



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARICLECIA FERNANDA PEREIRA

**FLUXO DE CAIXA PARA PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA DE
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS**

MOSSORÓ

2025

ARICLECIA FERNANDA PEREIRA

FLUXO DE CAIXA PARA PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA DE CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Fábio Chaves Nobre, Prof. Dr.

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

P436f Pereira, Ariclecia Fernanda.
Fluxo de caixa para planejamento da gestão
financeira de condomínios residenciais / Ariclecia
Fernanda Pereira. - 2025.
47 f. : il.

Orientador: Fábio Chaves Nobre.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

1. Gestão financeira. 2. Fluxo de caixa. 3.
Administração condominial. 4. Planejamento. I.
Nobre, Fábio Chaves , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ARICLECIA FERNANDA PEREIRA

**FLUXO DE CAIXA PARA PLANEJAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA DE
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Defendida em: 10/12/2026.

BANCA EXAMINADORA

Fábio Chaves Nobre, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente

Samara Melo, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Juliana Carvalho de Sousa, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dá força e sabedoria para vencer mais essa etapa que não foi fácil.

Agradeço minha família, em especial a minha mãe Rosineide Rodrigues que sempre fez o que estava ao seu alcance para que eu realizasse todos os meus objetivos, e por não me permitir desistir.

Agradeço ao meu namorado Alisson pela cobrança diária, por acreditar em mim quando eu mesma não acreditada, seu amor, parceria, suporte e incentivo foram essenciais para que eu pudesse enfrentar os desafios.

Agradeço ao meu orientador Fábio Nobre por não ter desistido de mim, por toda sua paciência, compreensão e disponibilidade para me auxiliar no desenvolvimento desse trabalho

Agradeço a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

RESUMO

A administração de condomínios exige atenção às entradas e saídas de recursos, indispensáveis para manter serviços essenciais, preservar áreas comuns e garantir equilíbrio financeiro, diante disso, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em desenvolver um modelo de gestão de fluxo de caixa aplicável a condomínios residenciais, visando aprimorar a tomada de decisão, fortalecer o controle financeiro e aumentar a transparência das operações administrativas. A metodologia utilizada baseou-se em revisão da literatura e estudo de caso, permitindo compreender conceitos fundamentais de gestão financeira e identificar práticas recomendadas para o controle das receitas, despesas e investimentos internos. Os resultados apontaram que o fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica, capaz de indicar a real capacidade financeira do condomínio, revelar gargalos operacionais e orientar ajustes necessários para manter a saúde econômica. A análise evidenciou estabilidade moderada nas operações, ao mesmo tempo em que ressaltou fragilidades relacionadas à cobertura de dívidas e ao uso eficiente dos recursos. Constatou-se também que a distinção entre fluxos operacionais, de investimento e de financiamento favorece maior clareza nas decisões e possibilita identificar oportunidades de melhoria estrutural, ou seja, um modelo de fluxo de caixa organizado e continuamente monitorado amplia a previsibilidade, facilita o planejamento, fortalece a confiança dos condôminos e promove uma gestão mais eficiente e sustentável no longo prazo.

Palavras-chave: Gestão financeira; fluxo de caixa; administração condominial; planejamento.

ABSTRACT

Condominium management requires careful attention to cash inflows and outflows, which are essential for maintaining basic services, preserving common areas, and ensuring financial balance. In this context, the general objective of this research was to develop a cash flow management model applicable to residential condominiums, aiming to improve decision-making, strengthen financial control, and increase transparency in administrative operations. The methodology used was based on a literature review, allowing the understanding of key financial management concepts and the identification of recommended practices for controlling revenues, expenses, and internal investments. The results indicated that cash flow is a strategic tool capable of demonstrating the condominium's actual financial capacity, revealing operational bottlenecks, and guiding necessary adjustments to maintain economic health. The analysis showed moderate stability in operations, while also highlighting weaknesses related to debt coverage and efficient resource allocation. It was also found that distinguishing between operational, investment, and financing cash flows provides greater clarity in decision-making and enables the identification of opportunities for structural improvements. In other words, an organized and continuously monitored cash flow model enhances predictability, facilitates planning, strengthens residents' trust, and promotes more efficient and sustainable management in the long term.

Keywords: Financial management; cash flow; condominium administration; Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Estrutura dos fluxos de caixa.....	19
----------	---	------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Planilha Modelo de fluxo de caixa	33
Tabela 2 – Planilha Indicadores Financeiros Baseados no Fluxo de Caixa	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1. Objetivo Geral	13
1.1. 2. Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	14
2.2 TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO E LONGO PRAZO	15
2.3 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	18
2.3.1 FLUXO DE CAIXA MÉTODO DIRETO	20
2.3.2 FLUXO DE CAIXA INDIRETO	20
2.4 FLUXO DE CAIXA.....	21
2.5 MÉTRICAS FLUXO DE CAIXA.....	23
2.5.1 FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (FCO)	23
2.5.2 O FLUXO DE CAIXA DISPONÍVEL OU LIVRE (FCD)	24
3. MÉTODO	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1. O RESULTADO DOS FLUXOS DE CAIXA DE CONDOMÍNIOS	35
4.2. O PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM CONDOMÍNIOS E A SUA IMPORTÂNCIA	36
4.3. MODELO DE GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS	37
4.4. AS POSSIBILIDADES DE INVESTIMENTOS INTERNOS EM MELHORIA A PARTIR DO FLUXO DE CAIXA.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
BIBLIOGRAFIA	43

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento populacional, observa-se uma busca crescente por segurança e melhor qualidade de vida, o que tem levado muitas pessoas a optarem por morar em condomínios residenciais fechados. No Brasil, a intensificação da urbanização, aliada ao aumento dos índices de violência nos centros urbanos, contribuiu para que um número cada vez maior de famílias passasse a residir em condomínios. Cabe destacar que, em períodos anteriores, esses empreendimentos eram frequentemente associados à baixa privacidade, condições de desconforto e ocupação predominantemente por classes sociais de menor renda (Sornberger et al., 2009).

Ao longo dos anos, os condomínios passaram por um processo de modernização e, atualmente, são projetados para oferecer maior segurança, conforto e qualidade de vida. Esse cenário resultou no aumento da demanda por esse tipo de moradia em todo o país, ampliando, consequentemente, a necessidade de uma gestão administrativa e financeira eficiente. Embora não possuam finalidade lucrativa, os condomínios administram volumes expressivos de recursos financeiros, provenientes das contribuições dos próprios condôminos, além de serem responsáveis pela geração de empregos e pela contratação de diversos serviços essenciais (Feliciano; Leal, 2012).

O crescimento e a sustentabilidade das organizações estão diretamente relacionados a um planejamento financeiro bem estruturado, que envolve a elaboração de orçamentos eficientes, o controle sistemático das entradas e saídas de recursos e a projeção adequada do fluxo de caixa. Esses instrumentos possibilitam maior controle financeiro e contribuem para a permanência da organização em condições econômicas equilibradas (Franco; Nocchi, 2017). No contexto condominial, a gestão do fluxo de caixa apresenta benefícios significativos para a arrecadação e a administração dos recursos, sendo fundamental para garantir a manutenção das áreas comuns, o cumprimento das obrigações financeiras com fornecedores e prestadores de serviços, bem como o atendimento às necessidades dos moradores.

Entretanto, a realidade demonstra que muitos condomínios enfrentam dificuldades para manter o equilíbrio financeiro. A ausência de um planejamento financeiro adequado e o acompanhamento insuficiente das movimentações de caixa podem resultar em problemas como a falta de recursos para manutenções essenciais, o aumento da inadimplência e o

consequente desgaste na relação entre condôminos e administração. Esses fatores comprometem não apenas o funcionamento do condomínio, mas também a satisfação e a confiança dos moradores.

Nesse sentido, o planejamento financeiro se apresenta como uma ferramenta indispensável para organizar, prever e estruturar o uso eficiente dos recursos econômicos. Segundo Sobrinho e Tofoli (2017), o planejamento financeiro permite antecipar cenários, minimizar riscos e orientar decisões mais assertivas, configurando-se como um processo contínuo de análise, definição de metas e acompanhamento dos resultados. Sua aplicação contribui para a racionalização dos gastos, redução de desperdícios e maior eficiência na gestão dos recursos disponíveis.

Embora os condomínios não possuam personalidade jurídica nem finalidade lucrativa, é imprescindível a arrecadação de receitas por meio das taxas condominiais para o cumprimento de suas obrigações. Dessa forma, torna-se fundamental uma administração financeira eficiente, capaz de garantir o equilíbrio econômico, suprir as demandas básicas de funcionamento e promover a satisfação dos proprietários. O gerenciamento das finanças condominiais constitui um desafio constante para síndicos e administradores, sendo o síndico o representante legal do condomínio, eleito em assembleia geral, responsável pela elaboração do orçamento, projeção das receitas e controle das despesas com funcionários, impostos, fornecedores, prestadores de serviços e manutenções das áreas comuns, além da obrigatoriedade de prestar contas ao final de cada exercício.

Observa-se, contudo, que muitas despesas não seguem a previsão orçamentária, frequentemente elaborada sem uma análise criteriosa da realidade financeira e das necessidades do condomínio. Essa prática pode resultar em gastos elevados e não programados, redução do saldo em caixa e dificuldades para honrar compromissos financeiros, ocasionando manutenção inadequada das áreas comuns, falhas na prestação de serviços e aumento da inadimplência. Tais fatores contribuem para o aumento de conflitos entre moradores e administração.

Diante disso, é apresentado o problema de pesquisa: como a gestão do fluxo de caixa pode colaborar para o processo de planejamento financeiro de condomínios residenciais? A partir dessa problemática, este estudo tem como objetivo geral desenvolver um modelo de gestão de fluxo de caixa aplicável a condomínios residenciais, com o intuito de auxiliar a tomada de decisão, otimizar a utilização dos recursos financeiros e promover maior transparência nas operações administrativas, contribuindo para uma gestão mais eficiente, sustentável e alinhada às necessidades dos condôminos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo geral de desenvolver um modelo de gestão de fluxo de caixa aplicável para condomínios residenciais.

1.1. 2. Objetivos Específicos

- Desenvolver um modelo de fluxo de caixa que possibilite maior clareza na tomada de decisão dos gestores de condomínios residenciais.
- Demonstrar que o fluxo de caixa pode ser utilizado como uma ferramenta gerencial na gestão de condomínios residenciais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem finalidade de desenvolver um modelo de gestão de fluxo de caixa aplicável para condomínios residenciais, a gestão eficiente do fluxo de caixa evidencia a importância da administração do fluxo de caixa no planejamento e controle financeiro de condomínios residenciais, estas empresas trabalham com orçamentos limitado, por isso a importância de analisar de forma rigorosa a gestão do fluxo de caixa.

Essa ferramenta permite aos gestores uma análise detalhada das movimentações financeiras o que possibilita obter dados significativos sobre a situação financeira do condomínio, antecipando eventuais dificuldades de caixa ou superávit que poderiam ser investidos em melhorias na infraestrutura e na segurança. A análise do fluxo de caixa revela a eficácia da gestão da empresa, criando as condições necessárias para decisões mais assertivas.

Nesse sentido o planejamento e controle elaborado do fluxo de caixa auxilia de forma significativa a administração da empresa, pois permite uma visão ampla possibilitando ao gestor tomar decisões de forma antecipada, evitando insolvência de caixa, oferecendo maior transparência na aplicação dos recursos consequentemente aumentando a valorização do patrimônio. Esta pesquisa contribui para a área de gestão condominial ao fornecer um modelo de fluxo de caixa prático e aplicável para condomínios, que pode ser adaptado de acordo com a realidade de cada condomínio.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Independente da atividade econômica desenvolvida pela empresa todo negócio tem o objetivo de atingir a eficiência financeira, planejamento financeiro e controle é indispensável no alcance dos objetivos propostos pela empresa. Para Gitman (2010, p. 105) “o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”.

Priore et al (2015) o planejamento é fundamental no gerenciamento de todo e qualquer empreendimento. É uma ferramenta que organiza de forma estruturada as decisões a serem tomadas. Com a crescente competitividade entre as empresas, a flexibilidade em fazer alterações e mudanças no planejamento garante que a empresa permaneça competitiva e atuante.

De acordo com Novais (2019), a aplicação do planejamento financeiro se estende a diferentes segmentos e necessidades, demonstrando sua versatilidade, sendo que sua utilidade corriqueira é em grandes e nas micro e pequenas empresas, mas é observado que sua estrutura pode ser adaptada à vida pessoal, organizações públicas, instituições sem fins lucrativos e até condomínios residenciais, além disso, o planejamento oferece maior previsibilidade e transparência, elementos essenciais em contextos que envolvem responsabilidades coletivas. Assim, sua adoção contribui para práticas mais eficientes e confiáveis de gestão.

Ademais, segundo Araújo, Teixeira e Licório (2015), no âmbito empresarial, o planejamento financeiro possui relevância ainda maior, pois influencia diretamente a continuidade, competitividade e sustentabilidade das organizações, nas micro e pequenas empresas, a falta de controle do fluxo de caixa é um dos principais fatores de mortalidade precoce. Nessa perspectiva, o planejamento permite monitorar entradas e saídas, prever necessidades de capital e ajustar práticas de gestão. Além disso, proporciona maior segurança na tomada de decisão, uma vez que reduz incertezas.

No entendimento de Iale (2012) para obter êxito nas atividades da empresa o planejamento financeiro deve ser estruturado levando em consideração a real situação do negócio, de modo correspondente ao seu planejamento estratégico. Devem ser identificados a origem das contas a receber, principais despesas a pagar e a liquidez gerada pelo patrimônio, avaliando sua compatibilidade com as necessidades presentes e futuras e de acordo Ross;

Westerfield; Jordão (2022) o planejamento financeiro indica como os objetivos financeiros devem ser obtidos, dessa forma, um plano financeiro direciona a empresa como executar suas operações no presente para atingir objetivos futuros. Planejar no sentido literal está relacionado a desenvolver objetivos e fazer escolhas, que buscam otimizar os resultados do negócio.

Segundo Da Fonseca (2018), a definição de planejamento financeiro envolve a elaboração de estratégias que possibilitem controlar, direcionar e analisar o uso dos recursos ao longo do tempo, esse processo requer disciplina metodológica, monitoramento constante e clareza nos objetivos estabelecidos. Além disso, destaca que o planejamento não deve ser compreendido como um documento estático, mas como um sistema dinâmico sujeito a revisões. Assim como pontua, sua eficácia depende da capacidade de interpretar tendências e ajustar decisões conforme mudanças no ambiente interno e externo.

Assim como Araujo et al. (2018) observam, o planejamento financeiro, quando aplicado a condomínios residenciais, revela-se uma ferramenta indispensável para assegurar a sustentabilidade econômica dessas estruturas coletivas, sendo que o controle adequado das receitas e despesas condominiais evita déficits e melhora a gestão dos recursos compartilhados. Além disso, o planejamento favorece a transparência da administração, fortalecendo a confiança entre gestores e condôminos, dessa forma ele possibilita prever investimentos, estabelecer prioridades e minimizar conflitos, sendo que sua utilização contribui não apenas para a organização financeira, mas também para a valorização patrimonial e harmonia comunitária.

2.2 TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO E LONGO PRAZO

Segundo Aguiar (2016), a tomada de decisão financeira envolve a escolha entre diferentes alternativas de alocação de recursos, considerando tanto necessidades imediatas quanto objetivos futuros, decisões de curto prazo tendem a priorizar liquidez, enquanto decisões de longo prazo contemplam ganhos estratégicos e sustentáveis. Além disso, Aguiar observa que o horizonte temporal influencia diretamente o nível de risco aceitável. Em decisões rápidas, a previsibilidade é maior, mas o retorno tende a ser menor. Já no longo prazo, existe maior incerteza, porém maior potencial de crescimento.

O processo de planejamento financeiro segundo Gitman (2010) tem início com a definição dos planos de longo prazo ou estratégicos, que norteiam a elaboração dos orçamentos para colocar em prática os planos de curto prazo.

Os planos de longo prazo ou estratégicos estão relacionados as práticas financeiras planejadas por uma organização e o impacto previsto dessas práticas no longo prazo entre dois a dez anos Gitman (2010). Nesse sentido os planos de longos prazos estão associados com as decisões de investimentos e financiamento. Na visão de Costa (2018, p.11) “o planejamento financeiro a longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção a empresa”.

Além disso, de acordo com Aguiar (2016), um dos principais diferenciais entre decisões de curto e longo prazo é o impacto que cada uma exerce sobre a estrutura financeira da organização, as decisões de curto prazo influenciam diretamente a capacidade de pagamento imediato e a manutenção das operações. Além disso, decisões de longo prazo moldam a base econômica futura, podendo comprometer ou fortalecer o desempenho organizacional por anos.

Como observam Biscaro e Fischer (2019), os impactos das decisões financeiras também variam conforme o grau de risco associado ao horizonte temporal, no curto prazo predominam riscos operacionais, como falta de liquidez ou dificuldades de reposição de estoques. Além disso, no longo prazo, surgem riscos estratégicos e macroeconômicos, que exigem análises mais amplas e projeções complexas. Assim, a tomada de decisão deve equilibrar cautela e visão prospectiva.

Na perspectiva de Capel e Martins (2012) as ações dos planos a longo prazo visam atingir resultados futuros, no qual não se concretizam rapidamente, é necessário realizar análises periódicas dos planos projetados, para identificar as mudanças no mercado que podem influenciar os planos definidos. Nesse sentido é indispensável que a gestão esteja atenta para as mudanças que estão ocorrendo diariamente para não comprometer os planos no longo prazo.

Para Gitman (2010, p. 107):

O planejamento financeiro de curto prazo tem início com a previsão de vendas. Com base nessa previsão, as organizações criam planos de produção que consideram os tempos de espera (preparação) e incluem projeções das matérias-primas necessárias. A partir desses planos, a empresa pode calcular os custos diretos de salários, as despesas fixas das fábricas e os custos operacionais. Após essas estimativas, é possível elaborar uma demonstração de resultados pró-forma e um orçamento de caixa. Com esses dados fundamentais, a empresa pode, por fim, construir um balanço patrimonial pró-forma.

A criação de um plano de planejamento financeiro é indispensável para manter o controle e o equilíbrio financeiro nas organizações, as decisões devem ser planejadas estrategicamente pensando nos planos a serem executados no futuro. De acordo com Ross; Westerfield; Jordão, (2022, p. 104) “a falta de um planejamento eficiente de longo prazo é motivo frequente de problemas financeiros e fracasso empresarial”.

Dessa forma um planejamento financeiro mal executado pode gerar sérios prejuízos ao negócio, afetando diretamente o desenvolvimento das atividades operacionais, que podem levar a empresa a ter sérias complicações financeiras, deixando de cumprir suas obrigações, gerando encargos financeiros que podem comprometer a liquidez podendo acarretar até a falência do negócio.

No entendimento de Pereira (2020) a gestão eficiente do caixa da empresa está relacionada com o planejamento financeiro, pois é através dele que o gestor pode acompanhar e controlar os fluxos operacionais, possibilitando a empresa projetar as ações que serão executadas no longo prazo, gerando condições para que a empresa se mantenha competitiva, em boas condições financeiras para cumprir com as obrigações contraídas ao longo do período e gerar investimentos para se tornar mais competitiva no mercado que é cada vez mais exigente.

Um ponto importante ao se discutir sobre planejamento financeiro é a elaboração do orçamento. Hoji (2017) afirma que o orçamento contém as atividades operacionais receitas e despesas, de investimentos e de financiamentos. Todas essas atividades são calculadas e demonstradas nas demonstrações financeiras e contábeis, incluindo a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Franco e Nocchi (2017) afirmam que a permanência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao planejamento financeiro bem estruturado que envolve a elaboração de orçamento eficiente, controle dos recursos de entradas e saídas e que seja suficiente para projetar um fluxo de caixa, aumentando o controle dos recursos financeiros, garantindo assim que a empresa seja capaz de permanecer no mercado.

As organizações que realizam a maior parte de suas atividades, tanto financeiras quanto operacionais, com base em previsões orçamentárias bem definidas e estruturadas, terão mais chances de alcançar o sucesso. Dessa forma a utilização do orçamento na gestão empresarial é fundamental para que a organização atinja seus objetivos da forma mais eficiente possível (Marion, 2017).

2.3 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A Lei no 11.638/07, publicada em 28 de dezembro de 2007, tornou obrigatória a elaboração e divulgação da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), em substituição à Lei no 6.404/1976 que exigia a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). A DFC é um dos principais relatórios contábeis elaborados pela empresa para propósitos gerenciais, sendo sua apresentação obrigatória para as empresas de capital aberto. A empresa que encerrar suas atividades com um patrimônio líquido inferior a 2 milhões de reais no fechamento do balanço não será obrigada a apresentar a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

De acordo com Marion (2019) a Demonstração dos Fluxos de Caixa apresenta as mudanças ocorridas nos recebimentos e pagamentos da empresa no período definido, sintetizando as modificações realizadas no caixa. A DFC apresenta uma linguagem mais simples, por isso se comunica melhor com a maioria dos usuários das Demonstrações Contábeis.

Seguindo essa mesma linha de pensamento Santos e Iudícibus (2022) descreve demonstração do fluxo de caixa (DFC) como o registro das movimentações de recebimentos e pagamentos de uma empresa, analisando a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações durante um determinado período de tempo.

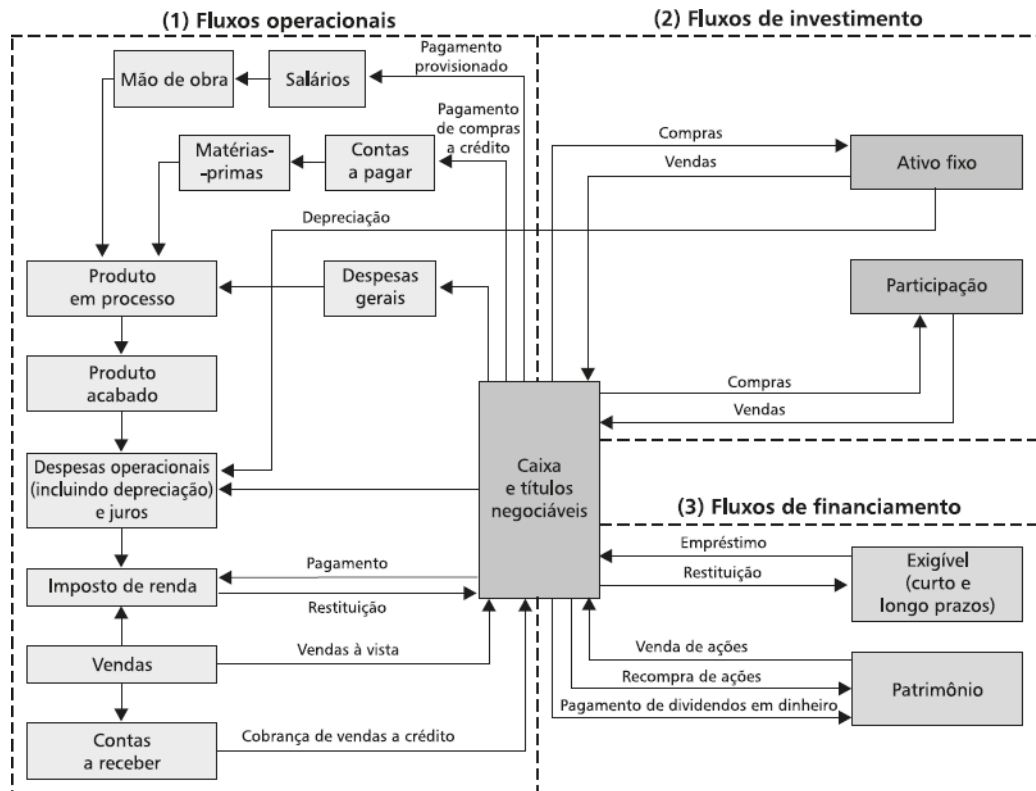
Diante disso, pode-se dizer que a DFC é um dos relatórios mais importante para a empresa, pois demonstra as movimentações no caixa, sendo essencial para o gerenciamento e controle dos recursos financeiro disponíveis, no dia a dia é fundamental o planejamento e controle financeiro para avaliar a condição financeira da empresa.

De acordo com Assaf Neto (2019, p. 203) A DFC classifica os fluxos de caixa em três categorias:

- Fluxo de Caixa das Operações: é relacionado à produção e entrega de bens e serviços. As entradas de caixa incluem o recebimento a vista de bens e serviços e das contas a receber, quando existirem, além de outros recebimentos, como juros de aplicações e demais itens que não sejam originários de atividades de investimentos e/ou financiamentos; as saídas de caixa envolvem os pagamentos efetuados a fornecedores, matéria-prima, salários, serviços, impostos, taxas, juros de empréstimos e financiamentos. Também é possível classificar os juros como atividades de financiamento.
- Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento: são as atividades referentes a empréstimos e financiamentos. Incluem os recebimentos de empréstimos e demais entradas de recursos financeiros, e como saída consideram-se pagamentos de dividendos, amortizações e bens adquiridos.

•Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos: são as atividades referentes a investimentos relacionados ao aumento ou diminuição dos ativos de longo prazo utilizados na produção de bens e serviços.

Figura 1: Estrutura dos Fluxos de Caixa



Fonte: GITMAN (2010, p. 98)

Conforme o PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 03 (R2) a demonstração do fluxo de caixa exige mostrar os fluxos de caixa classificados por períodos dentre as atividades operacionais, de investimento e de financiamento, as atividades devem ser demonstradas de acordo com as particularidades de cada negócio. Quando classificadas por atividades essas informações disponibilizam aos usuários avaliar o resultado de tais atividades sobre a posição financeira da empresa, e seus recursos disponíveis. Essas informações também são indispensáveis para analisar a relação entre essas atividades.

A elaboração da DFC por ser realizada através de dois métodos, direto ou indireto. A maior parte das empresas preferem apresentar a DFC pelo método direto, devido as informações serem de fácil entendimento. Além disso, é possível acompanhar e controlar as informações diariamente o que auxilia no processo decisório.

Conforme mencionado por Silva (2019):

Essa demonstração será obtida de forma direta (a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa) ou de forma indireta (com base no Lucro/Prejuízo do Exercício).

Importante salientar que esse é o único demonstrativo contábil elaborado com base em regime de caixa, enquanto os demais são elaborados considerando a competência de exercício. (Silva, 2019, p.57) disponível:

2.3.1 FLUXO DE CAIXA MÉTODO DIRETO

Ainda conforme Silva (2019, p. 57) “A DFC apresentada pelo Método Direto facilita a visualização e a compreensão do fluxo de caixa, mostrando os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais da empresa, permitindo a avaliação do comportamento do seu nível de solvência”.

A demonstração do fluxo de caixa é idêntica para os dois métodos, Assaf Neto e Silva (2011, p. 47) esclarece que “apesar dos valores numéricos serem idênticos, o método direto tem sido mais indicado, a priori, por apresentar, de forma mais clara, a movimentação dos recursos financeiros da empresa”.

Na elaboração pelo método direto a demonstração é realizada a partir da atividade geradora de caixa da empresa, demonstrando todos os itens que tenham originado recebimentos ou desembolso. Do ponto de vista de Hoji (2017) a elaboração da DFC utilizando o método direto é mais complexa, porém oferece uma maior riqueza de detalhes sobre as operações.

2.3.2 FLUXO DE CAIXA INDIRETO

Silva (2019) destaca que: a Demonstração do Fluxo de Caixa elaborada pelo Método Indireto guarda semelhanças com o DOAR, já que a apresentação dos registros de entradas e saídas do caixa da empresa é realizada através da reconciliação entre o Lucro Líquido do Período com a variação real do caixa, demandando do profissional um entendimento mais aprofundado de Contabilidade.

O fluxo de caixa indireto parte do resultado contábil (lucro líquido) e ajusta para variações no ativo e passivo circulante. Iudícibus (2016) sugere que o fluxo de caixa indireto é mais apropriado para análises de desempenho financeiro em longo prazo, pois está intimamente ligado às demonstrações financeiras tradicionais.

2.4 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é essencial para o planejamento financeira de uma empresa apresentando as atividades relacionadas a movimentação de dinheiro (entradas e saídas) do caixa de uma empresa, essas informações são essências na tomada de decisão, pois auxiliam no planejamento e controle das ações a serem executadas pela gestão. Assaf Neto e Silva (2011, p. 33) “Conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Para Silva (2022, p. 43) “fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”. Para Andrich e Cruz (2023, p.76) “Sua principal função é permitir que a empresa adote medidas antecipadas para assegurar a disponibilidade de recursos necessários a manutenção das atividades operacionais”.

Andrich e Cruz (2023) afirmam que o fluxo de caixa é o principal relatório contábil produzido pela empresa, está ferramenta auxilia os administradores a analisar as entradas e saídas de dinheiro em determinado período, possibilitando os gestores tomarem decisões com mais clareza para não comprometer os recursos disponíveis em caixa.

De acordo com Gitman (2010) as empresas precisam examinar detalhadamente as movimentações cotidianas para identificar um padrão de recebimentos e desembolsos no período, para garantir que haja caixa o suficiente para pagar as contas. O mesmo ainda afirma que é função do administrador financeiro o planejamento e gerenciamento do fluxo de caixa com intuito de garantir a solvência, ou seja, a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações e gerar caixa positivo para os proprietários.

A importância de acompanhar e manter o fluxo de caixa atualizado constantemente é a possibilidade de prever os acontecimentos que venham afetar o caixa como uma diminuição de receitas ou aumento no volume de pagamentos, o que torna possível a gestão não ser pega de surpresa e agir de forma estratégica para evitar falta de liquidez mantando a empresa financeiramente estável.

Silva (2022) afirma que o fluxo de caixa pode oferecer para a empresa a capacidade de aprender com o passado e prever o futuro do caixa, assim, dando suporte a decisões futuras relevantes para o negócio. Assim, o fluxo financeiro é um recurso gerencial que oferece

suporte ao processo de tomada de decisão da empresa, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

No entendimento de Silva (2023) uma das funções do fluxo de caixa é torna possível ao gestor planejar as finanças da empresa em busca de um caixa mais equilibrado, sem que haja sobra ou falta de recursos, mas apenas o necessário para honrar os compromissos da empresa no período. “Tanto a escassez quanto a sobra de caixa são, de alguma forma, prejudiciais a empresa; suas consequências podem ser observadas a curto e a longo prazo”. (Andrich; Cruz 2023, p.77).

É imprescindível que as informações sejam atualizadas diariamente para possibilitar a gestão identificar se está ocorrendo sobra ou falta no caixa, permitindo definir de forma antecipada quais medidas serão adotadas para manter a liquidez no curto prazo e tomar decisões estratégicas em relação aplicação de recursos, investimentos ou financiamentos visando o longo prazo.

Na perspectiva de Frezatti (2014) a gestão eficiente do fluxo de caixa traz benefícios a organização como um todo, no entanto o sucesso da gestão só será alcançado se o fluxo de caixa for considerado como uma ferramenta gerencial da empresa não somente do financeiro. O autor ainda enfatiza a importância da gerência da empresa valorizar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial da organização para tomada de decisão, significa dizer que há a difusão da ideia de cima para baixo dentro da organização. Na empresa onde alta administração está envolvida no fluxo de caixa ele é entendido como importante para os demais setores.

Considerar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial não quer dizer dispensar a contabilidade e os relatórios gerenciais elaborados por ela. Pelo contrário, é necessário buscar consolidar os relatórios gerenciais fornecidos pela contabilidade, aproveitando as vantagens do fluxo de caixa para uma melhor gestão das decisões (Oliveira, 2023).

A gestão deve ter um controle efetivo acerca dos recursos disponíveis por meio de um sistema de software para o gerenciamento de fluxo de caixa. De acordo com Souza e Dias (2019, p. 874), “as entradas e saídas, que ocorrem diariamente no caixa das entidades, devem ser registrados no momento de seu acontecimento, dando assim eficiência na elaboração dessa demonstração”.

Silva (2022) existem fatores que podem afetar o fluxo de caixa de uma organização, o que ocasiona diferenças consideráveis entre o previsto e o executado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como a capacidade da empresa honrar com suas obrigações. Esses fatores são classificados como internos e externos:

Fatores internos estão associados a ineficiência ou falta de um sistema para realizar cobranças, investimentos inesperados e não planejados, diferenças consideráveis no giro de contas a pagar e a receber em função do período médio de recebimento e pagamento, remuneração salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais (Silva 2022).

Fatores externos estão ligados a alterações na legislação fiscal (aumento de alíquota de impostos e/ou novos impostos, ou seja, aumento da carga tributária), aumento do nível de inadimplência, inflação (elevação do nível de preços), recessão e taxas de juros operacionais (Silva 2022).

Silva (2022) ainda complementa, para que esses fatores não ocasionem desequilíbrio entre os valores orçados e realizados e comprometam o fluxo de caixa é importante que haja interação entre os setores para que as decisões sejam tomadas em conjunto, dessa forma todos os responsáveis por tomar decisões que pode gerar impacto no caixa, estão cientes da situação financeira e buscam preservar os interesses da empresa.

A tomada de decisão financeira é um processo fundamental na administração de qualquer organização empresarial, esse processo pode impactar todos os setores da empresa, dessa forma as decisões precisam ser bem fundamentas para garantir a liquidez no curto prazo e planejadas de forma estratégica para alcançar objetivos de longo prazo. As informações sobre a geração de fluxo de caixa são indispensáveis para os usuários das demonstrações financeiras, na avaliação da capacidade de uma organização de gerar ativos financeiros e de aplicar liquidez imediata (Carvalho 2024).

2.5 MÉTRICAS FLUXO DE CAIXA

As métricas do fluxo de caixa e análise dos indicadores financeiros possibilitam avaliar a capacidade da empresa de honrar com os compromissos financeiros, o que permite aos gestores tomarem decisões mais conscientes sobre as ações a serem realizadas.

2.5.1 FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (FCO)

De acordo com Ross; Westerfield; Jordão (2022) Fluxo de Caixa Operacional (FCO) é um indicador financeiro que demonstra a condição financeira da empresa, ou seja, se a empresa é capaz de gerar caixa e equivalentes de caixa a partir das suas atividades operacionais. Os autores complementam, o fluxo de caixa operacional é um número importante porque nos diz, em um nível muito básico, se os fluxos de recebimentos das operações comerciais de uma empresa são ou não suficientes para cobrir seus fluxos diários de saídas de caixa. Por esse motivo, um fluxo de caixa operacional negativo na maioria das vezes sinaliza problemas.

2.5.2 O FLUXO DE CAIXA DISPONÍVEL OU LIVRE (FCD)

De acordo com Ross; Westerfield; Jordão (2022) O fluxo de caixa livre se refere ao caixa que a empresa pode distribuir aos seus credores e aos seus acionistas porque não é necessário para investir em ativos circulantes ou para investir em novos ativos imobilizados. Nesse sentido, o caixa livre é entendido como o dinheiro que está sobrando após a efetivação de todos os pagamentos, aplicações financeiras e investimentos necessários ao bom funcionamento do negócio.

O Fluxo de Caixa Disponível ou Livre (FCD) é o valor livre que uma empresa é capaz de gerar após todos os pagamentos das despesas, e das necessidades de investimento em capital giro. É o caixa disponível da empresa, que pode ser utilizado para distribuição dos dividendos aos proprietários. O FCD representa o fluxo de caixa disponível que supera o montante necessário para sustentar os investimentos e garantir o crescimento do negócio. Assaf Neto, 2021 classifica O FCD em dois tipos:

O Fluxo de Caixa Disponível (Livre) da Empresa (FCDE) representa a quantidade excedente de caixa gerada pelas operações, que é destinada a credores e acionistas. Esse valor é derivado do lucro operacional após impostos (NOPAT). É considerado um fluxo de caixa livre, pois é apurado após as reinvestimentos essenciais em ativos fixos e capital de giro para assegurar a continuidade e o crescimento futuro da organização. Além disso, é considerado desalavancado, uma vez que é calculado antes das despesas relacionadas a empréstimos e juros (Assaf Neto, 2021).

O Fluxo de Caixa Disponível (Livre) ao Acionista (FCDA) representa o montante disponível para os acionistas, obtido a partir do lucro líquido e, por conseguinte, após a subtração das despesas financeiras. O FCDA também leva em conta os reinvestimentos em

ativos fixos e capital de giro, resultando em um valor acessível aos acionistas. Considerado o montante que sobra para os acionistas após a exclusão de todos os gastos, despesas e retenções de lucros destinados a reinvestimentos, o FCDA pode ser visto como a quantia que uma empresa tem a capacidade e a obrigação de distribuir como dividendos aos seus acionistas (Assaf Neto, 2021).

De acordo com Assaf Neto e Silva (2017), a avaliação do fluxo de caixa pode ser feita por meio da categorização de suas atividades em três áreas principais: investimento, financiamento e operacional. A partir dessa divisão, é possível calcular os seguintes indicadores:

$$\text{a) Cobertura de Dívidas} = \text{Fluxo de Caixa das Operações} / \text{Passivo Total}$$

O indicador de cobertura dívidas mostra a geração anual de caixa que provem das operações pelas dívidas da organização. Valores superiores à unidade permitem concluir que a empresa consegue recursos financeiros suficientes para pagar as despesas existentes, tanto de curto quanto de longo prazo (Assaf Neto e Silva, 2017).

$$\text{b) Retorno do Patrimônio Líquido} = \text{Fluxo de Caixa das Operações} / \text{Patrimônio Líquido}$$

O retorno sobre o patrimônio líquido de acordo com Assaf Neto e Silva (2017, p. 54) “demonstra o quanto a empresa possui capacidade de gerar caixa para os acionistas. Mostra o quanto a empresa consegue obter de caixa por unidade monetária investida pelo capital próprio”.

$$\text{c) Cobertura de Investimento} = \text{Fluxo de Caixa das Operações} / \text{Fluxo de Caixa de Investimentos}$$

De acordo com Assaf Neto e Silva (2017) o indicador de cobertura de investimento ao relacionar o fluxo das operações com o fluxo de investimento, consegue determinar se a empresa é capaz de financiar seus projetos de investimentos a partir dos seus recursos de caixa operacional, ou seja, com seus próprios recursos. Quando o indicador é maior que a unidade, a empresa utiliza recursos financeiros, sejam eles próprios ou de terceiros, para investir no longo prazo.

d) Retorno Total = Fluxo de Caixa das Operações/Fluxo de Caixa de Financiamento

” Relaciona a entrada líquida de recursos proveniente do desempenho operacional da empresa com o fluxo de financiamento” Assaf Neto e Silva (2017, p. 55).

e) Retorno sobre Vendas = Fluxo de Caixa das Operações/ Vendas

“Esse índice relaciona a geração de caixa pelo volume de vendas. Em outras palavras, quanto a empresa consegue gerar de fluxo de caixa líquido com suas operações para cada unidade de venda” Assaf Neto e Silva (2017, p. 56).

f) Retorno sobre Ativo = Fluxo de Caixa das Operações/ Ativo

Esse indicador mostra a quantidade de caixa gerada pelas operações para cada unidade de monetária aplicável ao ativo. Uma opção mais apropriada que esse índice é o retorno sobre investimento, que compara o fluxo operacional ao total investido pela empresa. O investimento é indicado pela soma da necessidade de capital de giro (Assaf Neto e Silva 2017).

g) Fluxo sobre Lucro = Fluxo de Caixa das Operações/ Lucro Líquido

O indicador do fluxo sobre o lucro pode indicar a parte do lucro que foi obtida financeiramente. A otimização desse indicador pode ajudar a posicionar a empresa no seu ciclo de vida. Dessa forma, o índice fluxo sobre lucro pode indicar que a companhia atingiu a maturidade em seu negócio (Assaf Neto e Silva, 2017).

h) Taxa de Queima = Fluxo de Caixa das Operações /Capital Circulante Líquido

Assaf Neto e Silva (2017) declaram que, embora esse indicador seja aplicado apenas em casos de fluxo de caixa negativo nas operações, ele também prevê o tempo que o capital circulante líquido (CCL) será consumido pelo fluxo de caixa negativo operacional. Se a taxa de queima for de 1, isso indica que, durante uma atividade social, o CCL será consumido devido ao desempenho operacional insuficiente da organização.

i) Índice de Liquidez e Caixa = $\frac{\text{Disponível FC Operações } t-1}{\text{Passivo Circulante Oneroso } t-1}$

“Esse índice relaciona o disponível existente no período anterior mais o fluxo de caixa das operações com as dívidas onerosas da empresa que serão pagas no exercício” Assaf Neto e Silva (2017, p. 58). Quando esse número aumenta, indica um aumento na capacidade de pagamento da empresa. Em situações em que o valor é negativo, a empresa não tem recursos financeiros suficientes para quitar suas dívidas de curto prazo (Assaf Neto e Silva, 2017).

2.6. A GESTÃO FINANCEIRA EM CONDOMÍNIOS

Segundo Espíndola e Melo (2019), a gestão financeira em condomínios constitui um processo essencial para assegurar o equilíbrio econômico das áreas comuns e a manutenção adequada das estruturas físicas, esse tipo de gestão envolve o planejamento, controle e análise de receitas e despesas, garantindo maior eficiência na administração dos recursos coletivos. Além disso, a organização financeira possibilita que o síndico e os gestores tomem decisões mais assertivas e transparentes, sendo que dessa forma, evita-se a ocorrência de déficits que possam comprometer serviços essenciais, ou seja, a gestão financeira é um pilar fundamental da sustentabilidade administrativa.

De acordo com Santos (2024), a gestão financeira condominial deve ser estruturada com base em informações contábeis claras, confiáveis e atualizadas, pois são elas que orientam o processo decisório, o uso correto dessas informações possibilita maior compreensão sobre a situação patrimonial e orçamentária, prevenindo erros e divergências nos registros. Além disso, a transparência contábil fortalece a relação entre administração e condôminos, que passam a acompanhar com maior segurança o destino dos recursos pagos. Assim, o emprego adequado da contabilidade assegura que as ações de gestão estejam alinhadas às necessidades reais do condomínio.

Segundo Araujo (2025), a gestão financeira condominial envolve não apenas o controle de recursos, mas também a observação de fatores sociais, estruturais e comportamentais que influenciam a administração, muitos síndicos enfrentam desafios diante da complexidade das demandas coletivas e da necessidade de apresentar resultados concretos aos moradores. Além disso, condomínios maiores tendem a exigir maior profissionalização, dada a amplitude dos serviços e contratos envolvidos. Dessa forma, torna-se indispensável desenvolver mecanismos de monitoramento contínuo e avaliação de desempenho.

Além disso, de acordo com Marques e Ribeiro (2023), o fluxo de caixa constitui uma das principais ferramentas de planejamento financeiro aplicadas aos condomínios, permitindo visualizar entradas e saídas de recursos em períodos determinados, a utilização adequada dessa ferramenta melhora o acompanhamento das finanças e previne dificuldades no pagamento de obrigações. Além disso, o fluxo de caixa possibilita a identificação de períodos críticos e a formulação de estratégias para otimizar o uso dos recursos. Dessa forma, apresenta-se como elemento indispensável para manter o equilíbrio financeiro. Assim, o condomínio consegue planejar com antecedência manutenções, investimentos e melhorias. Portanto, sua aplicação contribui diretamente para a saúde econômica da instituição.

Ademais, segundo Espíndola e Melo (2019), a importância da gestão financeira em condomínios também está relacionada à valorização patrimonial, uma vez que a manutenção adequada e a transparência administrativa impactam diretamente na percepção dos moradores e potenciais compradores, sendo que condomínios bem geridos tendem a apresentar menores índices de inadimplência e maior eficiência na utilização dos recursos. Além disso, a gestão responsável permite a realização de melhorias contínuas, contribuindo para a modernização e o conforto dos ambientes comuns. Assim, o patrimônio coletivo é preservado e ampliado ao longo do tempo, ou seja, a administração financeira ultrapassa a dimensão operacional, sendo que se torna um investimento estratégico na qualidade de vida dos condôminos.

3. MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada e abordagem qualitativa, adotando dois procedimentos metodológicos principais: revisão da literatura e estudo de caso. A revisão da literatura teve como finalidade fundamentar teoricamente os conceitos essenciais relacionados à gestão financeira, fluxo de caixa, controle orçamentário e administração condominial, permitindo compreender o tema e identificar modelos, práticas e diretrizes relevantes para a elaboração de um fluxo de caixa aplicável ao contexto condominial. Foram consultados livros, artigos científicos, legislações e documentos institucionais que abordam tanto a gestão financeira empresarial quanto suas adaptações ao ambiente de condomínios residenciais (OLIVEIRA, ET AL. 2022).

O estudo de caso, por sua vez, foi desenvolvido no Condomínio X, empreendimento residencial fechado localizado na cidade de Mossoró-RN, escolhido por conveniência e pela disponibilidade de acesso às informações. Por motivos de confidencialidade, o nome real da instituição foi preservado. A escolha desse condomínio justifica-se pela estrutura administrativa formalizada, pela complexidade de suas operações financeiras e pelo registro contínuo de dados que permitiram a análise aprofundada de seu funcionamento. O estudo de caso possibilitou compreender, na prática, como ocorre o planejamento financeiro, a execução das despesas, o controle das receitas e o acompanhamento do fluxo de caixa, bem como identificar fragilidades e potencialidades do modelo vigente.

A coleta de dados ocorreu por meio da análise documental, envolvendo relatórios financeiros, planilhas de prestação de contas, demonstrativos bancários, organogramas internos, regulamentos administrativos e informações fornecidas pelo setor financeiro do condomínio. Esses documentos permitiram examinar rotinas relacionadas a pagamentos, conciliações bancárias, emissão de boletos, controle de inadimplência e manutenção dos saldos de caixa. A análise também considerou o plano de contas utilizado pelo condomínio e os procedimentos internos adotados para assegurar transparência e controle das operações.

A abordagem qualitativa baseou-se na interpretação desses documentos e no cruzamento das informações coletadas com as referências teóricas identificadas na revisão da literatura, sendo que esse conjunto metodológico possibilitou compreender a dinâmica financeira do condomínio, avaliando o grau de eficiência das práticas adotadas e verificando se os mecanismos de controle estavam alinhados às boas práticas de gestão financeira recomendadas na literatura.

Além disso, foram observados os fluxos operacionais, de investimento e de financiamento, permitindo classificar as movimentações financeiras e identificar sua influência no resultado final do fluxo de caixa. Essa análise permitiu propor um modelo estruturado, adaptável e aplicável a condomínios residenciais, com foco em clareza, transparência e previsibilidade financeira. O objetivo final foi oferecer uma ferramenta de gestão que auxilie síndicos e administradores na tomada de decisões estratégicas, no planejamento orçamentário e na alocação eficiente dos recursos.

Assim, a combinação entre revisão da literatura e estudo de caso conferiu rigor metodológico ao trabalho, permitindo tanto a compreensão teórica quanto a aplicação prática do modelo proposto, garantindo a construção de um conhecimento consistente e relevante para a área de gestão condominial.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa objeto desse estudo trata-se de um condomínio residencial fechado, localizado na cidade de Mossoró-RN. Por motivos de confidencialidade e para preservar as informações, o nome real da instituição não será identificado; portanto, será denominado Condomínio X.

Os condomínios não possuem personalidade jurídica, uma vez que não exercem atividade econômica nem possuem fins lucrativos. No entanto, assemelham-se às empresas apenas quanto à obrigatoriedade de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Essa exigência se faz necessária porque, apesar de sua natureza jurídica própria, não se pode confundir os condôminos com os proprietários (NETO, 2008).

A constituição de um condomínio ocorre por meio de uma convenção condominial, instrumento obrigatório que estabelece os principais direitos e deveres dos condôminos, conforme o Código Civil (Lei Federal nº 10.406/2002). De acordo com a Lei Federal nº 4.591/1964, a administração condominial é composta por três órgãos principais: o síndico, os órgãos consultivos e a Assembleia Geral.

A gestão do condomínio, conforme a Lei nº 4.591/1964, é exercida pelo síndico, eleito em assembleia, podendo ser pessoa física ou jurídica, condômina ou não. O síndico tem a função de representar legalmente o condomínio, administrar e gerir os bens comuns, atuando como gestor de propriedade de terceiros, com o dever de prestar contas aos condôminos. Trata-se de uma responsabilidade civil e criminal, conforme previsto no art. 186 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002).

A representação legal do condomínio cabe, portanto, ao síndico, eleito anualmente pela assembleia geral, sendo permitida uma única reeleição consecutiva. O síndico exerce funções administrativas e gerenciais, assumindo a responsabilidade pela elaboração do orçamento, projeção das receitas e planejamento das despesas necessárias à manutenção das atividades condominiais. A provisão orçamentária pode ser reajustada a qualquer momento, desde que aprovada em assembleia geral pela maioria relativa dos presentes (metade mais um), especialmente em casos de despesas emergenciais.

Para fins de representação legal perante instituições financeiras, a abertura e o fechamento de contas bancárias, ordens de pagamento, assinaturas de cheques e demais

obrigações financeiras devem ser efetuadas mediante a assinatura conjunta de dois representantes do condomínio, entre o síndico, o subsíndico e o tesoureiro.

O Condomínio X possui administração própria, composta pelos departamentos administrativo, financeiro, de segurança e de manutenção. O quadro de funcionários é formado por 60 colaboradores em regime CLT, sendo a maioria deles vinculada às áreas de segurança e manutenção, além disso conta com assessorias contábil e jurídica. O setor financeiro é composto por um coordenador financeiro, um assistente financeiro e um estagiário. Os relatórios mensais são elaborados em planilhas do Microsoft Excel, nas quais são analisadas todas as entradas de recursos destinadas a cobrir as despesas ordinárias. As receitas são classificadas por categorias, sendo a principal fonte de receita oriunda das taxas condominiais.

O setor dispõe ainda de um plano de contas, que orienta a execução das tarefas diárias e garante maior clareza e controle nas atividades financeiras. Entre suas principais funções, destacam-se:

- Acompanhar as receitas e despesas, mantendo as abas financeiras do sistema sempre atualizadas;
- Controlar os pagamentos realizados e suas respectivas conciliações bancárias;
- Gerenciar as despesas a pagar e elaborar as prestações de contas mensais;
- Verificar extratos e demonstrativos bancários;
- Monitorar a inadimplência e adotar medidas preventivas para sua redução;
- Emitir boletos de cobrança e realizar auditorias periódicas sobre os pagamentos recebidos e pendentes;
- Realizar o acompanhamento diário dos saldos bancários e agir preventivamente em relação ao fluxo de caixa.

O cronograma de pagamentos é executado semanalmente, às quartas-feiras. Os pagamentos com vencimento anterior à próxima data programada (quarta-feira seguinte) devem ser antecipados, a fim de evitar atrasos. As quitações podem ser efetuadas por meio de internet banking, cartão de crédito, cheque ou dinheiro, sendo a internet banking o método preferencial.

Os pagamentos realizados via internet banking são lançados previamente pelos colaboradores do setor financeiro e ficam pendentes de aprovação pelos gestores. As transações somente são efetivadas após a autorização de dois gestores, também pelo sistema bancário online. Após a confirmação, o setor financeiro realiza o acompanhamento dos saldos de todas as contas movimentadas.

O condomínio também utiliza um fundo rotativo para compras emergenciais de pequeno valor, além de dispor de um cartão de crédito corporativo e cheques administrativos, utilizados para o saque de valores destinados ao fundo rotativo ou para pagamentos a fornecedores que, por algum motivo, não possam ser efetuados via internet banking.

A seguir, apresenta-se uma tabela que discrimina as atividades operacionais, de investimento e de financiamento, acompanhadas de suas respectivas entradas e saídas de recursos. Os valores apresentados são hipotéticos e têm como finalidade exemplificar a aplicação prática de um modelo de fluxo de caixa que pode ser adotado em organizações.

Tabela 1: Planilha Modelo de fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA 01/09 a 30/09/2025	
(+) Taxa de Condomínio	R\$ 500.400,00
(+) Faturas de água	R\$ 85.000,00
(+) Instalação de hidrômetro	R\$ 1.200,00
(+) Multas por Infrações	R\$ 1.000,00
(+) Taxa de reserva de salão de festas	R\$ 3.600,00
(+) Receitas Juros/Multas moratórios	R\$ 3.000,00
Total de Receitas Operacionais	R\$ 594.200,00
Despesas	Valor projetado mensal
Pessoal	R\$ 174.615,08
Tributos	R\$ 80.268,96
Remuneração dos Gestores	R\$ 6.072,00
Concessionárias Água	R\$ 120.000,00
Concessionárias Energia	R\$ 46.000,00
Combustível	R\$ 6.000,00
Telefonia e internet	R\$ 1.400,00
Material	R\$ 20.900,00
Manutenção	R\$ 9.180,00
Honorários	R\$ 11.108,00
Segurança armada	R\$ 23.000,00
Total das Despesas Operacionais	R\$ 512.698,04
Fluxo Operacional	R\$ 81.501,96
Fluxo de Investimentos	R\$ 35.000,00
Fluxo de Financiamentos	R\$ 200.000,00
Saldo Final de Caixa	R\$ 316.501,96

Fonte: Autoria Própria (2025)

As análises das informações foram realizadas com base nas métricas do fluxo de caixa apresentada Assaf e Silva (2017), foram analisados os seguintes indicadores:

- a) Cobertura de Dívidas = Fluxo de Caixa das Operações/Passivo Total
 $81.501,96 / 712.698,04 = 0,114357$
- b) Retorno do Patrimônio Líquido = Fluxo de Caixa das Operações/Patrimônio Líquido
 $81.501,96 / R\$ 50.000,00 = 1,63$
- c) Cobertura de Investimento = Fluxo de Caixa das Operações/Fluxo de Caixa de Investimentos
 $81.501,96 / 35.000,00 = 2,328627$
- d) Retorno Total = Fluxo de Caixa das Operações/Fluxo de Caixa de Financiamento
 $81.501,96 / 200.000,00 = 0,41$
- e) Retorno sobre Vendas = Fluxo de Caixa das Operações/ Vendas
 $81.501,96 / 715.198,04 = 0,11$
- f) Retorno sobre Ativo = Fluxo de Caixa das Operações/ Ativo
 $81.501,96 / 500.000,00 = 0,16$
- g) Fluxo sobre Lucro = Fluxo de Caixa das Operações/ Lucro Líquido
 $81.501,96 / 32.000,00 = 2,546936$
- h) Taxa de Queima = Fluxo de Caixa das Operações /Capital Circulante Líquido
 $79.001,96 / 715.198,04 = 0,11$
- i) Índice de Liquidez e Caixa = Disponível FC Operações t –1/Passivo Circulante Oneroso t –1
 $81.501,96 / 712.698,04 = \mathbf{0,11}$

Tabela 2: Planilha Indicadores Financeiros Baseados no Fluxo de Caixa

Índices	Resultado
Cobertura de Dívidas = Fluxo de Caixa das Operações/Passivo Total	0,1143569
Retorno do Patrimônio Líquido = Fluxo de Caixa das Operações/Patrimônio Líquido	1,63
Cobertura de Investimento = Fluxo de Caixa das Operações/Fluxo de Caixa de Investimentos	2,33
Retorno Total = Fluxo de Caixa das Operações/Fluxo de Caixa de Financiamento	0,41
Retorno sobre Vendas = Fluxo de Caixa das Operações/ Vendas	0,11
Retorno sobre Ativo = Fluxo de Caixa das Operações/ Ativo	0,16
Fluxo sobre Lucro = Fluxo de Caixa das Operações/ Lucro Líquido	2,5469363
Taxa de Queima = Fluxo de Caixa das Operações /Capital Circulante Líquido	0,1104617
Índice de Liquidez e Caixa = Disponível FC Operações t –1/Passivo Circulante Oneroso t –1	0,11

Fonte: Autoria Própria (2025)

4.1. O RESULTADO DOS FLUXOS DE CAIXA DE CONDOMÍNIOS

Durante o mês analisado, o condomínio registrou receitas operacionais totais de R\$ 594.200,00, compostas principalmente pelas taxas condominiais, que representam sua maior fonte de arrecadação. Tais receitas demonstram a dependência da organização em relação à contribuição dos condôminos e reforçam a importância do controle de inadimplência para assegurar a regularidade das entradas financeiras. O planejamento financeiro mensal, sustentado por essas receitas, é fundamental para o cumprimento das obrigações legais e para a continuidade das atividades condominiais.

No que diz respeito às despesas operacionais, observou-se um total de R\$ 512.698,04, valor significativamente influenciado pelos gastos com pessoal, segurança, concessionárias e tributos, que correspondem às despesas essenciais para a manutenção da infraestrutura e dos serviços prestados aos moradores. O fluxo de caixa operacional resultante foi de R\$ 81.501,96, indicando que, apesar do elevado volume de despesas obrigatórias, o condomínio conseguiu encerrar o período com resultado positivo. Esse desempenho sugere eficiência na gestão das despesas recorrentes e capacidade de manter a estabilidade financeira no curto prazo, ainda que os custos fixos representem uma parcela considerável do orçamento.

A análise dos indicadores baseada na metodologia de Assaf e Silva (2017) permitiu uma leitura mais aprofundada acerca da saúde financeira do condomínio. A cobertura de dívidas apresentou índice de 0,11, revelando que o fluxo operacional é capaz de cobrir apenas 11% do passivo total. Embora esse resultado possa indicar vulnerabilidade financeira, é importante contextualizá-lo à natureza jurídica dos condomínios, que, diferentemente de empresas, não operam para obtenção de lucro, mas para o equilíbrio entre receitas e despesas. Por outro lado, o retorno do patrimônio líquido (1,63) e a cobertura de investimentos (2,33) demonstram que os recursos próprios são utilizados de forma eficiente e que o condomínio possui capacidade operacional para financiar melhorias estruturais com relativa segurança.

Outros indicadores reforçam o cenário de estabilidade moderada. O retorno sobre vendas e a taxa de queima apresentaram índice de 0,11, evidenciando que o condomínio converte aproximadamente 11% das receitas totais em caixa líquido. Já o retorno sobre ativos (0,16) mostra capacidade de geração de caixa equivalente a 16% do valor dos ativos, o que pode ser considerado satisfatório para uma instituição sem finalidade lucrativa. Além disso, o fluxo sobre lucro (2,55) indica que o condomínio produz mais do que o dobro de caixa em

relação ao lucro contábil, sinalizando boa liquidez e capacidade de honrar compromissos de curto prazo com os recursos gerados internamente.

Além disso, ao agregar os resultados dos fluxos operacional, de investimentos e de financiamentos, obteve-se um saldo final de caixa de R\$ 246.501,96. Esse valor demonstra que, mesmo em um cenário de elevada demanda por despesas essenciais e realizações de investimentos, o condomínio apresentou solidez financeira suficiente para manter um caixa final expressivo.

4.2. O PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM CONDOMINIOS E A SUA IMPORTÂNCIA

Assaf Neto e Silva (2017) destacam que a análise do fluxo de caixa, dividido em atividades operacionais, de investimento e de financiamento, é uma das principais ferramentas para compreender a capacidade de geração de recursos e a sustentabilidade financeira de qualquer entidade. Quando aplicada aos condomínios, essa divisão permite avaliar se a arrecadação condominial é suficiente para cobrir despesas recorrentes, realizar melhorias estruturais e cumprir obrigações financeiras de curto e longo prazo. O uso de indicadores como cobertura de dívidas, retorno sobre o patrimônio e taxa de queima fortalece o processo decisório, ao evidenciar riscos e oportunidades na gestão do caixa.

Além disso, o fluxo financeiro, segundo Siena et al. (2015), é essencial para organizar entradas e saídas de curto prazo, permitindo que o condomínio mantenha liquidez para honrar pagamentos e antecipar eventuais déficits. Schmeier e Fank (2016) reforçam que distinguir o fluxo financeiro (de curto prazo) do fluxo de investimento (voltado ao longo prazo) evita interpretações equivocadas da saúde econômica.

No contexto condominial, a importância de um planejamento financeiro adequado também é enfatizada por Espíndola e Melo (2019), que apontam que a gestão eficiente dos recursos influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados e a valorização patrimonial. A transparência e a previsibilidade financeira reduzem conflitos internos, fortalecem a confiança dos moradores e favorecem a continuidade das atividades essenciais. Santos (2024) acrescenta que informações contábeis claras e atualizadas são imprescindíveis para garantir a tomada de decisão fundamentada e evitar falhas que possam gerar gastos desnecessários ou divergências nos registros.

Com base na análise realizada, percebe-se que o Condomínio possui uma estrutura organizacional relativamente robusta, com setores definidos e ferramentas básicas de controle

financeiro. No entanto, os indicadores calculados revelam pontos críticos que exigem aprimoramentos no planejamento financeiro.

O indicador de Cobertura de Dívidas (0,11) mostra que o fluxo operacional mensal não é suficiente para cobrir todas as obrigações do passivo, conforme alertam Assaf Neto e Silva (2017). Isso indica vulnerabilidade financeira e destaca a necessidade de revisão das despesas e melhoria na arrecadação, especialmente no controle da inadimplência.

Por outro lado, a Cobertura de Investimentos de 2,32 indica que o condomínio possui capacidade operacional para financiar projetos de investimento com recursos próprios, um ponto positivo, pois demonstra que melhorias estruturais podem ser realizadas sem depender exclusivamente de financiamentos externos.

O Retorno do Patrimônio Líquido (1,63) mostra que o caixa operacional gera valor significativo em relação ao patrimônio líquido, evidenciando boa capacidade de geração interna de recursos. Contudo, o Retorno Total (0,41) revela que a entrada líquida gerada pelas operações ainda não é suficiente para compensar totalmente os financiamentos existentes, exigindo atenção no controle de gastos futuros.

Outra questão importante refere-se ao Retorno sobre Vendas (0,11), indicando que apenas 11% das receitas totais transformam-se em fluxo operacional efetivo. Esse percentual relativamente baixo evidencia a necessidade de otimização das despesas, especialmente na área de concessionárias e pessoal, que representam grande parte dos gastos mensais.

4.3. MODELO DE GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS

A análise prévia dos demonstrativos, como afirma Abib (2015), constitui etapa essencial para o planejamento financeiro, pois fornece a base necessária para decisões sustentáveis tanto no curto quanto no longo prazo. Em condomínios, essa sistematização permite visualizar como taxas condominiais, inadimplências, despesas fixas e variáveis se relacionam no equilíbrio financeiro mensal.

Considerando que condomínios possuem simultaneamente gastos de rotina e necessidades de investimentos periódicos (reformas, equipamentos, manutenção estrutural), recomenda-se a adoção de dois modelos de fluxo de caixa: o fluxo operacional e o fluxo de investimentos. Essa separação segue o entendimento de Gitman (2010), segundo o qual o

fluxo de caixa deve refletir a natureza das decisões financeiras, permitindo que os gestores avaliem de forma distinta a liquidez diária e a capacidade futura de investimento. Para condomínios, isso significa não misturar despesas recorrentes com obras de grande porte, evitando distorções na análise.

O fluxo operacional contempla as movimentações ordinárias, como pagamento de funcionários, consumo de água e energia, contratos de manutenção, seguros e despesas administrativas. A importância desse acompanhamento contínuo é reforçada por Andrich e Cruz (2023), que destacam que a gestão financeira moderna necessita de registros claros e atualizados para garantir eficiência e confiabilidade. Para o condomínio, isso permite prever déficits mensais, identificar sazonalidades e planejar reajustes ou medidas para controle da inadimplência.

Já o fluxo de investimentos representa gastos destinados a melhorias estruturais, modernização de ambientes, aquisições de equipamentos e manutenções extraordinárias. Esses gastos devem ser tratados separadamente, pois impactam a saúde financeira de longo prazo. Como apontam Araújo, Teixeira e Licório (2015), o planejamento de fluxo de caixa deve considerar a temporalidade das operações e diferenciar desembolsos que afetam a operação diária daqueles que representam investimentos estratégicos. Essa divisão permite ao condomínio programar chamadas extras, uso de fundo de reserva ou captação de recursos sem comprometer a operação.

Além disso, a demonstração adequada desses dois fluxos contribui para uma tomada de decisão mais precisa, especialmente quando o condomínio precisa avaliar a viabilidade de reformas ou aquisições. Conforme enfatizado por Araújo et al. (2022), as demonstrações contábeis são instrumentos fundamentais para reduzir incertezas e ampliar a clareza no processo decisório. Assim, ao reunir dados separados por categoria, o síndico consegue dimensionar melhor o impacto de cada projeto e analisar se os recursos disponíveis suportam novas demandas.

Do ponto de vista administrativo, a adoção de um modelo estruturado de fluxo de caixa está diretamente relacionada à profissionalização da gestão condominial. No estudo de caso apresentado por Araujo (2025) sobre administração de condomínios, reforça-se que a organização financeira é um dos fatores que mais afetam a satisfação dos moradores e a transparência da gestão. Quando o fluxo de caixa é apresentado de forma clara, com distinção entre operação e investimento, os condôminos têm maior confiança no uso dos recursos.

Além disso, o modelo deve incluir ainda projeções financeiras, comparativos entre valores previstos e realizados e cenários alternativos. Araujo, Assis e Santos (2018) destacam

que o planejamento financeiro eficiente depende da capacidade de projetar diferentes situações e calcular a probabilidade de realização de investimentos. Para condomínios, esse tipo de análise permite prever impactos de reajustes de taxas, inadimplência e variações significativas de despesas, tornando o planejamento mais robusto.

Adoção de um fluxo de caixa duplo favorece o monitoramento contínuo do desempenho financeiro do condomínio e reduz assimetrias de informação entre gestão e condôminos. Como explicam Batista, Oliveira e Macedo (2017), informações financeiras bem estruturadas reduzem ruídos e aumentam a transparência, qualificando o processo de controle.

4.4. AS POSSIBILIDADES DE INVESTIMENTOS INTERNOS EM MELHORIA A PARTIR DO FLUXO DE CAIXA

Condomínios residenciais apresentam demandas contínuas por melhorias internas, como modernização de áreas de lazer, aprimoramento da segurança, reformas estruturais e aquisição de equipamentos. A adequada análise das sobras financeiras, conforme destaca Gitman (2010), permite identificar o montante disponível para investimento sem comprometer a operação normal. Assim, o fluxo de caixa torna-se essencial não apenas para avaliar a liquidez, mas para definir a capacidade real do condomínio de realizar melhorias sem recorrer a chamadas extras ou ao uso integral do fundo de reserva.

A literatura aponta que a avaliação de investimentos internos deve considerar o impacto direto na satisfação dos moradores e na valorização do imóvel, sendo que de acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2015), investimentos bem planejados reforçam o ciclo de retroalimentação positiva entre valorização patrimonial e atratividade de mercado, mesmo em empreendimentos residenciais. Dessa forma, analisar o fluxo de caixa como ferramenta para identificar oportunidades de investimento permite ao síndico justificar tecnicamente intervenções, apresentando dados concretos à assembleia.

Além disso, o aumento da complexidade administrativa dos condomínios, que recentemente têm assumido características de pequenas empresas, com múltiplos fornecedores, contratos permanentes e obrigações legais diversas. Segundo Oliveira (2018), a tomada de decisão em ambientes multicustos requer instrumentos de gestão capazes de integrar informações operacionais, financeiras e estratégicas. Ao segmentar o fluxo de caixa em operacional e de investimentos, o condomínio consegue mapear melhor suas demandas internas e priorizar melhorias compatíveis com sua saúde financeira.

Batista, Oliveira e Macêdo (2017) afirmam que processos decisórios fundamentados em indicadores financeiros ampliam a confiabilidade entre gestores e condôminos, reduzindo conflitos e fortalecendo o controle social. Assim, ao utilizar o fluxo de caixa como base técnica para decisões de investimento, o condomínio reforça um modelo de gestão mais participativo, claro e eficiente, garantindo intervenções estruturadas e sustentáveis ao longo do tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Análise realizada ao longo deste estudo demonstrou que o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para a gestão financeira de condomínios residenciais, especialmente quando se considera a complexidade das operações, a diversidade das despesas e a necessidade de garantir transparência e previsibilidade nas decisões administrativas. O caso do Condomínio demonstrou, na prática, que mesmo organizações sem finalidade lucrativa dependem de planejamento estruturado, controle rigoroso das entradas e saídas e constante acompanhamento dos indicadores financeiros.

Os resultados obtidos revelaram um cenário de estabilidade moderada: o condomínio apresentou capacidade de gerar caixa suficiente para honrar suas despesas operacionais e ainda manter saldo positivo ao final do período analisado. No entanto, alguns indicadores apontaram fragilidades que merecem atenção, como a baixa cobertura de dívidas e a necessidade de otimização de gastos essenciais. Tais pontos reforçam a importância de uma gestão preventiva, baseada em projeções financeiras, revisão constantes de custos e estratégias de redução da inadimplência.

Além disso, foi observado a necessidade de separar fluxos operacionais e de investimentos, permitindo maior clareza na tomada de decisão. Essa distinção se mostra fundamental para que o condomínio avalie corretamente sua liquidez, planeje melhorias estruturais e evite comprometer recursos destinados às atividades essenciais. Além disso, a adoção de demonstrativos bem estruturados, relatórios regulares e indicadores consistentes fortalece a confiança dos condôminos e contribui para uma administração mais profissional e alinhada às boas práticas de governança.

Sob a perspectiva social, este estudo contribui para a melhoria da gestão condominial e, conseqüentemente, para a qualidade de vida dos condôminos, uma vez que uma administração financeira eficiente reduz conflitos, favorece o equilíbrio financeiro, mantendo adequada manutenção das áreas comuns e dos serviços essenciais. No âmbito acadêmico, a pesquisa amplia a discussão sobre a aplicação do fluxo de caixa em organizações sem fins lucrativos, especialmente em condomínios residenciais, temática ainda pouco explorada na literatura. O modelo proposto e os indicadores analisados podem servir de base para novos estudos e aprofundamentos teóricos sobre gestão financeira condominial. Do ponto de vista gerencial, os resultados fornecem subsídios práticos para síndicos e administradoras,

auxiliando na tomada de decisão, no planejamento de curto e longo prazo e na adoção de práticas mais eficientes e transparentes de controle financeiro.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui algumas limitações. A análise concentrou-se em um único condomínio residencial, o que restringe a generalização dos resultados para outras realidades condominiais, que podem apresentar diferenças quanto ao porte, à localização, à estrutura administrativa e ao perfil dos condôminos. Além disso, o período analisado e a disponibilidade de dados financeiros podem não refletir integralmente variações sazonais ou situações extraordinárias. Destaca-se, ainda, a utilização de dados estimados ou hipotéticos em determinados indicadores, empregados com a finalidade de simulação e exemplificação do modelo proposto.

Diante disso, sugere-se que trabalhos futuros ampliem a amostra de análise, contemplando diferentes tipos e portes de condomínios, possibilitando estudos comparativos e maior robustez nos resultados. Recomenda-se também a integração do fluxo de caixa com outros instrumentos de gestão financeira, como orçamento, análise de custos e indicadores de desempenho operacional. Por fim, pesquisas futuras podem aprofundar a análise dos impactos da inadimplência e das estratégias de cobrança sobre a sustentabilidade financeira dos condomínios, contribuindo para o desenvolvimento de práticas gerenciais cada vez mais eficientes e alinhadas às necessidades dessas organizações.

Ou seja, a implementação de um modelo de fluxo de caixa organizado, transparente e orientado à análise constante não apenas facilita o controle financeiro, mas também amplia as possibilidades de investimento interno, melhora a comunicação com os condôminos e promove sustentabilidade administrativa no longo prazo. A gestão condominial, quando apoiada por instrumentos técnicos adequados, torna-se mais eficiente, previsível e capaz de responder aos desafios econômicos e estruturais que marcam a rotina dessas instituições.

BIBLIOGRAFIA

ABIB, Marlene et al. Análise das demonstrações contábeis como etapa preliminar para elaboração do planejamento de curto, médio e longo prazo no Brasil: um estudo de caso na Votorantim Cimentos. **Espacios**, v. 36, n. 08, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Anderson-Catapan/publication/283561003_Financial_statement_analysis_as_a_preliminary_step_to_short_medium_and_long_term_planning_in_Brazil_A_case_study_in_Votorantim_Cimentos/links/5760b06208ae244d0370d341/Financial-statement-analysis-as-a-preliminary-step-to-short-medium-and-long-term-planning-in-Brazil-A-case-study-in-Votorantim-Cimentos.pdf

AGUIAR, Andson Braga de. **Curto prazo versus longo prazo: o papel de esquemas de incentivo e estratégias de decisão**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-03062016-095413/en.php>

ANDRICH, Emir Guimarães; CRUZ, June Alisson Westarb. *Gestão financeira moderna: uma abordagem prática*. 2. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2024.

ARAÚJO, Adriano; TEIXEIRA, Elson Machado; LICÓRIO, César. A importância da gestão no planejamento do fluxo de caixa para o controle financeiro de micros e pequenas empresas. **Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, v. 2, n. 2, p. 73-88, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/redeca/article/download/28566/20053/0>

ARAÚJO, Amanda Melo et al. As demonstrações contábeis como instrumento para tomada de decisão de investimentos das empresas. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 2, p. 381-395, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2770>

ARAUJO, Isadora Cristina da Silva Barreto. **Administração de condomínios: estudo de caso na capital paraibana**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1981223X&AN=164204423&h=uIz16qBz9DvS3RqDtyACbP1AtCEywKIW%2F%2BgZxyGT%2F3l038RpMFE%2BV7WjVZsPLwHRswpCh5wopBVWExswjbeXKA%3D%3D&crl=c>

ARAUJO, Matheus; DE ASSIS, Lucas; SANTOS, Fernando. A importância do planejamento financeiro e a probabilidade de investimento—Um estudo de caso dos estudantes de Curso de Tecnologia em Gestão Financeira. **Revista Liceu On-Line**, v. 8, n. 1, p. 112-126, 2018. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1787

BATISTA, Tayná Cruz; DE OLIVEIRA, Juliana Ferreira; DA SILVA MACEDO, Marcelo Alvaro. Relevância da informação contábil para o mercado brasileiro de capitais: uma análise comparativa entre lucro líquido, lucro abrangente e fluxo de caixa operacional. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 1, p. 381-408, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5910237>

BISCARO, Eli Teresinha; FISCHER, Andressa Caetano. A importância da análise financeira na tomada de decisão. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, v. 6, n. 1, 2019. Disponível em: <https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/144>

BRASIL. Lei nº 11.638 - Planalto, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm . Acesso em: 17 ago. 2024.

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

CARVALHO, Antonio Vitor de et al. Projeto de Extensão: Yandra Afros e Cachos. **Projeto de Extensão**, 2021.

COSTA, V. **A Importância do Planejamento Financeiro Para o Sucesso das Micro e Pequenas Empresas**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Economia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Imperatriz, 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/7988/1/VITORIO%20PEREIRA%20DA%20COSTA%20-%20TCC.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.

CPC 03 (R2). Demonstração dos Fluxos de Caixa. 2010. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=9>. Acesso em: 19/08/2024.

DA FONSECA, José Wladimir Freitas. **Planejamento e controle financeiro**. IESDE BRASIL SA, 2018.

DE ADMINISTRAÇÃO, Curso; DE OLIVEIRA, Flávia Marques. A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E DE SUAS FERRAMENTAS NA GESTÃO DE CONDOMÍNIOS. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/000005/00000529.pdf>

DE ARAUJO, Juliano Augusto Orsi et al. Remuneração Executiva e Desempenho: Um Olhar para o Fluxo de Caixa Operacional. **Revista de Empreendedorismo, negócios e inovação**, v. 5, n. 2, p. 4-25, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/367>

DE CARVALHO, Patricia Ribeiro. **A DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA CONTÁBIL APLICADA EM UMA EMPRESA DE TURISMO**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 4, p. 1733-1760, 2024.

DE SOUSA, Jair Bruno Pereira; DIAS, Tays Cardoso. A Gestão do Fluxo de Caixa no Âmbito Empresarial. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 873-887, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1503>. Acesso em: 05 ago. 2024.

DO BREVIÁRIO, Álaze Gabriel et al. Valuation: calculando o valor econômico-financeiro de uma empresa com base no método de fluxo de caixa descontado. **Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica| Vol**, v. 4, n. 21, p. 706, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Alaze-Breviario-2/publication/390158019_VALUATION_CALCULANDO_O_VALOR_ECONOMICO-FINANCEIRO_DE_UMA_EMPRESA_COM_BASE_NO_METODO_DE_FLUXO_DE_CAIXA_DESCONTADO/links/67e60f2b43ec6369e204a5ae/VALUATION-CALCULANDO-

[O-VALOR-ECONOMICO-FINANCEIRO-DE-UMA-EMPRESA-COM-BASE-NO-METODO-DE-FLUXO-DE-CAIXA-DESCONTADO.pdf](#)

DOS SANTOS, Pamela Caetano; FRANÇA, Paola Machado; BATISTA, Valquiria Constancio. O IMPACTO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA QUALIDADE DE VIDA: FATORES, BENEFÍCIOS E RECOMENDAÇÕES. **REVISTA FOCO**, v. 17, n. 10, p. e6589-e6589, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6589>

ESPÍNDOLA, Mailane Noleto; DE MELO, Jose Airton Mendonça. Benefícios da gestão financeira-um estudo de caso em um condomínio residencial do Distrito Federal. **Journal of SDGs Research in Emerging Business**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2019. Disponível em: <https://sdgbusinessjournal.org/index.php/ojs/article/view/1088>

FRANCO, N. D.; NOCCHI, R. O. A Importância do Planejamento Financeiro em Tempos de Crise Econômica. **Colloquium Socialis**. Presidente Prudente, v. 01, n. Especial 2, Jul/Dez, p. 886-891, 2017. Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2017/suplementos/area/Socialis/10%20%20Ci%C3%AAs%20Cont%C3%A1beis/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20FINANCEIRO%20EM%20TEMPOS%20DE%20CRISE%20ECON%C3%94MICA.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, Masakazu. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788547221904. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221904/>. Acesso em: 13 ago. 2024.

JONES, Graciela Dias Coelho; SIESSERE, Arthur Tornatore; NAKAMURA, Wilson Toshiro. O uso do EBITDA como proxy do fluxo de caixa operacional por empresas brasileiras. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5609274>

MACHADO, Kalleb de Souza Rangel; MEIRELLES, Jorge Luis Faria; ROSSETTI, Nara. Análise da sensibilidade do investimento em relação ao fluxo de caixa: um estudo nas empresas da indústria brasileira listadas na BM&FBOVESPA entre os períodos de 2004 a 2008 e 2009 a 2014. **Brazilian Journal of Business**, v. 1, n. 3, p. 1016-1028, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/2984>
MARION, José C. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021264/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MARQUES, Amanda Souza; RIBEIRO, Fabricio Vasconcelos. FLUXO DE CAIXA: Como o planejamento Financeiro a partir do fluxo de caixa impacta nos resultados financeiros do condomínio. 2023. Disponível em: <https://unisales.br/wp-content/uploads/2023/06/FLUXO-DE-CAIXA-COMO-O-PLANEJAMENTO-FINANCEIRO-A-PARTIR-DO-FLUXO-DE-CAIXA-IMPACTA-NOS-RESULTADOS-FINANCEIROS-DO-CONDOMINIO.pdf>
NETO, Alexandre A. **Curso de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022452. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022452/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

NETO, Alexandre A.; SILVA, César Augusto T. **Administração do capital de giro, 4ª edição**. São Paulo: Atlas, 2017.

NETO, Alexandre A.; SILVA, César Augusto T. **Administração do capital de giro, 4ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2011. *E-book*. ISBN 9788522484751. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484751/>. Acesso em: 09 ago. 2024.

NOVAIS, Andresa Christine de Assis. Planejamento financeiro: ferramenta auxiliar na tomada de decisões para micro e pequenas empresas. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis)-Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro**, 2019. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/15809>

OLIVEIRA, Andre Soares De. **Fluxo de caixa e gestão financeira nas micro e pequenas empresas**. 2023.

PEREIRA, Yuri Darte Alves. **A importância da demonstração de Fluxo de Caixa e do Ciclo Operacional para a gestão Financeira**. 2020. 34. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2020.

PRIORE, Eduardo Roberto et al. A Importância do Planejamento e Orçamento: um estudo de caso sobre O uso da ferramenta de orçamento em um Condomínio. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 67-80, 2015.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDÃO, Bradford D.; e outros. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Grupo A, 2022. *E-book*. ISBN 9788582605783. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605783/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; Eliseu Matins; et al. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559775675. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775675/>. Acesso em: 05 ago. 2024.

SANTOS, Vitoria Goncalves dos. Relevância das informações contábeis para a gestão condominial. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32793>

SCHMEIER, Roger; FANK, L. O. Fluxo de caixa. **III Simpósio de Agronomia e Tecnologia em Alimentos**, 2016. Disponível em: https://eventos-antigo.uceff.edu.br/eventosfai_dados/artigos/agrotec2016/379.pdf

SIENA, Osmar et al. O Fluxo de caixa como ferramenta de gerenciamento financeiro de pequenas empresas. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 1, p. 22-39, 2015. Disponível em: <https://www.remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/89>

SILVA, Alexandre Alcântara da. Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis. – 5. ed. – [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012897/epubcfi/6/30\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter04!\]/4/456/2/1:244\[de%20%2Cde%20\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012897/epubcfi/6/30[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter04!]/4/456/2/1:244[de%20%2Cde%20])

SILVA, Breno Augusto de Oliveira. **Restrição financeira e sensibilidade do investimento ao fluxo de caixa em empresas brasileiras com diferentes graus de governança**

corporativa. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-02082018-105728/en.php>

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772612. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772612/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SILVA, Letícia Maria da. **Percepção dos Micro e Pequenos Empresários do ramo ceramista sobre o uso de instrumentos financeiros para tomada de decisão**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/56604/1/TCC%20LET%C3%8DCIA_DEPO_SITO.pdf. Acesso em: 23 ago. 2024.

SORNBERGER, G. P. et al. contabilidade em condomínios: um diagnóstico da utilização das informações contábeis pelos gestores de condomínios na cidade de sorriso - mt. **Revista Contabilidade & Amazônia**, sinop, v. 2, n. 1, 2009.

SOBRINHO, Ana Paula Silva; TOFOLI, Eduardo Teraóka. A importância do planejamento financeiro na organização. In: **Colloquium Socialis, Presidente Prudente**. p. 522-527. 2017. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/xllcure7gjaqhm66shgaxl3wna/access/wayback/http://www.ufrn.br/site/enepe/2017/suplementos/area/Socialis/02%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20FINANCEIRO%20NA%20ORGANIZA%C3%87%C3%83O.pdf>