

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA  
GRÁFICA**

Aluno: Wélida Fernanda Marinho Santos

Orientador: Me. Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2016/2.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA  
GRÁFICA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação do Prof. Me. Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2016/2.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**WÉLIDA FERNANDA MARINHO SANTOS**

**FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA  
GRÁFICA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação do Prof. Me. Pedro Ramos Lima

Avaliado em 20 / 12 / 2016

Nota Final: \_\_\_\_\_

---

Professor Orientador Me. Pedro Ramos Lima

---

Professor Examinador Esp. Vinícius Bernardes Roberto

Aparecida de Goiânia, 2016/2.

## RESUMO

O planejamento financeiro é composto por várias ferramentas que fornecem informações sobre a vida financeira das empresas, como o fluxo de caixa que é um recurso financeiro onde são lançadas diariamente todas as entradas e saídas da empresa e após apuração do saldo é possível verificar se a empresa tem giro de capital suficiente para dar continuidade às atividades da empresa. Com o controle do fluxo de caixa, podem-se obter informações seguras sobre os recursos financeiros que a empresa possui que auxiliam em todo processo de tomada de decisão financeira. Este trabalho teve como objetivo a apresentação do fluxo de caixa de uma indústria gráfica, como é realizado o seu controle e qual a sua importância para indústria e todas as entidades. Pois toda atividade financeira de uma empresa precisa planejar e controlar seus recursos financeiros. Através do estudo de caso realizado, foi possível averiguar que a indústria possui planejamento financeiro e um fluxo de caixa com controle diário de suas contas a receber e pagar, de sua movimentação bancária, que seu capital de giro é suficiente para o pagamento de suas dívidas. Fazem-se também novos investimentos sempre que possível, efetuando compras somente do necessário. Apresentam-se ainda alguns pontos fracos, onde foi sugerida a sincronização dos pagamentos a receber e pagar, um melhor controle no recebimento de notas fiscais e na análise de créditos, fazer investimentos no *software* utilizado e na capacitação dos empregados, para melhorar as informações geradas pelo departamento financeiro.

**Palavras-chaves:** Planejamento financeiro; Controle; Fluxo de caixa.

## ABSTRACT

Financial planning is made up of several tools that provide information about the financial life of companies, such as cash flow, which is a financial resource where every entry and exit of the company is posted daily and after verification of the balance, it is possible to verify that the company has enough capital to continue the company's activities. With cash flow control, you can gain insight into the financial resources the company has to assist in any financial decision-making process. This paper aimed at presenting the cash flow of a printing industry, how its control is performed and what its importance is to industry and all entities. For every financial activity of a company must plan and control its financial resources. Through the case study carried out, it was possible to verify that the industry has financial planning and a cash flow with daily control of its accounts receivable and payable, of its banking operations, that its working capital is enough to pay its debts. New investments are also made whenever possible, making purchases only when necessary. There are also some weak points, where the synchronization of payments receivable and pay was suggested, a better control in the receipt of invoices and credit analysis, investments in the software used and in the training of employees, to improve the information generated By the finance department.

**Keywords:** Financial planning; Control; Cash flow.

## INTRODUÇÃO

As organizações na busca pelo seu desenvolvimento e crescimento fazem o planejamento financeiro utilizando o fluxo de caixa para obter informações relevantes sobre a vida financeira de uma empresa, segundo Neto e Silva (2012, p. 33), com a elaboração do fluxo de caixa "... é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando medidas saneadoras a serem tomadas".

Todo planejamento financeiro necessita de ferramentas que forneça informações seguras aos usuários e o fluxo de caixa é um instrumento que permite planejar e controlar o recurso financeiro da empresa a curto e longo prazo, sendo indispensável em todo processo de tomada de decisão financeira, segundo Neto e Silva (2012).

Para Hoji (2003) e Neto e Silva (2012), é no fluxo de caixa que estão os lançamentos de todas as entradas e saídas, destacado não somente a área financeira, mas também efetivamente todos os setores com resultados líquidos de caixa como: a produção, as compras, as cobranças e as vendas.

A área financeira de qualquer entidade deve avaliar criteriosamente o seu perfil de endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram simultaneamente junto à geração de caixa da entidade, assim se prognostica através desse fluxo um resultado positivo e lucrativo para os negócios.

Esse trabalho objetiva-se na averiguação de dados por método de entrevista, em uma indústria gráfica atuante no mercado há quase 40 anos. O trabalho em campo se deu no departamento financeiro que emprega o fluxo de caixa. Buscou-se entender como o mesmo é controlado, limitando esta temática através de sua importância na gestão financeira. Por solicitação da empresa, não será divulgado seu nome e nem dados transmitidos pelo departamento financeiro.

A metodologia utilizada foi através de estudo de caso, pesquisa de campo qualitativa e entrevista para levantamento dados sobre o fluxo de caixa da indústria. Buscou-se também embasamento de pesquisa bibliográfica em livros e *site* conceituados no tema em estudo.

## PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Em função da concorrência no mercado de negócios, é necessária a tomada de decisões através do improviso um dos principais motivos dos insucessos atuais. Essa é a importância de ressaltar, um planejamento financeiro para o desenvolvimento da empresa.

As organizações na busca pelo seu desenvolvimento e crescimento, fazem o planejamento financeiro, conforme afirma Zdanowicz (2001), onde são traçadas as metas financeiras, que pretendem alcançar em determinados períodos, as providências que devem ser tomadas para atingi-las e qual será o impacto previsto dessas providências.

O planejamento financeiro pode ser de curto prazo, sendo elaborado para um período de no máximo até dois anos e de longo prazo são os grandes investimentos financeiros, de acordo com Gitman (2004), compreendendo o período entre dois a cinco anos seguintes ao término do curto prazo, de acordo com Ross, Jordan e Westerfield (2008).

O planejamento financeiro é composto por diversas peças orçamentárias referentes aos departamentos da empresa, onde a consolidação desses orçamentos, ao final do período, representa a finalização do processo orçamentário, na qual uma dessas peças orçamentárias é o fluxo de caixa (PADOVEZE, 2012).

## FLUXO DE CAIXA

Segundo Hoji (2003 p.79) “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo, em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vise versa)”.

De acordo com Neto e Silva (2012, p.33):

O fluxo de caixa não deve está destacado somente na área financeira, mas também efetivamente em todos os setores com resultados líquidos de caixa como: na produção quando existem alterações nos prazos de entrega dos produtos, serão necessárias devidas alterações nos caixas, pois os custos de produção têm reflexos relevantes sobre o caixa, nas compras devem ser ajustadas de acordo com a existência de saldo disponível em caixa, sincronizando os prazos de pagamento de compras com os prazos de pagamento de vendas. As cobranças têm que serem realizadas com mais agilidade e eficiência, colocando recursos financeiros mais

rápidos a disposição da empresa. As vendas mesmo com o crescimento da atividade comercial, recomendam se manter um controle mais próximo dos prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negatividade no fluxo de caixa. Na área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de se endividamento. De forma que os desembolsos necessários ocorram simultaneamente à geração de caixa.

O fluxo de caixa é essencial ao planejamento e controle da administração financeira, pois, através dele, planejam-se as necessidades dos recursos financeiros a serem obtidos de acordo com a situação financeira de cada empresa, sendo este indispensável em todo processo de tomada de decisão financeira, (NETO; SILVA, 2012).

Compreendendo Neto e Silva (2012), a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, para possíveis correções e ajustes necessários, tendo como objetivo básico promover a empresa recursos de caixa suficientes de modo a respeitar todos seus compromissos assumidos e maximizando sua riqueza.

Ainda segundo Neto e Silva (2012 p.33) "... A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas".

O objetivo do fluxo de caixa é atribuir maior rapidez nas entradas de caixa em relação aos desembolsos, porém para melhorar o desempenho do fluxo de caixa, é preciso: acelerar os recebimentos com os credores e alongar os prazos de pagamento com os fornecedores, procurando medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo nas vendas futuras, reduzir o atraso dos clientes e as inadimplências, diminuir os estoques e aumentar o seu giro, fazer concessões de descontos sempre economicamente justificadas, com a expectativa de reduzir os prazos de recebimento das vendas, (NETO; SILVA, 2012).

Sendo assim é necessário ter uma boa administração do fluxo de caixa para que se possa obter resultado positivo, pois quando existe uma boa capacidade de gerar recursos, menor será a necessidade de obter financiamentos para conseguir assumir os compromissos da empresa, reduzindo assim os custos financeiros.

## CONTAS A RECEBER

Para Neto e Silva (2012, p.129) “as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito”.

As contas a receber é um controle gerencial essencial para vida financeira de qualquer empresa, pois são decorrentes das vendas a prazo que são um dos maiores bens de sua empresa, essas vendas são operações comerciais entre empresas, que geram riscos de inadimplência, despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas e o lucro, de acordo com Neto e Silva (2012).

Antes de efetivar qualquer venda a prazo é necessária uma análise minuciosa e criteriosa dos dados do cliente, não somente para os clientes novos, mas também para os antigos, para evitar que essa venda se torne um valor não recebível, sendo assim se faz necessário que a situação de crédito dos clientes seja monitorada e atualizada quanto ao aspecto de pontualidade, a capacidade de pagamento e a situação financeira, essas informações podem ser obtidas em entidades especializadas como Serviço de Proteção ao Crédito - SPC e Central de Serviços Bancários S/A - Serasa (NETO; SILVA, 2012).

## CONTAS A PAGAR

Segundo Tocantins (2016), contas a pagar são todos os compromissos assumidos pelas empresas, como compra de mercadorias, insumos, serviços, salários, impostos, aluguel, contribuições, empréstimos entre outros.

Analisando ainda, que todas as obrigações de uma empresa devem ser pagas em seus respectivos vencimentos, para evitar custos financeiros como juros e multas, protestos em cartórios e negativação do nome no mercado.

Por tal motivo é preciso fazer um controle diário de todas as contas a pagar, verificando se a empresa possui recursos financeiros para cumprimento com todos os pagamentos em dia, sendo possível administrar melhor as dívidas.

## TESOURARIA

Neto e Silva (2012, p.136) afirmam que a tesouraria é uma das áreas mais importantes em uma empresa, pois praticamente, todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela.

Diz-se que a finalidade da tesouraria é assegurar recursos e instrumentos financeiros necessários para manutenção e viabilização dos negócios da empresa, tendo como funções a elaboração da projeção do fluxo de caixa e faz parte do planejamento financeiro, sendo composto por contas a pagar e receber. (NETO; SILVA, 2012, p.136, 139).

## CAPITAL DE GIRO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE Nacional (2016):

Capital de giro é usado para financiar a continuidade das operações da empresa, seja para aquisições para o estoque ou para despesas operacionais. O capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

De acordo com Neto e Silva (2012), o capital de giro está relacionado com a necessidade de dinheiro que a empresa precisa para financiar suas operações, ou seja, o valor dos recursos que a empresa precisa para que seus compromissos sejam pagos nos prazos de vencimento, trazendo um entendimento de que uma administração financeira inadequada de capital de giro pode causar sérios problemas financeiros.

Pois todas as contas financeiras que giram ou movimentam no dia a dia da empresa como contas a receber ou pagar estão relacionadas com o capital de giro, quando empresa vende a prazo precisa de recursos para financiar seus clientes e o mesmo ocorre com sua compra e despesa a prazo que são financiadas por seus fornecedores, conforme o SEBRAE Nacional (2016).

## ANALISE SE SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico, que tem como finalidade avaliar os ambientes internos como os fortes e fracos e

externos que são as oportunidades e ameaças. É através das estratégias de negócios que permite o aperfeiçoamento das empresas no seu desempenho do mercado em que atua, de acordo com Bastos (2016).

Em qualquer tipo de negócio o planejamento é fundamental e a análise *SWOT* trata disso, é uma abreviação das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas no Brasil é utilizada por algumas pessoas a sigla FOFA, significa força, oportunidades, fraquezas e ameaças, segundo Bastos (2016).

#### O 5W2H

O 5W2H se originou nos termos: *What* (o quê), *Who* (quem), *Why* (por que), *Where* (onde), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto) da língua inglesa, auxiliando o planejamento das atividades, estabelecendo o que será feito, quem o fará, em quanto tempo será realizado, qual área da empresa é a responsável e quais os motivos para determinada atividade ser feita, (PALADINI, 2009).

O 5W2H é uma ferramenta administrativa utilizada pelas entidades para auxiliar na elaboração de planos de ação, que permite organizar o que deve ser feito, distribuindo as funções entre os diversos integrantes de uma equipe, sendo utilizada na gestão de qualidade, pode se dizer que sua análise permite fazer um check-list das atividades desenvolvidas pelos empregados, sendo considerada uma das técnicas mais eficazes em relação ao planejamento de atividades e elaboração de projetos, segundo Paladini (2009).

**Figura 1** MODELO DE FLUXO DE CAIXA DIARIO

FLUXO DE CAIXA DIARIO  
2014

data inicial 1/1/2014

Atenção: informe esta data uma unica vez. A partir dela serão geradas as outras datas do fluxo

DESCRIÇÃO	1/1/2014	2/1/2014	3/1/2014	4/1/2014	5/1/2014	6/1/2014	7/1/2014	TOTAL
<b>ENTRADAS</b>								
VENDAS A VISTA	10.123,00	14.500,00	12.300,00	10.450,00	5.000,00	6.000,00	7.203,00	65.576,00
DUPLICATAS A RECEBER	3.500,00	2.600,00	3.600,00	2.500,00	3.400,00	2.700,00	3.900,00	22.200,00
RENDIMENTOS DE APLICAÇÃO	300,00	250,00	260,00	270,00	310,00	308,00	303,35	2.001,35
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>13.923,00</b>	<b>17.350,00</b>	<b>16.160,00</b>	<b>13.220,00</b>	<b>8.710,00</b>	<b>9.008,00</b>	<b>11.406,35</b>	<b>89.777,35</b>
<b>SAÍDAS</b>								
SALÁRIOS	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	6.200,00	6.200,00	29.900,00
ENCARGOS	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	4.960,00	4.960,00	23.920,00
CONTAS A PAGAR (FORNEC.)	1.200,00	1.400,00	900,00	1.500,00	750,00	400,00	980,50	7.130,50
DESPESAS BANCÁRIAS	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	560,00
ENERGIA ELETRICA	400,00	400,00	400,00	420,00	420,00	420,00	420,00	2.880,00
AGUA	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	560,00
TELEFONES	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	4.900,00
SEGUROS	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	840,00
PLANO DE SAÚDE	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	4.200,00
IMPOSTOS	400,00	410,00	425,00	430,00	440,00	410,00	390,00	2.905,00
<b>TOTAL DE SAIDAS</b>	<b>9.880,00</b>	<b>10.090,00</b>	<b>9.605,00</b>	<b>10.230,00</b>	<b>9.490,00</b>	<b>13.970,00</b>	<b>14.530,50</b>	<b>77.795,50</b>
SALDO DO DIA	4.043,00	7.260,00	6.555,00	2.990,00	-780,00	-4.962,00	-3.124,15	
SALDO ANTERIOR	1.000,00	5.043,00	12.303,00	18.858,00	21.848,00	21.068,00	16.106,00	
SALDO ATUAL	5.043,00	12.303,00	18.858,00	21.848,00	21.068,00	16.106,00	12.981,85	

Esta coluna é informativa. Representa o total de cada item de entrada ou saída, no ano.

Movto do período:  
Total de entradas  
-  
total de saídas

Refere-se ao saldo final do mês anterior

OS VALORES DIGITADOS SÃO EXEMPLOS, SUBSTITUIR PELOS VALORES REAIS OU ORÇADOS

Fonte: [http://www.jmind.com.br/jbusiness/jbus\\_excel\\_fcx\\_dia.asp](http://www.jmind.com.br/jbusiness/jbus_excel_fcx_dia.asp) em 01/05/2016z

## PESQUISA DE CAMPO

### ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

#### Resultado da Entrevista

A partir da entrevista com o responsável pelo departamento financeiro, foi possível verificar que a indústria possui um planejamento financeiro e que o fluxo de caixa é controlado diariamente, que as compras de novos maquinários são realizadas através do cartão de crédito Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, sendo assim segundo o entrevistado possível controlar todos os investimentos realizados pela indústria estudada.

No estudo de caso, todas as compras são realizadas através de cotações de preços e posteriormente essas são realizadas, buscando o menor preço com maior

qualidade. Não existe o planejamento de para essas compras que são realizadas conforme a necessidade da indústria e não é realizada uma consulta no departamento financeiro sobre a melhor data de vencimento dos pagamentos.

Na indústria analisada, não existe controle do recebimento das notas fiscais em relação a todas as compras realizadas, as compras são realizadas por mais de um departamento, às vezes ocorrem atrasos na entrega das notas fiscais junto à contabilidade para serem lançadas.

O departamento comercial antes de efetuar qualquer venda, solicita uma análise de créditos para novos clientes, no departamento financeiro, e este verifica se os clientes estão negativados ou se conseguem pagar a dívida referente à devida compra, já para os antigos clientes, nem sempre é realizada uma análise de crédito e quando realizado verifica somente o pagamento das últimas vendas feitas dentro dessa indústria, se houve atraso ou não no pagamento, entendendo-se que não existem processos e normativo padrão para ser seguido pelo departamento comercial.

Porém a condição de recebimento dessas vendas não está sincronizada com os pagamentos das compras realizadas pela indústria em estudo e o vencimento do pagamento das compras não possui maior prazo de pagamento em relação ao recebimento das vendas.

Para os títulos a receber é realizada a baixa via sistema de acordo com o retorno do extrato bancário, posteriormente aqueles títulos que por ventura ficaram em aberto, é realizado primeiro a cobrança via telefone pelo próprio departamento, mesmo assim se não houver o recebimento, é realizado o protesto a partir do quinto dia útil de atraso, onde o cliente será bloqueado no sistema da empresa para evitar novas compras. Seguindo o processo todos os títulos em atraso são enviados para cobrança via cartório através do escritório de advocacia prestadora de serviço para a empresa em estudo.

Todos os pagamentos são provisionados através do lançamento no sistema utilizado e controlados por um relatório contas a pagar, onde verifica se todos os títulos a pagar foram agendados em suas respectivas data de vencimento, evitando assim pagamento em atrasos, e despesas financeiras como juros e multas.

Quanto aos controles bancários é feito um relatório manual dos saldos bancários, onde constam todos os saldos bancários diários e tais relatórios são passados diariamente para diretoria, utilizando assim o saldo existente em cada banco para efetuar os pagamentos. Quando possui capital de giro sobrando, são realizadas aplicações financeiras com melhor rentabilidade e menor retorno possível.

Com o fluxo de caixa é controlado diariamente, e nele consta todas as contas a receber *versus* contas a pagar, possibilitando verificar se capital de giro existente é suficiente para cumprir com todos os compromissos assumidos pela empresa estudada, onde até o momento da entrevista o mesmo foi suficiente, não apresentando a necessidade de empréstimos ou buscar outros recursos para quitar suas dívidas, que mesmo com falhas operacionais tem um bom controle financeiro para que não haja falta de capital de giro, onde qualquer melhoria de controles é autorizada pela diretoria.

Hoje o sistema utilizado na empresa estudada, não atende a todos os requisitos. Muitas informações são realizadas manualmente através de planilhas do fluxo de caixa, impossibilitando no desenvolvimento das atividades desenvolvidas no departamento, tornando o processo mais lento, atrasando e não sincronizando com os demais departamentos necessários.

No departamento financeiro possui três colaboradores sendo estes: um responsável pelas contas a pagar e outro por contas a receber e o gestor que atende as necessidades do departamento.

De acordo com o entrevistado até o presente momento, não existe falha no controle financeiro da empresa e todas as informações podem ser utilizadas com segurança, o planejamento financeiro atual atende as necessidades da indústria para os dias atuais, porém o mesmo poderia ser melhor caso existisse um *software* melhor do que o utilizado e na capacitação dos colaboradores do departamento.

#### ANÁLISE SWOT SIMPLIFICADA

A identificação das forças e fraquezas foi importante para que a indústria em estudo possa identificar o que tem de positivo e negativo em seu fluxo de caixa, através da aplicação de planos de ação sugeridos pela acadêmica possa reduzir os

seus pontos fracos, proporcionando mais segurança nas informações geradas pelo seu departamento financeiro.

A partir dos dados coletados nesse estudo de caso, foi realizada uma análise de *SWOT* simplificada no fluxo de caixa do departamento financeiro, verificando pontos fortes e fracos que estão relacionados aos fatores internos.

Como pontos fortes: Realização de fluxo de caixa diário, capital de giro suficiente para atender todas suas necessidades da indústria, compras somente do necessário e com menor preço, análise de crédito para novos clientes, bloqueio de novas compras para clientes com inadimplência.

Já os pontos fracos: Falta de sincronização dos pagamentos das compras com as vendas ou vice-versa, atraso no lançamento de notas fiscais de entrada, análise de crédito somente para novos clientes, falta de investimento na capacitação dos colaboradores e no *software*.

#### PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para a elaboração dos planos de ação, utiliza-se a ferramenta da administração chamada *5W2H*, conforme abaixo:

##### **Plano de ação 1: Sincronizar os Pagamentos.**

O que deve ser feito?	Sincronização dos pagamentos de compra e venda.
Por que esta ação deve ser realizada?	Para evitar descasamento de prazo.
Quem deve realizar a ação?	Os compradores e vendedores, com o departamento financeiro.
Onde a ação deve ser executada?	Nos departamentos de compras, comercial e financeiro.
Quando a ação deve ser realizada?	Com todas as compras e vendas.

Como deve ser realizada a ação?	O prazo de pagamento das compras tem que ser maior prazo que as vendas.
Quanto será o custo da ação a realizar?	Nenhum.

Fonte: SANTOS, W.F. M, 2016.

Ao realizar as compras, fazer uma consulta com o departamento financeiro para que o prazo de pagamento da mesma, seja sincronizado com os recebimentos das vendas, de forma que se compre com maior prazo e venda com menor prazo, aumentando o capital de giro da indústria.

### **Plano de ação 2 : Análise de Crédito.**

O que deve ser feito?	Análise de crédito com todos os clientes.
Por que esta ação deve ser realizada?	Para diminuir o número clientes com inadimplência.
Quem deve realizar a ação?	O responsável pelas contas a receber.
Onde a ação deve ser executada?	No departamento financeiro.
Quando a ação deve ser realizada?	Para todas as vendas.
Como deve ser realizada a ação?	Realizar uma análise de crédito com todos os clientes.
Quanto será o custo da ação a realizar?	Nenhum.

Fonte: SANTOS, W.F. M, 2016.

O departamento financeiro terá que realizar uma análise de crédito, tanto para novos, quanto para antigos clientes, com intuito de diminuir o número clientes com inadimplência.

### Plano de ação 3: Controle de Notas Fiscais.

O que deve ser feito?	Controle das notas fiscais.
Por que esta ação deve ser realizada?	Para evitar “furo” no fluxo de caixa e encargos financeiros por pagamento atrasados.
Quem deve realizar a ação?	O responsável pelas compras.
Onde a ação deve ser executada?	Departamento de compras.
Quando a ação deve ser realizada?	Em todas as compras.
Como deve ser realizada a ação?	Ter um controle eficiente de todas as compras realizadas.
Quanto será o custo da ação a realizar?	Nenhum.

Fonte: SANTOS, W.F. M, 2016.

O departamento de compras deve ter um controle eficiente de todas as compras realizadas, para que as notas fiscais sejam entregues antecipadamente, para que não sejam laçadas em atrasos, evitando furo no fluxo de caixa e encargos financeiros por pagamento atrasados.

### Plano de ação 4 : Investir em Software.

O que deve ser feito?	Investimento em novo <i>software</i> .
Por que esta ação deve ser realizada?	Melhorar a agilidade do trabalho dos departamentos.
Quem deve realizar a ação?	Diretoria.

Onde a ação deve ser executada?	No software do departamento financeiro.
Quando a ação deve ser realizada?	A definir.
Como deve ser realizada a ação?	Um novo <i>software</i> , que atenda todas as necessidades do departamento financeiro visto que o atual não atende.
Quanto será o custo da ação a ser levantado?	A realizar.

Fonte: SANTOS, W.F. M, 2016.

Para melhorar a agilidade do trabalho do departamento de realizar um investimento em novo *software*, que possa atender todas as necessidades do mesmo visto que o atual não atende a todas as necessidades, e ainda atrapalha a agilidade do trabalho executado no departamento, pois algumas atividades são realizadas manualmente.

#### **Plano de ação 5 : Cursos para Capacitações dos Empregados.**

O que deve ser feito?	Cursos para capacitação dos empregados.
Por que esta ação deve ser realizada?	Para melhorar a elaboração do fluxo de caixa e o planejamento financeiro.
Quem deve realizar a ação?	O responsável pelas contas a pagar, pelas contas a receber e o gestor.
Onde a ação deve ser executada?	A definir.
Quando a ação deve ser realizada?	A cada 12 meses.

Como deve ser realizada a ação?	A levantar.
Quanto será o custo da ação a realizar?	A levantar.

Fonte: SANTOS, W.F. M, 2016.

A todo o momento o mercado exige profissionais mais capacitados, que forneça informações seguras a seus usuários, pois através dessas informações são tomadas decisões que podem influenciar no resultado da indústria, sendo assim foi sugerido investimento na capacitação dos empregados do departamento, para que os mesmo passam melhorar a elaboração do fluxo de caixa e o planejamento financeiro.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todas as organizações precisam de uma gestão financeira com planejamento e controle dos seus recursos. O fluxo de caixa é uma ferramenta importante, onde estão registradas todas as contas a receber e pagar em suas respectivas datas, sendo possível apurar o saldo disponível, verificando se o capital de giro é o suficiente para assumir todos os compromissos, a necessidade de novos empréstimos, a possibilidade de novos investimentos, em suma o fluxo de caixa fornece informações relevantes sobre a vida financeira das entidades que auxiliam na tomada de decisões.

Esse trabalho teve como objetivo verificar se a indústria gráfica em estudo possui fluxo de caixa e como este é controlado, através de um estudo de caso realizado em seu departamento financeiro possibilitando verificar que a indústria tem fluxo de caixa, onde este é controlado diariamente e fornecem informações seguras seus usuários. Com a utilização da análise de *SWOT*, foi possível identificar alguns pontos fracos em seu departamento financeiro, onde a acadêmica sugeriu algumas propostas de melhoria.

O prazo de pagamento das compras precisas serem sincronizado com os pagamentos das vendas, evitando o descasamento dos pagamentos. Outra pontuação seria nas análises de créditos, seja realizada para os novos e antigos clientes com intuito de evitar mais inadimplências. Para o departamento de

compras, necessita que tenha um controle eficiente em todos os processos de compras realizadas, para que as notas fiscais sejam lançadas antecipadamente, evitando falhas no fluxo de caixa e encargos financeiros por pagamento atrasados.

No quesito melhoria de processo de trabalho departamental, é preciso fazer investimentos em novo software e na capacitação dos empregados, para que os mesmo passam melhorar a elaboração do fluxo de caixa e o planejamento financeiro.

Esse estudo foi importante para novos aprendizados, trazendo melhor embasamento sobre o tema em discussão. Através dele foi possível identificar pontos fracos e fortes da indústria analisada, proporcionando a ela melhorias aos seus departamentos, e através de estudo acadêmico um maior relacionamento com a FANAP, abrindo portas para novos estudos e pesquisa de campo.

## REFERÊNCIAS

EXIUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos; FARIA Ana Cristina. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

GITMAN, Laurence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOJI, Masakazu. *Administração Financeira. Uma abordagem Prática*. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*, 7 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do Capital de Giro*. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ, José Hernandez Jr.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PALADINI, Edson. *Gestão Estratégica da Qualidade*. Atlas, 2009.

ROSS, Stephen A.; JORDAN, Bradford D.; WESTERFIELD, Randolph W. *Administração Financeira*. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

VELOSO, Waldir de Pinho, *Metodologia do Trabalho Científico Normas Técnicas para Realização de Trabalho Científico*. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

VERGARA Sylvania Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa*. Porto Alegre: Sagra 1998.

\_\_\_\_\_. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. Porto Alegre: Sagra 2001.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 07/05/2016.

SEBRAE. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/AP/artigos/control-de-contas-a-pagar>. Acesso em: 10/04/2016.

\_\_\_\_\_. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-%C3%A9-e-como-funciona-o-capital-de-giro%3F/>. Acesso em: 10/04/2016.

## APÊNDICES.

## QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO – INDÚSTRIA GRÁFICA.

1. A empresa possui um planejamento financeiro?
2. Existe uma sincronização nos pagamentos das compras e recebimento das vendas?
3. Como a empresa controla contas a pagar e receber?
4. Como são realizados os controles bancários?
5. A indústria possui capital de giro para assumir todos os compromissos e quais são serão medidas adotadas na falta de capital de giro?
6. Como é realizado o controle de fluxo de caixa?
7. Os controles realizados pela empresa são suficientes?
8. O sistema utilizado na empresa fornece informações suficientes para elaboração do fluxo de caixa?
9. O departamento financeiro possui pessoas suficientes para atender todas as necessidades do departamento?
10. Existem falhas no atual controle financeiro da empresa?
11. Qual a sua opinião quanto às melhorias que poderiam ser feitas para o controle financeiro?