

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CONTAS A PAGAR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA 5  
ESTRELAS SPECIAL SERVICE**

Aluno: Luiz Morais Moreira

Orientador: Prof.<sup>a</sup> M.e Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2018

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CONTAS A PAGAR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA 5  
ESTRELAS SPECIAL SERVICE**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof.<sup>a</sup> M.e Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2018

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Luiz Moraes Moreira

**CONTAS A PAGAR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA 5  
ESTRELAS SPECIAL SERVICE**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof. M.e Pedro Ramos Lima

Avaliado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nota Final: ( ) \_\_\_\_\_

---

Professor- Orientador M.e Pedro Ramos Lima

---

Professor Examinador – Vinícius B. Roberto

Aparecida de Goiânia, 2018

## RESUMO

O presente artigo tem por finalidade analisar a gestão e controle do contas a pagar da empresa 5 Estrelas, com o objetivo de identificar as principais causas que resultam nas dificuldades na realização dos pagamentos dos fornecedores além da não exatidão do fluxo de caixa da organização, tais não conformidades trazem prejuízo para a saúde financeira da empresa bem quanto a dificuldade na realização das tarefas exercidas no departamento financeiro. A metodologia utilizada para a elaboração do artigo foi o estudo de caso realizado na empresa que levantou os dados quantitativos e qualitativos onde foram mensurados e usados para análise mais objetiva da situação, enfatizando as falhas preponderantes na execução completa até a realização pagamento. O objetivo foi demonstrar de forma sucinta a atual necessidade da empresa em manter o nível qualificado de exatidão nos pagamentos e com isso atingir padrões de qualidade no que tange a pagamentos e fluxo de caixa, auxiliando a organização na tomada de decisão e possíveis novos investimentos.

Palavras chaves: contas a pagar; fluxo de caixa; gestão

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the management and control of accounts that are payed by the company 5 Estrellas, with the objective of identifying the main causes that result in the difficulties in accomplishing the suppliers payments. Besides the lack of accuracy within the cash flow of the organization, such nonconformities bring damage to the financial health of the company as well as the difficulty in performing the tasks developed in the financial department. The methodology used for the elaboration of this article was the case study carried out in the company that raised the quantitative and qualitative data, where they were measured and used for more objective analysis of the situation, emphasizing the preponderant failures in the complete execution until the payment was achieved. The objective was to demonstrate succinctly the current need of the company to maintain the qualified level of accuracy within payments and thereby achieve quality standards in terms of payments and cash flow, helping the organization to make decisions and new possible investments.

Key words: accounts to pay; cash flow; management

## **APRESENTAÇÃO**

A administração financeira ganha cada vez mais importância para se garantir a liquidez nos negócios. Uma boa gestão financeira irá trazer impactos positivos e o departamento de contas a pagar é fundamental neste impacto, ele responsável por realizar não só os pagamentos aos fornecedores como garantir a boa saúde do caixa da empresa, trazendo segurança para novos investimentos.

As empresas buscam melhorar sua saúde financeira e, controlar os gastos é uma das principais melhorias, esse controle visa estabelecer regras para cada um dos pagamentos realizados, tal procedimento deverá ser cumprido por todos os demais departamentos da organização. De acordo com Gitman (2010), o contas a pagar são obrigações financeiras da organização, os compromissos que a empresa assume em caráter de contraprestação com terceiros, e tem como finalidade estender o prazo de pagamento ao máximo, significa que as contas devem ser pagas no último dia possível.

A relevância do estudo realizado para o desenvolvimento desse artigo se deve ao fato da empresa analisada não possuir procedimentos para efetuar os pagamentos de fornecedores em geral, causando desconforto ao fluxo de caixa da empresa e podendo causar possíveis prejuízos.

Com o objetivo de reparar a forma atual de envio e aprovação de pagamentos o estudo sugere diretrizes e ferramentas a se aplicar para melhorar a gestão do contas a pagar bem quanto melhorar a saúde do caixa no que tange a provisões de pagamentos e, melhoria no fluxo de caixa. O que pode ser realizado para a melhoria na realização dos pagamentos da organização?

A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, através de livros de administração e sites, revistas, catálogos voltados administração moderna e o conhecimento das atividades do departamento financeiro bem quanto às diretrizes necessárias para uma boa gestão e, tomada de decisão para o contas a pagar da organização. A pesquisa de campo nos trouxe um posicionamento efetivo e

elaborado dos processos de pagamentos utilizados no contas a pagar, recebimento de notas, arquivos de salários e outros pagamentos.

Foi empregada também a pesquisa qualitativa e a entrevista, ambas com finalidade de exibir possíveis problemas. Com o gestor financeiro foi destinada a entrevista, onde foi coletado dados no que se refere a normas e procedimentos de pagamentos a fim de encontrarmos possíveis problemas e gargalos na execução das atividades do departamento de contas a pagar. Empregou-se a ferramenta administrativa 5W2H para a elaboração do plano de melhoria para revitalizar e aprimorar as atividades do contas a pagar na 5 Estrelas Special Service.

## **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A administração financeira é de suma importância para o gerenciamento eficaz dos recursos disposto em uma organização. Para melhor compreensão da administração financeira segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008, p.43) “Tal compreensão é importante porque gera uma base para tomar e avaliar as decisões financeiras”

É de fundamental importância para uma boa administração dos recursos financeiros, um planejamento financeiro.

O planejamento financeiro visa estabelecer os objetivos a serem alcançados da empresa, através de projeções que procuram estimar de forma mais aproximada possível à posição econômica desejada. Ele compreende a programação de todos os planos da administração financeira, estabelece integração entre a coordenação desse plano com os do operacional e de todas as demais áreas da empresa. (TELÓ 2010)

A administração financeira tem a responsabilidade de executar diversas tarefas dentro do departamento financeiro, tais tarefas são as;

- Recebimento dos dados prontos e projetados totalmente de entradas e saídas de caixa;

- Elaboração e ajuste de projeções de dados de entrada e saída de caixa;
- Realização de simulações e cenários da situação do fluxo de caixa;
- Consolidação diária da situação bancária da empresa;
- Geração de previsões para a aplicação ou captação de recursos;
- Elaboração de análises sobre os principais dados fornecidos pelo fluxo de caixa;
- Fechamento diário do caixa;
- Captação e aplicação de recursos financeiros.

## **CONTAS A RECEBER**

O contas a receber são pagamentos a receber de clientes através de duplicatas, faturas, boletos, TED e outros, estão relacionadas com as receitas da entidade, ou seja, o contas a receber, são valores devidos pelos clientes às empresas.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009) as duplicatas a receber podem ser compreendidas como os resultados dos créditos concedidos aos clientes, onde se busca identificar a capacidade de pagamento e o limite de crédito que pode ser concedido.

Já para Segundo Filho (2005, p.12)

Contas a receber de uma empresa depende da sua política de crédito. As políticas de crédito não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa. Por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem facilitados, normalmente haverá um volume maior de contas a receber, aumentando assim a probabilidade de contas incobráveis e o custo de financiamento aos clientes.

As seguintes transações são classificadas como contas a receber:

- Adiantamentos (férias, viagens, 13º salário) e empréstimos a empregados, administradores, acionistas e empresas controladas e coligadas;
- Impostos a recuperar (ICMS e IPI);



- Análise de crédito e cobrança;
- Sinistros, duplicatas a receber;
- Contas retificadoras (provisão para devedores duvidosos, duplicatas descontadas);
- Contato com clientes em atraso para cobrança ou aviso;
- Envio de títulos a receber para cobrança bancária;

## **CONTAS A PAGAR**

Como o próprio nome já diz, contas a pagar é um determinado número de contas necessárias a serem pagas em uma determinada data, ou seja, todos os compromissos da empresa.

Para Basso (2005) o contas a pagar proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período e neste departamento que iremos aplicar o estudo para este trabalho.

Segundo Hoji (2001, p. 88) “contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais”.

As seguintes transações são classificadas como contas a pagar:

- Realização da conciliação bancária das operações de pagamento;
- Atualização do fluxo de caixa com os valores dos pagamentos programados;
- Agendamento de pagamento de títulos;
- Envio de documentos ou dados de pagamento para a contabilidade, custos e orçamentos;
- Conferência dos débitos em contas correntes, tarifas bancárias, encargos, tributos nas operações financeiras;
- Montar o processo de pagamento;
- Recebimento de títulos e duplicatas dos compradores ou fornecedores;

- Preparar relatórios sobre a posição diária e semanal, fazer análise das vantagens estratégicas em pagar ou postergar determinado compromisso.

## **TESOURARIA**

A tesouraria é o setor diretamente responsável pela administração do dinheiro da empresa, é a área que cuida especificamente da administração do caixa, das finanças em espécie da organização.

A tesouraria desempenha o importante controle das informações e movimentações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa e também administra a aplicação dos recursos operacionais. Importância essa que faz a ligação direta de todos os setores estratégicos e decisórios da organização. (PORTO, 2009).

Todas as áreas da empresa mesmo que indiretamente mantêm algum tipo de vínculo com a tesouraria. Todos os departamentos da empresa corroboram com informações e dados para que seja elaborada a provisão do fluxo de caixa, automaticamente qualquer ato praticado por qualquer área da empresa irá modificar o conta a pagar ou a receber e conseqüentemente os valores pela tesouraria. (HOJI, 2000, p. 137).

## **CAPITAL DE GIRO**

Capital de giro é o valor monetário diário que a empresa tem que dispor para realizar as atividades financeiras diárias, é copostas basicamente pelas contas caixa, estoque, duplicatas, e é de grande utilidade para gerir a organização em curto prazo. Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 15), “A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes)”.

Segundo Gitman (2004, p. 510), os ativos circulantes, comumente denominados de capital de giro, “representam a proporção do investimento total da empresa que circula de uma forma para outra, na condução normal das operações”.

Essa visão envolve a transição repetida de caixa para estoques para contas a receber e de volta para caixa.

Zdanowicz (2012, p. 115) afirma que “o capital de giro é o autofinanciamento que a empresa precisa para se manter no mercado, produzindo e vendendo produtos de forma competitiva”.

## **CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa pode ser conceituado como um instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os gastos financeiros de uma empresa, em um determinado momento, obtendo assim dados capazes de identificar excedentes ou escassez de caixa. O fluxo de caixa é um instrumento essencial para o equilíbrio financeiro da organização, é nela que conseguimos detalhar e organizar os recursos financeiros, tanto a receber quanto a pagar.

Nessa proposição, Zdanowicz (2002, p. 54) define o fluxo de caixa como sendo “O instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazo”.

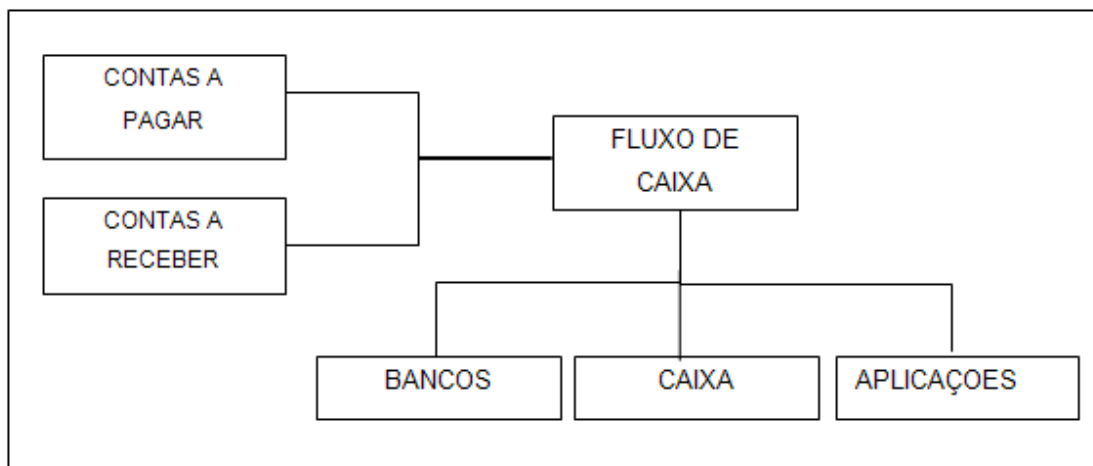
Na administração financeira os controles internos são a base de todo o sistema e a partir deles que se estrutura os demais departamentos, segundo Crepaldi (2010) são os controles de caixa; contas a pagar e contas a receber os principais controles.

Santos (2001) ainda acrescenta que o fluxo de caixa é capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos sistemas de informação da empresa, e que as necessidades dessas informações sobre os saldos de caixa podem ser em base diária, por mês ou trimestre, quando a empresa precisa fazer um planejamento por prazo maior.

Diante desses conceitos, pode-se concluir que o fluxo de caixa mostra os valores e datas, dos diversos dados gerados por todos os sistemas de informação da empresa.

Para melhor entender que é abordado no fluxo de caixa a Figura 1 ilustra as contas.

Figura 01- Gerenciamento do fluxo de caixa o uso do controle interno com ferramenta de gestão.



Fonte: Alves (2008, p.31)

## ANALISE SWOT

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2003, p.188) a matriz SWOT se constitui em uma ferramenta estrutural utilizada para cruzar informações de oportunidades, ameaças, pontos forte e fraco. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro lados, e para cada lado haverá uma indicação de que rumo a empresa deve tomar.

As forcas e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da empresa. Elas serão pontos fracos, recursos, experiências, conhecimento e habilidades. As Oportunidades e ameaças serão as precisões de futuro que estão ligadas direto ou indiretamente as fatores externos da organização.

A matriz SWOT relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Com isso são estabelecidas quatro zonas na matriz SWOT como mostra a figura abaixo,

Quadro 1 – Analise SWOT

|                 |                               | Análise Interna   |  |
|-----------------|-------------------------------|---|--|
|                 |                               | Pontos fortes (Strengths)   | Pontos fracos (weaknesses)   |
| Análise externa | Oportunidades (Opportunities) | Tira o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas | Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes |
|                 | Ameaças (Threats)             | Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas     | As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.      |

Fonte: Chiavenato & Sapiro 2003, p.188

## 5W2H – PLANO DE AÇÃO

A ferramenta 5W2H se trata de uma ferramenta administrativa, sua análise possui a finalidade de auxiliar na elaboração de planos de ação, consiste em responder sete perguntas sobre o objeto de estudo, e como uma espécie de checklist que aumenta a clareza de quem utiliza.

Segundo Polacinski (2012) essa ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las.

## Quadro 2 - Matriz 5W2H

| Método do 5W2H |          |               |                                       |
|----------------|----------|---------------|---------------------------------------|
| 5W             | What     | O que?        | Que ação será executada?              |
|                | Who      | Quem?         | Quem irá executar/participar da ação? |
|                | Where    | Onde?         | Onde será executada a ação?           |
|                | When     | Quando?       | Quando a ação será executada?         |
|                | Why      | Por que?      | Por que a ação será executada?        |
| 2H             | How      | Como?         | Como será executada essa ação?        |
|                | How much | Quanto custa? | Quanto custará para executar a ação?  |

Fonte: Adaptado de Santos (2009)

## ESTUDO DE CASO

### ANALISE DA ENTREVISTA

Algumas questões foram discutidas com o gestor financeiro da 5 Estrelas Special Service Sr. Alberto Donizete Teixeira com relação as dificuldades na realização dos pagamentos da empresa, conforme as questões do anexo neste trabalho, elaboramos as análises das respostas para a identificação dos obstáculos na execução dos pagamentos relatados por ele.

Para ele o DCP (departamento de contas a pagar) deveria ser de forma automática, e que no momento que o executor fizesse a liberação e aprovação do documento, já era lançado automaticamente o pagamento por agendamento no banco, diariamente seria emitido o relatório de baixa no sistema e conseqüentemente o relatório para Gestor efetuar a assinatura eletrônica dando validade ao pagamento no banco.

As melhorias se encontram na antecipação da chegada dos documentos a serem pagos e na criação de diretórios (pastas no servidor) para arquivos e comprovantes de pagamento.

O não cumprimento com os prazos na entrega dos documentos e o não recebimento do faturamento são o que mais afetam o capital de giro da empresa, que faz os seus pagamentos no prazo acordado com os fornecedores. O gestor

afirma que o prazo necessário para a chegada do documento para o pagamento seja de 5 dias, com este tempo é possível executar o provisionamento dentro da normalidade do fluxo de caixa.

## SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A 5 Estrelas Special Service se encontra com dificuldades para a realização dos pagamentos da empresa, sua maior dificuldade se destina na entregas das notas com tempo abio para pagamento. O atraso na entrega gera gargalos nos processo e atraso no envio para o banco, divergência nos valore provisionados no fluxo de caixa e dificuldade na realização das tarefas do departamento do contas a pagar.

Quadro 3 – SWOT simplificada do contas a pagar

|                 |               | Análise Interna                              |  |
|-----------------|---------------|--|--|
|                 |               | Pontos fortes                                | Pontos fracos  |
| Análise externa | Oportunidades | Profissionais qualificados, capital próprio. | Recebimento desordenados de notas e outros documentos. |
|                 | Ameaças       | Execução correta do fluxo de caixa.          | Não cumprimento do pagamento no prazo.                 |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2018)

Foi utilizada a SWOT simplificada para identificar a situação atual da empresa, onde se detectou que em relação a ponto forte, o departamento de contas a pagar possui profissionais qualificados e bem capacitados para a execução das tarefas relacionadas e capital próprio para os pagamentos que chegam em atraso. Ponto fraco se consiste principalmente nos recebimento desordenados de notas e

outros documentos (RPA, rescisão, impostos e etc.) para pagamentos, o que interfere diretamente na execução das tarefas exercidas no departamento e conseqüentemente no furo no fluxo de caixa.

No que se refere a oportunidades encontram-se a execução correta do fluxo de caixa, onde poderá dar liberdade a aplicações financeira e um maior ganho nessa modalidade. Ameaças estão relacionadas ao possível não cumprimento do pagamento no prazo, podendo causar cobrança de encargos e multa. Caso seja pagamento a funcionário o não cumprimento gere punições jurídicas.

## 5W2H - PLANO DE AÇÃO

Após a realização do estudo de campo no departamento de contas a pagar foi proposto ao gestor à criação de uma metodologia para recebimento das notas fiscais e documentos para pagamento. Foi elaborado o método 5W2H para a realização do plano de melhoria.

Neste método está descrito o que a organização pode fazer para melhorar a qualidade e gestão das atividades do departamento de contas a pagar.

Quadro 1 Plano de ação 1 - Procedimento para recebimento/enviou de documentos

| <b>Plano de ação 1</b> |   |
|------------------------|---|
| O que (What)           | Criar o procedimento de recebimento/envio de documentos ao setor financeiro |
| Quem (who)             | Colaboradores do DP e compradores   |
| Quando (When)          | Janeiro de 2019   |
| Onde (Where)           | Na própria empresa  |
| Por que (Why)          | Para melhoramento da qualidade e saúde do caixa da empresa                  |
| Como (How)             | Através da criação do regime de entrega de documentos                       |
| Custos (How much)      | Custo Zero (R\$0,00)  |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2018)

O plano de ação 1, foi sugerido a organização, para suprir a principal dificuldade em relação aos pagamentos, melhorando a situação do departamento de



contas a pagar, aprimorando o fluxo de caixa e melhorando a qualidade do trabalho executado no departamento.

Consiste-se na criação de um procedimento de recebimento e envio de documentos ao departamento de contas a pagar para serem liquidados, inclui-se todos os colaboradores que tenha liberação para fazer compras em nome da empresa e funcionários do departamento pessoal que enviam rescisões, guias de recolhimento e compras de vale transporte e também os funcionários da contabilidade que enviam os tributos e recolhimentos de impostos. Terá sua implementação após a aprovação da diretoria e deverá ter treinamentos para os novos integrantes da empresa, o custo será zero devido ser realizado pelos gestores da organização.

Quadro 2 Plano de ação 2 – Atualização no sistema da organização

| <b>PLANO DE AÇÃO 2</b> |  |
|------------------------|--|
| O que (What)           | Criar o procedimento dentro do sistema da empresa      |
| Quem (who)             | Aos usuários do sistema                                |
| Quando (When)          | Assim que realizado o plano 1                          |
| Onde (Where)           | Na própria empresa e seu sistema                       |
| Por que (Why)          | Para que não seja realizados lançamentos fora do prazo |
| Como (How)             | Através do crivo inserido no sistema                   |
| Custos (How much)      | Custo Zero (R\$0,00) o T.I poderá efetuar essa mudança |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2018)

O plano de ação 2 foi para a complementação do primeiro plano, deveria acrescentar uma modificação no sistema utilizado pela empresa (gestão) com a finalidade de inibir possíveis erros e não cumprimento do procedimento principal no que tange a pagamentos da empresa.

A criação de um crivo para impedir que os pagamentos possam ser lançados no sistema não conforme com o regimento do plano de ação 1, a criação será feita pelo T.I da organização e também não terá custo, sendo realizado de forma sistêmica e totalmente informatizado a todos os usuários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização do estudo do presente artigo acadêmico teve como objetivo demonstrar de forma coesa a situação atual da organização, estendendo na realização de uma proposta de melhoria para os motivos das irregularidades constantes no fluxo de caixa e o atraso nos pagamentos diários. Apresentar um plano de melhoria relacionada ao fluxo de caixa e de documentação para que as irregularidades não mais ocorram e possa prejudicar de forma estrondosa o capital de giro da organização.

Em meio ao mercado de extrema competitividade as empresas necessitam cada vez mais de uma melhor gestão financeira que possibilite uma melhor tomada de decisão e que proporcione assim um diferencial aos seus concorrentes. Dentro desse contexto e de suma a importância ter um bom fluxo de caixa, obtendo informações com a máxima exatidão de seus gastos e receitas.

Diante dos resultados obtidos no estudo realizado fica claro que a empresa 5 Estrelas precisa urgente de um melhor controle dos seus deveres e receitas, principalmente ter ciência com antecedência seus gastos para que a mesma possa tomar ações adiantadas para os pagamentos. Foi proposto para organização dois planos de ação, aos quais foram elaborados através dos resultados apurados da pesquisa de campo, com a utilização da ferramenta 5W2H. Entretanto a sua aplicação é de critério da própria empresa.

Conclui-se que a implantação das diretrizes de pagamentos para a organização visa garantir a solidez do fluxo de caixa bem quanto ao envio de notas a pagar. Em suma isso irá apresentar uma melhor eficiência na gestão de negócio melhorando a visão e controle das entradas e saídas de valores no departamento financeiro, com isso poderá se realizar novos investimentos e melhorias dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ASSAF Neto Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. L. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BASSO. I. P. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu, **Administração Financeira**. Uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

POLACINSKI, Edio.; **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. Horizontina, 2013.

PORTO, Leandro da Silva. **A importância da gestão de tesouraria nas decisões estratégicas**. Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª edição, São Paulo; Atlas, 2008.

SANTOS, E. O. Administração Financeira da pequena e média empresa. 59 Revista Agroveterinária, **Negócios e Tecnologias, Coromandel**, v. 1, n. 1, p. 36-61, ago./dez. 2016 São Paulo: Atlas, 2001.

SEGUNDO FILHO, José. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: **planejamento financeiro em empresas familiares**. Ver. **FAE, Curitiba v.4, n.1, p.21-26, jan./abr. 2001**. Disponível:[http://www.fae.edu/revista\\_da\\_fae/fae\\_v/desempenho\\_organizacional.pdf](http://www.fae.edu/revista_da_fae/fae_v/desempenho_organizacional.pdf)

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

ZDANOWICZ, J. E. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Entrevista com Alberto Donizete gestor financeiro

1 – Como acha que deveria ser o DCP (departamento de contas a pagar)?

2 – Quais as melhorias que você acredita que deva realizar no departamento de contas a pagar?

3 – O que você considera que está errado no departamento de contas a pagar?

4 – Na sua opinião o que mais afeta o capital de giro da empresa? Por quê ?

5 – Qual e a sua opinião em relação ao fluxo de documentos para pagamentos da empresa?

6 – Qual e a maior dificuldade do Sr. Como gestor financeiro encontra em relação aos pagamentos da empresa?

7 – Qual seria o prazo necessário de dias (antecedência) para os pagamentos chegarem no departamento? Por quê?