intensificou.

Existem alguns tipos de financiamentos, que as pesquisas bibliográficas realizadas a partir de FALCÃO; FRANÇA; LONGO, 2021, destaca-se o empréstimo imobiliário de curto e longo prazo, fundo de investimento imobiliário, certificado de recebíveis imobiliários, capital de sócios, dentre outros. Apresenta-se a seguir, de forma resumida, os tipos de financiamento, a saber:

**Empréstimo Bancário de Curto Prazo:** São aqueles cujo contrato tem duração inferior a um ano. Esta modalidade é pouco utilizada no setor da construção civil. Quando o projeto é de execução rápida e altamente lucrativa, com expectativa de vendas ágeis, a consideração de um empréstimo bancário de curto prazo torna-se viável.

**Empréstimo Bancário de Longo Prazo:** É comumente empregado para viabilizar empreendimentos, mesmo com taxas superiores às dos empréstimos de curto prazo. Devido à sua extensão, alinhada à do projeto, os recursos são exclusivamente direcionados ao empreendimento, acompanhando o fluxo da obra e o pagamento da dívida durante o período em que a empresa entrega a obra, os clientes aderem ao financiamento bancário, e ocorre a reconciliação de contas no banco.

**Fundo de Investimento Imobiliário:** são dedicados à atividade da construção civil, e seu estatuto respalda, ou não, a especificidade do foco em que o recurso deve ser aportado, seja para aluguel ou venda de imóveis, comerciais ou residenciais. O FII representa a união de cotistas que investem especificamente em ativos do mercado imobiliário, na forma de condomínio fechado, com a impossibilidade de saída antes do encerramento, exceto por meio de assembleia ou venda no mercado secundário.

**Certificado de Recebíveis Imobiliários:** operado por meio de uma securitizadora, é a transformação dos recebíveis de uma empresa em certificados, que podem ser vendidos no mercado com um deságio, representando a rentabilidade do investidor. Esse certificado, ao final do contrato, pode ser convertido em dinheiro, sendo uma forma utilizada no mercado imobiliário para transformar a dívida da empresa em um título negociável.

**Fundo de Investimento em Direitos Creditórios:** modalidade pouco utilizada pelo mercado imobiliário devido ao seu custo. Como forma de securitização, eles são conceituados como a antecipação dos recebíveis de uma empresa pelo Fundo.

**Permutas:** Muitas empresas na atividade imobiliária utilizam o sistema de permutas. A permuta, regimentada por contrato e pelas leis do Código de Defesa do Consumidor, não está relacionada à Lei das Incorporações ou à CVM.

**Capital dos Sócios (Recurso Próprio):** modalidade de capital dos sócios como fonte de recurso para a incorporação imobiliária, o empresário utiliza seus próprios recursos para financiar o projeto. Embora esse empresário geralmente acredite que essa seja a forma menos onerosa de financiamento, há uma linha de pensamento oposta, que considera o recurso próprio como o método mais caro para fomentar um projeto.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tornou-se essencial para a preparação e até mesmo para a construção do futuro, dependendo da qualidade das informações utilizadas nas fases iniciais do pensamento estratégico. Um estrategista não cria o futuro, mas se prepara para os possíveis

cenários que possam surgir. Dessa forma, a organização estará à frente de seus concorrentes, mais bem preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades do mercado. Em uma empresa, a estratégia está relacionada à habilidade de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, visando maximizar as oportunidades presentes no ambiente empresarial. Ela representa um plano de ação abrangente para a organização como um todo. (JARDIM, 2009)

A análise detalhada dos ambientes interno e externo, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, resulta em uma matriz SWOT de alta qualidade, que pode ser determinante para o sucesso do planejamento estratégico e para a implementação dos direcionadores estratégicos da organização. A fase de Diagnóstico Estratégico, envolve a identificação dos fatores internos, refletindo como a organização se vê em termos de suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*). Da mesma forma, é necessário que a organização avalie o ambiente externo, identificando as oportunidades (*Opportunities*) que podem assegurar sua longevidade, e as ameaças (*Threats*) que podem impactar negativamente o negócio se não forem mitigadas. (FERNANDES, 2012)

## **METODOLOGIA**

É abordado neste trabalho a metodologia do estudo, quanto aos procedimentos de coleta de dados, a fim de descrever os impactos da gestão financeira em uma empresa do ramo de empreendimentos imobiliários. Na condução do presente estudo foi adotada uma abordagem multidisciplinar, que engloba uma variedade de domínios de conhecimento no que se refere a Administração, Contabilidade, Engenharia Civil tendo em vista o objeto de pesquisa uma vez que discute o segmento de construtoras e incorporadores no mercado imobiliário.

O foco principal recai sobre a pesquisa aplicada, uma vez que as conclusões obtidas têm potencial de aplicação direta nas organizações investigadas. Caracterizando como um estudo transversal, com pesquisas realizadas no período de setembro de 2023 a abril de 2024.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando temas teóricos sobre a gestão financeira, tais como uma empresa da área de construção civil e uma incorporadora realizam sua administração financeira; como é feita a gestão financeira em empresas do ramo de empreendimentos imobiliários; qual a importância da gestão financeira para as empresas; quais as métricas utilizadas para avaliar o progresso da organização e administração da empresa; quais passos devem ser seguidos para apresentar uma boa gestão financeira; como é feito o planejamento financeiro para o lançamento de novos empreendimentos; quais os principais desafios enfrentados por uma incorporadora; quais as principais dificuldades da área.

Quanto aos objetivos do trabalho, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa de cunho exploratória descritiva, já que são feitas hipóteses ao longo do estudo baseadas nas pesquisas levantadas nas organizações escolhidas, de modo a elaborar conclusões com maior nível de acerto e aproximação com a realidade. (FARIAS FILHO, 2015).

Neste estudo em particular, adotou-se a abordagem de estudo de caso, conforme definido, como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, buscando detalhamento e compreensão aprofundada.

A pesquisa de campo foi realizada por meio entrevistas com o gestor da área financeira da empresa GPL - Incorporadora, a fim de coletar dados para posteriormente analisar a luz da construção teórico-prática.

Assim, foram utilizados os métodos de experimento de campo utilizando a pesquisa qualitativa, com técnicas de entrevista com o gestor financeiro da empresa com autorização expressa e gravada e transcrita.

O instrumento de pesquisa foi estruturado como um roteiro de entrevista semi estruturado contendo questões orientadoras sobre a estrutura da área financeira; fontes de

receita mais relevantes; orçamento financeiro; metas financeiras; investimentos, financiamentos e empréstimos; monitoramento de custos operacionais; estratégias adotadas para otimizar os custos; mercado imobiliário; desafios econômicos; riscos financeiros; tecnologia e sua utilização na gestão financeira; implementação de novas tecnologias; resultados financeiros; indicadores financeiros e por fim, perspectivas e planos futuros para a gestão financeira.

Realizou-se a metodologia SWOT, concentrando a análise do ambiente externo através das oportunidades e ameaças e no ambiente interno, os pontos fortes e fracos, extraindo dos dados da entrevista realizada, com análise qualitativa.

## **RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA GPL INCORPORADORA**

A empresa GPL atua há mais de 31 anos no mercado imobiliário goiano, tendo entregado empreendimento com o mais alto padrão de qualidade. A empresa foca no atendimento de excelência, contando com treinamentos constante dos colaboradores envolvidos, com o intuito de sempre oferecer ótimo atendimento e manter uma boa relação com os clientes.

A GPL já entregou mais de 300 mil m<sup>2</sup> na construção de seus empreendimentos, e conta com certificações ISO 9001 e Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). Comprometida com a excelência, observa todas as etapas do processo, desde a escolha da localização aos traços arquitetônicos, e todos os outros aspectos que proporcionarão mais qualidade de vida em seus empreendimentos. Além disso, todos os produtos planejados visam propiciar bem-estar, conforto e satisfação, aspirando atender aos mais altos níveis de exigência. A sustentabilidade é um dos pilares construtivos da empresa, que busca trazer para os seus empreendimentos, soluções inteligentes, que tragam menos impactos e mais benefícios ao meio ambiente.

Pensando em preservação e moderação climática do local, boa parte das árvores do empreendimento Parque Arquitetônico foram preservadas e mantidas. Em suas obras, a reciclagem é constante, aliada a parceiros que cuidam dos descartes de seus resíduos, pensando assim, trabalhamos com a logística reversa dos resíduos de gesso com a empresa fornecedora. (<https://gplincorporadora.com.br/institucional>).

### **COLETA DE DADOS**

A entrevista foi realizada no dia 20/03/2024 com o Diretor Financeiro da GPL Incorporadora tendo sido gravada e transcrita com autorização formal da empresa e do entrevistado conforme consta nas exigências do comitê de ética de pesquisa. Da entrevista realizada foi possível identificar dados importantes em relação a diversos indicadores financeiros. Segue abaixo os dados coletados:

<b>Indicadores da Gestão Financeira</b>	<b>GPL Incorporadora</b>
Informações gerais	A empresa conta com uma história de mais de 31 anos de mercado, consolidada no mercado goiano, entregando empreendimentos com alto padrão de qualidade e com as certificações ISO 9001 e PBQP-H.

Estrutura financeira	<p>Apresenta uma estrutura enxuta, possuindo um gestor financeiro, um analista, uma assistente, contanto com colaboradores no contas a pagar e receber.</p> <p>Possui processos bem estruturados com as devidas certificações ISO 9001 e PBQP-H. A principal fonte de receita da incorporadora é a incorporação imobiliária, estando focada no desenvolvimento, venda e entrega das unidades habitacionais.</p>
Planejamento Orçamentário	<p>Realizam orçamentos prévios com base no histórico de obras, e consultam os executivos com base em projetos finalizados com os históricos de preços, os custos são acompanhados mensalmente e atualizados conforme a execução de obras. Possui metas financeiras definidas e as três principais métricas: o índice de lucratividade, a TIR (taxa interna de retorno) e o VGV (valor geral de vendas).</p>
Investimentos e financiamentos	<p>Os principais investimentos estão na segurança, sustentabilidade e qualificação da mão de obra especializada, buscando atender a demanda do mercado e garantir a qualidade dos empreendimentos. O empreendimento realiza financiamentos e empréstimos para as atividades de construção de empreendimentos, por meio de empréstimos com instituições financeiras e emissão de Certificados de recebíveis imobiliários, essas operações são realizadas principalmente através do plano empresário, visando subsidiar os custos de obra.</p>
Gestão de custos	<p>O controle da gestão custos operacionais são monitorados em produtos com margens reduzidas e com demanda inelástica, fornecidos por poucas empresas no Brasil, como o cimento, aço e elevadores.</p> <p>Conta com estratégias de otimização de custos operacionais por meio da eficiência administrativa, curva ABC, negociações com melhores valores na contratação de mão de obra e a realização de boas parcerias permitindo negociação de preço competitivo na compra de produtos e contratação de serviços e contínua retroalimentação dos custos ao longo das negociações.</p>
Impactos econômicos e de mercado	<p>A empresa lida com as oscilações de mercado, ela se baseia em estar bem-posicionada, com bons produtos e uma tradição financeira sólida.</p> <p>Os diretores da empresa monitoram regularmente o mercado, baseando-se em informações e dados para direcionar a empresa de forma prudente.</p> <p>Os principais desafios econômicos estão relacionados com a renda da população, que impacta no mercado e diretamente na capacidade de compra.</p>
Riscos e mitigações	<p>Os principais riscos financeiros são: escassez de financiamento, inadimplência dos clientes e a dificuldade de mão de obra, que aumenta o custo de produção.</p> <p>As medidas para mitigar esses riscos são: manter um relacionamento próximo com instituições financeiras,</p>

	realizar análises de créditos previamente, investir em formação interna de mão de obra e busca de fontes de financiamento.
Tecnologia na gestão financeira	A GPL utiliza um ERP chamado “UAU”, sistemas de planejamento e acompanhamento de obras, além de ferramentas da Microsoft para produtividade. Ela possui integrações com bancos e utilização do Power BI, proporcionando agilidade na gestão financeira.
Avaliação de resultados	Os resultados são avaliados mensalmente por meio de relatórios que incluem fluxo de caixa e análises por área, identificando variações e adotar medidas corretivas, atualizando relatórios financeiros e indicadores: fluxos de caixa, lucratividade, custo por metro quadrado de construção e taxa interna de retorno.
Perspectivas futuras da empresa	Automação de processos e a implementação de novas tecnologias. Investimento em integrações entre sistemas e em soluções que possam reduzir a dependência de mão de obra. O foco é na melhoria contínua dos processos financeiros para subsidiar a tomada de decisão pela alta direção e garantir a sustentabilidade e competitividade do negócio no mercado.

Fonte: Dados da entrevista realizada com o Gestor Financeiro. Abril/2024.

A análise dos dados foi feita com base nos indicadores que foram mencionados no tópico anterior, sendo eles: informações gerais, estrutura financeira, planejamento orçamentário, investimentos e financiamentos, gestão de custos, impactos econômicos e de mercado, riscos e mitigações, tecnologia na gestão financeira, avaliação de resultados e perspectivas futuras. Tais indicadores permitem analisar o ambiente interno e externo das empresas, apontando os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da gestão financeira da empresa pesquisada. Para isso, foi feita uma análise de SWOT da área financeira da empresa, sendo ela realizada com o gestor financeiro da empresa.

## **ANÁLISE SWOT DA GESTÃO FINANCEIRA**

### **ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

#### **OPORTUNIDADES:**

**O déficit habitacional brasileiro é uma oportunidade, mas depende da melhoria das condições econômicas e de renda da população.**

Os estudos desenvolvidos revelam que o Brasil despertou interesse de investidores mundiais com evolução no segmento e assim, as incorporadoras/construtoras tiveram de considerar o déficit habitacional brasileiro, destinando recursos para unidades habitacionais para atender classes mais baixas da sociedade, tornando-se assim uma grande oportunidade. (DA ROCHA, 2009) A empresa pode expandir suas operações, aumentar sua participação no mercado ao direcionar seus projetos para regiões com maior necessidade de habitação, fortalecendo sua marca e sua reputação no mercado imobiliário.

## **AMEAÇAS:**

### **ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA E CONSEQUENTE AUMENTO DO CUSTO DIRETO DA MÃO DE OBRA**

Pesquisas revelam que as empresas enfrentam obstáculos para contratar profissionais qualificados gerando escassez de mão de obra comprometendo a contratação e muitas vezes, aumentando o custo da obra e assim, torna-se necessário uma política interna de manutenção e qualificação da mão de obra. Os estudos desenvolvidos por FERREIRA: DE REZANDE, (2023), alertam para que os funcionários sejam comunicados e envolvidos no processo de requalificação, não só para que compreendam o sentido estratégico das mudanças, mas também para que naveguem rumo ao futuro juntamente com a organização.

### **OSCILAÇÕES DO MERCADO IMOBILIÁRIO**

O setor imobiliário apresenta uma distinção quando se analisa o mercado e sua dinâmica podendo perceber a influência das oscilações na oferta e demanda de imóveis sobre a determinação dos preços, aliada a regulamentações legais e investimentos. Sendo assim, os estudos sinalizam o campo imobiliário se destaca como singular quando comparado a outros setores da economia devido à sua complexa dinâmica de mercado. Isso ocorre porque a fixação dos preços está sujeita às flutuações na oferta e demanda de imóveis, sendo também impactada por regulamentações legais e investimentos tanto públicos quanto privados (LIMA, 2015 apud FARIAS, 2023, p. 8).

Em economia, a taxa básica de juros (SELIC) desempenha um papel fundamental. quando comparada com a inflação, o Produto Interno Bruto (PIB) e a quantidade de moeda em circulação, é possível estabelecer uma relação com o desempenho do mercado imobiliário. Sendo assim “mudanças nesses indicadores podem afetar a demanda por imóveis, seus preços, as condições de financiamento e o apetite dos investidores no mercado imobiliário.” (FARIAS, 2023, p. 12). Por exemplo, um aumento na SELIC pode elevar os custos de financiamento, reduzindo a acessibilidade aos imóveis. A inflação pode influenciar os preços dos materiais de construção e dos imóveis, afetando a oferta e a demanda. O crescimento do PIB geralmente indica uma economia saudável, incentivando a confiança dos consumidores e investidores, o que pode aumentar a demanda por imóveis.

### **OSCILAÇÕES DA RENDA DA POPULAÇÃO**

Ao adquirir uma residência, os valores anuais que uma família consegue pagar são influenciados principalmente pelo seu nível de renda. No entanto, as condições do mercado de capitais determinam como essa família transforma esses pagamentos anuais no preço de compra do imóvel. Se as taxas de juros estiverem baixas e a inflação for elevada, as famílias estarão dispostas a pagar preços mais altos, mesmo que sua capacidade anual de pagamento permaneça a mesma (DIPASQUALE; WHEATON, 1998, APUD SOUZA de et al, 2018, p.3).

A dependência das condições de mercado, a oscilação da renda da população também constitui um risco significativo. Se a renda das famílias diminuir devido a fatores econômicos adversos, como desemprego ou recessão, a capacidade dessas famílias de pagar pelos imóveis reduz-se drasticamente. Isso pode levar a uma queda na demanda por novos imóveis, impactando negativamente as vendas e o fluxo de caixa da empresa. A instabilidade na renda torna o mercado imobiliário mais imprevisível, dificultando o planejamento e a execução de projetos a longo prazo.

## **PONTOS FORTES:**

### **POSSUI AS CERTIFICAÇÕES ISO 9001 E PBQP-H.**

A pesquisa revelou que a empresa possui certificação ISO 9001 o que no mercado atual transformou-se em uma necessidade uma vez que possibilita adentrar em novos mercados, gerando um aumento da produtividade e de qualidade de produtos disponibilizados ao mercado e conseqüentemente, aprimorando a imagem da empresa no mercado através de seus produtos confiáveis. A certificação ISO 9001 “tornou-se uma necessidade para as organizações que buscam acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhora da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, entre outros.” (DE NADAE, 2009, p.94)

Importante apontar nos estudos que o “PBQP-H tem como objetivo básico promover a qualidade e produtividade na construção habitacional, de forma a aumentar a competitividade de seus bens e serviços”. (BRASIL, 1998, apud CARDOSO de et al, 2014, p.4). Assim, importante destacar algumas diretrizes que orientam o fortalecimento da estrutura produtiva, com foco na força tecnológica e gerencial, bem como a criação e implantação de ações que busquem aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade.

### **REALIZA ORÇAMENTO PRÉVIO COM BASE NOS HISTÓRICOS**

Uma prática comum pela empresa é utilizar informações de obras anteriores como base para estimar os custos de novos projetos. Esses dados históricos fornecem informações valiosas sobre os materiais, mão de obra e outros custos envolvidos em projetos similares. É visto que um dos fatores primordiais para um resultado lucrativo e o sucesso do construtor é uma orçamentação eficiente.

Orçamentos bem fundamentados contribuem para a credibilidade e a confiança da GPL junto a investidores e clientes, demonstrando um alto nível de profissionalismo e compromisso com a transparência. Isso pode resultar em um maior nível de satisfação e fidelização dos clientes, bem como em melhores condições de negociação com fornecedores e parceiros financeiros. (MATTOS, 2019).

### **INVESTIMENTO NA QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA**

Existe um Investimento na qualificação da mão de obra dos funcionários, oferecendo um curso de formação interno, sendo essencial para o sucesso e a produtividade da empresa. O investimento na qualificação e formação da mão de obra interna na empresa promove um ambiente mais capacitado e uma maneira mais eficaz de gerenciar o conhecimento dentro da organização. Assim, como afirma Da Silva; Leal (2016) a valorização do capital intelectual ajuda no conhecimento e aprendizado como característica do funcionário, trazendo resultados positivos e produtivos para a empresa.

### **REALIZA FINANCIAMENTOS E EMPRÉSTIMOS PARA AS ATIVIDADES DE CONSTRUÇÃO DE EMPREENDIMENTO**

No contexto da construção civil e da empresa, a realização de financiamentos e empréstimos desempenha um papel fundamental nas atividades de desenvolvimento de empreendimentos. A empresa recorre a financiamentos, empréstimos e emissão de Certificados de recebíveis imobiliários para financiar diversas etapas do processo de construção, incluindo a compra de terrenos, o financiamento da construção e o gerenciamento de despesas

operacionais. As instituições financeiras e diversos investidores estão dispostos a alocar seus recursos, almejando um retorno financeiro maior (FALCÃO; FRANÇA; LONGO, 2021).

Desde a aquisição do terreno até a entrega do empreendimento ao cliente, uma quantidade significativa de recursos é necessária para viabilizar o projeto, e isso muitas vezes implica em buscar opções com taxas de juros reduzidas. Ao desenvolver parcerias estratégicas com instituições financeiras ou programas de financiamento específicos para o setor da construção, a GPL pode mitigar os impactos negativos desse ponto fraco.

## **O CONTROLE DA GESTÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS SÃO MONITORADOS**

Dentro da GPL (Gestão de Projetos e Obras), o controle dos custos operacionais é uma prática constante e essencial. Isso significa monitorar regularmente todas as despesas associadas às operações da empresa, desde custos de materiais e mão de obra até despesas administrativas e operacionais.

Ao manter um controle rigoroso sobre os custos operacionais, a GPL otimiza seus recursos financeiros, identifica possíveis áreas de desperdício ou ineficiência e toma medidas corretivas proativas para melhorar a eficiência operacional. “O objetivo é alcançar uma operação eficiente, racional e lucrativa” (BRUNI; FAMÁ, 2004).

## **PARCERIAS DE LONGA DATA**

As parcerias de longa data na empresa são fundamentais para o sucesso e sustentabilidade no mercado de construção civil. Isso permite uma comunicação eficaz entre os fornecedores, reduzem custos operacionais por meio de melhores condições nas negociações de preços e oferecem estabilidade ao minimizar interrupções no fornecimento. Além disso, essas parcerias facilitam o acesso a novos mercados e oportunidades de negócios, ampliando o alcance da empresa.

Portanto, investir em relações duradouras com fornecedores, subcontratados, investidores e clientes é essencial para a eficiência operacional e o crescimento a longo prazo da empresa. “As parcerias entre fornecedores e a empresa têm influência no projeto, em relação ao custo, tempo e qualidade, mas também podem trazer inovação e aumentar a satisfação do cliente. [...]Formatar cada vez mais parcerias entre fornecedores e construtoras para um conjunto de obras é o caminho para que a construtora seja cada vez mais semelhante à uma indústria montadora, preocupando-se mais com o projeto, planejamento geral, controles, operação e com o cliente” (MARTINS, p.30, 2004 apud GUILHERME, p. 30, 2007).

## **REALIZA ANÁLISE DE CRÉDITO PREVIAMENTE**

Na análise de crédito realizada pela GPL, uma consulta no Serasa é efetuada para verificar a situação financeira do cliente. Esse procedimento inclui a análise de crédito prévia, que é fundamental para assegurar a segurança financeira da empresa e mitigar os riscos de inadimplência.

Durante essa análise, são avaliados diversos fatores, como o histórico de crédito do cliente, sua capacidade de pagamento, e eventuais restrições ou pendências financeiras. Em essência, a análise de crédito visa destacar os potenciais riscos nas transações comerciais, com o objetivo de avaliar a capacidade de pagamento de um cliente (BIROLO; CITTADIN; DE OLIVEIRA RITTA, 2011).

## **RESULTADOS SÃO AVALIADOS MENSALMENTE ATRAVÉS DE RELATÓRIOS QUE INCLUEM FLUXO DE CAIXA E ANÁLISES POR ÁREA**

Mensalmente, a GPL realiza a atualização dos relatórios de resultados dos empreendimentos, acompanhando-os por meio da exportação de dados do sistema interno. Esses dados são inseridos em uma planilha utilizada para monitoramento contínuo e replanejamento. A planilha inclui informações detalhadas sobre o fluxo de caixa, permitindo a análise das entradas e saídas financeiras. Além disso, os relatórios mensais contêm análises específicas por área, como marketing e vendas, com números atualizados mês a mês. Caso haja aumento nos custos, essa informação é imediatamente revisada e a equipe comercial é informada para ajustar as estratégias conforme necessário.

Essas práticas garantem que a GPL mantenha um controle rigoroso sobre todos os aspectos financeiros e operacionais dos projetos, assegurando uma gestão eficiente e eficaz. Costa (2004) explica que a Tesouraria se encarrega de identificar oportunidades financeiras, direcionar ações e tomar decisões nas negociações diárias e orçamentárias. Ela também elabora o Fluxo de Caixa e relatórios gerenciais, que são gerados por meio de interfaces entre a ferramenta de Gestão de Tesouraria e o banco de dados, coletando informações detalhadas de diversos setores conforme necessário.

## **ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES FINANCEIROS**

Os gestores e diretores da empresa monitoram regularmente os indicadores financeiros durante a execução dos empreendimentos e ao final das obras. Esse acompanhamento permite comparar o desempenho entre projetos e avaliar a eficiência administrativa, assegurando a entrega dentro do prazo estipulado. Os dados são compilados em relatórios de resultados do empreendimento, focando principalmente na taxa interna de retorno (TIR), custo por metro quadrado e lucratividade. Esses indicadores oferecem uma visão clara do desempenho financeiro, facilitando a tomada de decisões e ajustes necessários para a sustentabilidade e crescimento da empresa.

Drucker (2001) enfatiza que na administração todas as ações e decisões devem colocar o desempenho econômico em primeiro lugar, a empresa só pode justificar sua existência pelos resultados econômicos que produzir. É um ponto forte da empresa que fornece uma visão clara do desempenho financeiro durante todo o período de execução do empreendimento.

## **PONTOS FRACOS:**

### **FALTA DE INDICADORES FINANCEIROS**

A empresa utiliza os indicadores financeiros de Lucratividade, Taxa interna de retorno, custo por metro quadrado e o Valor Geral de Venda. Ademais, pode implementar outros indicadores financeiros que podem melhorar a análise e desempenho, como: EBITDA, Margem Bruta, Margem Líquida, Liquidez Geral. (BRUNI, 2011, apud PIMENTEL et al, 2017)

A utilização de uma gama mais ampla de indicadores financeiros é crucial para fornecer uma visão mais abrangente e detalhada do desempenho financeiro da empresa. Permitirá à GPL identificar com maior precisão áreas de melhoria, otimizar recursos e maximizar a eficiência operacional. Implementando novos indicadores financeiros, a GPL aprimora sua capacidade de gestão e fortalece sua posição competitiva no mercado, resultando em uma gestão financeira mais robusta e estratégica, o que contribui para o crescimento sustentável da empresa.

## **INADIMPLÊNCIA DOS CLIENTES E ESCASSEZ DE FINANCIAMENTO**

Para a empresa a inadimplência e a escassez de financiamento apresentam como os principais riscos envolvidos na operação. O gestor da empresa destacou que a inadimplência dos clientes é um fator crítico. Se o cliente não tem renda, ele não pode comprar ou acaba deixando de fazer pagamentos. Em um plano empresarial, a saúde da carteira de clientes é vital, pois é vista pelos bancos como o produto final. Enquanto o banco pode financiar a empresa a curto prazo (dois a três anos), ele está mais interessado no cliente final, que representa um compromisso de longo prazo (15 a 30 anos). Portanto, a manutenção de uma carteira saudável de clientes é essencial não apenas para a continuidade do fluxo de caixa da empresa, mas também para atrair financiamentos bancários, dado que os bancos valorizam a estabilidade e a fidelidade dos clientes finais). Dessa maneira, a inadimplência constitui um dos maiores desafios para a eficiência das organizações, independentemente de seu porte ou receita (SEHN; CARLINI JR., 2007, apud MAGRO de et al, 2015, p. 2). A gestão inadequada desse risco pode culminar em falência. Embora as empresas se esforcem para criar sistemas que mitiguem esse problema, é impossível eliminar completamente a chance de que devedores não cumpram suas obrigações financeiras.

## **SUGESTÕES DE MELHORIA**

Por meio da verificação das dificuldades enfrentadas na empresa GPL, é possível com base na bibliografia estudada, apontar sugestões para as dificuldades enfrentadas.

- Investir em programas contínuos de treinamento e desenvolvimento, além de implementar políticas de retenção de talentos. Oferecer incentivos, como bolsas de estudo ou programas de desenvolvimento de carreira, motiva os colaboradores a buscarem constantemente o aprimoramento profissional.
- Incentivar a requalificação dos funcionários e adotar uma abordagem estratégica para o recrutamento interno com possibilidades de carreira.
- Investir em automação e uso de tecnologias avançadas que podem reduzir a dependência de mão de obra intensiva, melhorando a eficiência operacional.
- Fortalecer parcerias com instituições financeiras para melhores condições de financiamento e buscar alternativas de investimento mais seguras em períodos de instabilidade econômica são fundamentais.
- Investir em sistemas de análise de crédito mais sofisticados, que utilizem tecnologias avançadas, como inteligência artificial e big data, para avaliar o risco de crédito com maior precisão.
- Implantação de uma certificação de compliance, como a ISO 19600.
- Implementação de mais indicadores financeiros complementando os já existentes, como lucratividade e taxa interna de retorno. Esses novos indicadores ampliam a análise, fornecendo uma compreensão mais abrangente da saúde financeira da empresa. Além disso, permitem uma tomada de decisão mais informada e estratégica, identificando oportunidades de melhoria e antecipando desafios.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível realizar um estudo de caso na área financeira da GPL Incorporadora utilizando-se dos estudos teóricos da disciplina de Administração Financeira. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de uma entrevista que permitiu a coleta de dados de indicadores

da gestão financeira da empresa. Da coleta de dados foi feita uma análise SWOT da empresa, apresentando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Os pontos fortes identificados na empresa foram o acompanhamento de indicadores financeiros, realização de análise de crédito do cliente antes da venda, utilização de um sistema de ERP, realização de parcerias de longa data, controle da gestão de custos operacionais e monitoramento constante, realização de financiamentos e empréstimos para as atividades de construção de empreendimentos, investimento na qualificação da mão de obra, aquisição e continuação da qualidade conforme as certificações ISO 9001 e PBQP-H, e realização de orçamento prévios com base nos históricos da empresa.

Em relação à análise do ambiente externo, a oportunidade verificada após a análise dos dados coletados na entrevista é a existência de déficit habitacional no mercado brasileiro, permitindo que a empresa continue crescendo em sua principal atividade de construção e incorporação imobiliária. Já as ameaças observadas foram os desafios com as variações de renda da população, dificuldade em encontrar funcionários qualificados e o consequente aumento de custos diretos de mão de obra, oscilações do mercado imobiliário e a dificuldade de negociação de insumos onde existe um oligopólio, como no mercado de cimento, aço e elevadores.

Por fim, como ponto fraco foi apontado a inadimplência de alguns clientes, escassez de financiamento e análise da área financeira com a utilização de poucos indicadores.

Acerca da inadimplência dos clientes, a empresa hoje já implementou a verificação de análise de crédito previamente que soluciona esse problema. Sobre a escassez de financiamento, a empresa atualmente já busca financiamentos em outras instituições financeiras e a emissão de certificados recebíveis imobiliários, que mitigam essa dificuldade.

A respeito dos indicadores financeiros utilizados pela empresa, quais sejam, lucratividade, taxa interna de retorno, custo por metro quadrado e valor geral de venda para acompanhamento e análise da gestão financeira, apesar de serem bons indicadores, a utilização apenas destes três, é um ponto fraco. Da análise foi possível apresentar como sugestões de melhoria a utilização de mais quatro indicadores, sendo EBITDA, margem bruta, margem líquida e liquidez geral.

A utilização do EBITDA vai permitir verificar o quanto a empresa é eficiente em transformar a sua receita em geração de caixa operacional efetivamente. A margem bruta apresentará o quanto a empresa obteve de resultado imediato da sua atividade, enquanto a margem líquida vai medir a viabilidade e eficiência da empresa e quanto sobra de dinheiro gerado pelas vendas da companhia. Por fim, a liquidez geral vai demonstrar se a empresa tem capital suficiente para honrar seus compromissos, se está em dificuldades e como está a saúde financeira de longo prazo. Esses resultados vão facilitar à GPL Incorporadora a tomar decisões mais assertivas

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

ASSAF NETO, A. *Administração do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 1997. \_ . Análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. *Administração financeira: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

BRIGHAM, E. *Fundamentos da moderna administração financeira*. São Paulo: Campos, 1999.

BÄCHTOLD, Ciro; *Contabilidade Básica*. Curitiba- PR: Ed. e-Tec Brasil.

COTRIM, Paula Mascarenhas. Instrumentos de captação do mercado imobiliário. *Monografia de Bacharelado, Instituto de Economia UFRJ*, 2012.

BIROLO, Paula Bez; CITTADIN, Andréia; DE OLIVEIRA RITTA, Cleyton. *Análise de crédito por meio de modelos de previsão de insolvência: um estudo de caso na Empresa Cerâmica Alfa SA*. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 10, n. 29, p. 27-39, 2011

BRITO, Breno de Xavier; CARDOSO, Alberto Lemos- *Administração Financeira e Orçamentária- Goiânia*. UCG, 2002.

BORNIA, Antônio Cezar. *Análise gerencial de custos: Aplicação em empresas moderna*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Nilo Sérgio Carneiro et al. *Análise de implantação de sistema informatizado gestão de caixa: o caso da Fiat Automóveis SA*. 2004.

CARDOSO, C., FERREIRA, C., GODOY, V., & HIPPERT, M. A. *A importância do APO nos requisitos de certificação do PBQP-H*. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto 1936- *Gestão Financeira: uma abordagem introdutória*. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

DE NADAE, Jeniffer; DE OLIVEIRA, José Augusto; DE OLIVEIRA, Otávio José. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, n. 4, p. 93-93, 2009.

DA ROCHA, Silvio Augusto Ca. *O déficit habitacional e a sustentabilidade econômica e financeira das empresas vinculadas ao segmento imobiliário brasileiro*. Latin American Real Estate Society (LARES), 2009.

DA SILVA INÁCIO, Luiz Paulo; LEAL, Carla Cristina Rodrigues. *A importância da qualificação da mão-de-obra para a empresa Monsanto do município de Santa Helena de Goiás*, 2016.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001. Pg 32.

ESTADÃO IMÓVEIS. *Qual é a diferença entre construtoras, incorporadoras e empreiteiras?* Disponível em: <https://imoveis.estadao.com.br/noticias/descubra-a-diferenca-entre-construtoras-incorporadoras-e-empreiteiras-estadao-imoveis/>. Acesso em 25 de fevereiro de 2024.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, Paul; DE RESENDE, Paulo Tadeu. *O que fazer diante da falta de profissionais qualificados?* Rio de Janeiro, GV-EXECUTIVO, v. 22, n. 3, 2023.

FARIAS, Paulo Henrique Ribeiro. *Análise da dinâmica do setor imobiliário em Goiânia e Aparecida de Goiânia durante o período de 2016 a 2020*, 2023.

FALCÃO, Daniel Ferreira; FRANÇA, Alexandre Palácio; LONGO, Orlando Celso. *Fontes de recursos para financiamento da incorporação imobiliária*, Curitiba: *Brazilian Journal of Development*, 2021.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da Pesquisa Científica*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015

FREZATTI, Fábio, *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10ª. Edição. São Paulo. Editora Pearson Addison Wesley, 2004.

GIUZZI, Roberto; CANUTO, Simone Aparecida. *Implementando ERP: Principais passos para aquisição e implementação de um sistema informatizado de gestão empresarial*. São Paulo, Editora Nelpa 2023.

GUILHERME, Kelly Cristina Jovanini. *Parcerias entre construtoras e fornecedores de materiais e componentes*. 2007. *Tese de Doutorado*. EPUSP.

HOJI, Masakazu *Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle orçamentário e controle financeiro*. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contas Nacionais Trimestrais: resultados do quarto trimestre de 2020*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9150-contas-nacionais-trimestrais.html>. Acesso em 25 de fevereiro de 2024.

JARDIM, Eugênio de Britto. *Empresas de pequeno porte: gestão estratégica e política de pessoal*. Goiânia: Editora Vieira, 2009.

JUNIOR, Cícero Caiçara- *Sistemas integrados de gestão: E.R.P – uma abordagem gerencial*. Revista Atual e Ampliada, Curitiba: Ibplex, 2012.

LUZIO, Eduardo. *Finanças corporativas: teoria e prática – estudos de casos sobre geração e destruição de valor em empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LEMES JÚNIOR A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras aplicações e casos nacionais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MAGRO, Cristian Baú Dal; MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni; HEIN, Nelson. *Gestão dos riscos de inadimplência dos tomadores de crédito: Um estudo em uma cooperativa de crédito*. Pensar Contábil, v. 17, n. 62, 2015.

MATARAZZO, DANTE CARMINE, *Análise financeira de balanços: abordagem gerencial/ Dante Carmine Matarazzo*. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. *Dados revisados do déficit habitacional e inadequação de moradias nortearão políticas públicas*, site do GOV.BR, acessado em 18/11/2023. <https://www.gov.br/mdr/pt-br/noticias/dados-revisados-do-deficit-habitacional-e-inadeguacao-de-moradias-nortearao-politicas-publicas>

MATTOS, Aldo Dórea. *Como preparar orçamentos de obras*. São Paulo: Oficina de Textos, 2019.

OLIVO, Ana Maria; BOSCHILIA, Luiz. *Contabilidade geral e gerencial: conceitos introdutórios para os cursos superiores de tecnologia*. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2012.

PODER 360, *Brasil teve déficit habitacional de 6 milhões de domicílios em 2022, 2024*. IN: <https://www.poder360.com.br/brasil/brasil-teve-deficit-habitacional-de-6-milhoes-de-domicilios-em-2022/>. Acesso em 18/06/2024.

PADILHA, Thais C. C. ; MARINS, Fernando A. S.- *Sistemas ERP: características, custos e tendências*-Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005. Acesso em 11/11/2023. <https://www.scielo.br/j/prod/a/cV6H5xKGLrQqR9mjS8N4Kxn/?format=pdf&lang=pt>

PIMENTEL, F. D. et al. *Indicadores financeiros para a avaliação de desempenho de empresas de construção civil*. In: Anais do Congresso UFU de Contabilidade. 2017.

RASOTO, Armando et al. *Gestão financeira: enfoque em inovação*. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

ROSS, Stephen A.; WASTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSS, Stephen A.; WASTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. Pág. 223, São Paulo: Atlas, 2002

ROSS, STEPHEN A.; WESTERFIELD, RANDOLPH W. ;JORDAN, BRADFORD D.; LAMB, ROBERTO- *Fundamentos de administração financeira*. Porto Alegre : AMGH, 2013.  
SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. *Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel/ Alceu, Souza, Ademir Clemente – São Paulo: Atlas, 2007.*

SOUZA, Paulo Vitor Souza de; COSTA, Jeivison Rafael Barbosa da; SILVA, Evaldo José da. *A relação dos fatores econômico-financeiros das empresas do setor de construção civil com os preços no mercado imobiliário*. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 22, n. 3, p. 3-17, 2018.

SALOMÃO, GILBERTO ELIAS, *Pré- vestibular História- volume 1- São José dos Campos- São Paulo: Editora Poliedro, 2019.*

SILVA, Adriana Barbosa Sousa. *Capital de Giro e Análise financeira*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 264 p, 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS<sup>1</sup>. *Entenda as diferenças entre contas a receber e pagar-* 2017.

IN:[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos)

[pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos).

Acesso em 15 de setembro de 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS<sup>2</sup>. *Entenda as diferenças entre contas a receber e pagar-* 2017.

IN:[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos)

[pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos).

Acesso em 15 de setembro de 2023.

WERNKE, Rodney. *Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.