

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JULIANA DE SOUZA JOSÉ

**O FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA GERENCIAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO AGROPECUÁRIO DE SANTA
CATARINA.**

CRICIÚMA

2015

JULIANA DE SOUZA JOSÉ

O FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO AGROPECUÁRIO DE SANTA CATARINA.

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach.

CRICIÚMA

2015

JULIANA DE SOUZA JOSÉ

O FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO AGROPECUÁRIO DE SANTA CATARINA.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de Julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach – Especialista - Orientador

Prof. Clayton Schueroff – Especialista - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, que não mediram esforços para me ajudar ao longo desta caminhada, sempre foram minha fortaleza e minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus que me concedeu o dom da vida, me deu força, sabedoria e coragem ao longo destes anos. Obrigada pela família maravilhosa e abençoada que me destes e pelos amigos que colocastes em meu caminho.

Aos meus pais, Jocemir e Sônia, que apesar da distância, estiveram sempre presentes, me dando amor e carinho, e sempre me ajudando em tudo o que precisei. Que acreditaram e sonharam com esta conquista tanto quanto eu. Tudo o que sou devo a eles.

À minha irmã Tamiris e meu cunhado Tiago, por terem me acolhido no início desta jornada. Obrigada por todo apoio, e incentivo.

À minha avó Nézia (*In memoriam*) por todo carinho e amizade, pelo exemplo de vida, sem ela eu não conseguiria chegar onde cheguei.

Ao meu namorado Ivo, companheiro de todas as horas, pelo amor, compreensão e por se mostrar sempre presente e disposto a ajudar no que fosse necessário.

À minha prima Vanessa e minha amiga Bruna, pela parceria, pelas gargalhadas, pelos abraços e principalmente pela paciência que tiveram comigo nos meus momentos de fraqueza e desânimo.

Às minhas amigas Adriele, Josiana e Kelen, que se tornaram pessoas tão especiais, obrigada pelos conselhos, palavras e ombro amigo, levarei essa amizade pra sempre em meu coração.

Ao meu orientador Luiz Henrique, pela sabedoria, conhecimento e por clarear meu caminho.

E por último, agradeço a Unesc e à todos os professores do curso de Ciências Contábeis.

À todos meu muito obrigada!

Podemos conquistar tudo aquilo que queremos,
basta para isso ter fé em nossa capacidade de
ir além do pensamento.

Lenildo Silva

RESUMO

JOSÉ, Juliana de Souza. **O Fluxo de Caixa Projetado como ferramenta gerencial: Um estudo de caso em uma empresa do ramo agropecuário de Santa Catarina.** 2015. 60 p. Orientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

No mundo dos negócios, gerenciar os recursos financeiros de forma planejada é vital para a perpetuação da empresa. O fluxo de caixa é um instrumento que permite aos gestores avaliarem o resultado financeiro da organização, onde num processo de decisões esta importante ferramenta gerencial assume o papel principal. Neste trabalho, o objetivo principal é demonstrar de forma prática a elaboração de um fluxo de caixa projetado. Para isso, a metodologia aplicada aos objetivos do estudo caracteriza-se como descritiva, em relação aos procedimentos como pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa participante e, quanto à abordagem do problema foi uma pesquisa qualitativa. Após a abordagem teórica foi elaborado o estudo de caso, onde foi proposto um modelo de Fluxo de Caixa Projetado a uma empresa do ramo agropecuário. Este estudo tem o intuito de demonstrar a essencialidade do uso de tal ferramenta no contexto gerencial, de forma que esta visa projetar todos os ingressos e desembolsos da organização, auxiliando significativamente na tomada de decisões. Diante do exposto pode-se afirmar que a implantação do Fluxo de Caixa Projetado proporciona às empresas uma visão futura das movimentações do caixa, de modo que a mesma busca trazer diversas melhorias, com o propósito de maximizar cada vez mais os resultados da empresa.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento. Fluxo de Caixa. Projeção.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A empresa como um sistema aberto.....	17
Figura 2 - Modelo de gestão.....	18
Figura 3 - As premissas do planejamento.	19
Figura 4 - Níveis de planejamento.....	20
Figura 5 - Exemplo de orçamento global.....	21
Figura 6 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.	22
Figura 7 - Representação dos fluxos de caixa pelo método direto e indireto.	32
Figura 8 - Produtos comercializados pela empresa.	45
Figura 9 - Ferramentas de gerenciais utilizadas pela empresa.	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Direto.	25
Tabela 2 - Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Indireto.	26
Tabela 3 - Projeção de vendas.	33
Tabela 4 - Projeção de contas a receber.	33
Tabela 5 - Projeção de estoques e de produção.	34
Tabela 6 - Projeção de matérias primas e seus custos.	35
Tabela 7 - Projeção de pagamento aos fornecedores.	35
Tabela 8 - Projeção dos custos da mão-de-obra direta.	36
Tabela 9 - Projeção dos custos indiretos de fabricação.	36
Tabela 10 - Projeção das despesas de vendas e administrativas.	37
Tabela 11 - Projeção da demonstração do resultado do exercício.	37
Tabela 12 - Fluxo de caixa projetado.	39
Tabela 13 - Projeção de vendas.	48
Tabela 14 - Projeção de recebimento de clientes.	49
Tabela 15 - Projeção de compras.	49
Tabela 16 - Projeção de contas a pagar.	50
Tabela 17 – Projeção de impostos sobre vendas.	51
Tabela 18 – Projeção de impostos a recuperar.	51
Tabela 19 – Projeção da apuração de impostos.	52
Tabela 20 - Projeção de despesas.	52
Tabela 21 - Projeção de receitas financeiras.	53
Tabela 22 - Demonstração de resultado do exercício projetado.	54
Tabela 23 - Projeção de IRPJ e CSLL.	54
Tabela 24 - Fluxo de Caixa Projetado.	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIF	Custos Indiretos de Fabricação
CMV	Custo da Mercadoria Vendida
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CSLL	Contribuição Social Sobre Lucro Líquido
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DOAR	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOF	Imposto Sobre Operações Financeiras
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
KG	Quilograma
LTDA	Sociedade Limitada
MOD	Mão de Obra Direta
MP	Matéria Prima
PIS	Programas de Integração Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.1.1 Vantagem Competitiva	17
2.1.2 Modelos de Gestão	18
2.1.2.1 Planejamento	19
2.1.2.2 Orçamento Empresarial.....	20
2.2 FLUXO DE CAIXA.....	22
2.2.1 Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC	23
2.2.1.1 Conceitos, Legislação e Normas da DFC.....	24
2.2.1.2 Métodos de Elaboração da DFC	24
2.2.1.3 Classificação das movimentações de caixa por atividades	26
2.2.1.3.1 Atividades Operacionais.....	27
2.2.1.3.2 Atividades de Investimentos.....	27
2.2.1.3.3 Atividades de Financiamentos.....	28
2.2.2 Fluxo de Caixa como Instrumento de Gestão Empresarial	28
2.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO	29
2.3.1 Fluxo de Caixa no contexto do Orçamento	30
2.3.2 Cenários e Premissas	30
2.3.3 Estrutura básica do Fluxo de Caixa Projetado	31
2.3.4 Forma de Elaboração	31
2.3.4.1 Projeção de Vendas	32
2.3.4.2 Projeção de Produção	34
2.3.4.3 Projeção de Despesas Operacionais	35
2.3.4.4 Projeção de Investimentos e Financiamentos	38
2.3.5 Apresentação do Fluxo de Caixa Projetado	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	41
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	41
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44

4.1.2 Definição do negócio	45
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	46
4.3 FLUXO DE CAIXA.....	47
4.4 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS	47
4.5 PROJEÇÃO DE VENDAS	48
4.6 PROJEÇÃO DE COMPRA DE INSUMOS	49
4.7 PROJEÇÃO DA APURAÇÃO DE IMPOSTOS.....	51
4.8 PROJEÇÃO DE DESPESAS E RECEITA FINANCEIRA	52
4.9 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	53
4.10 APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa apresentar o fluxo de caixa projetado como uma ferramenta de gestão, bem como demonstrar as contribuições deste para a melhoria do desempenho financeiro de uma empresa do ramo agropecuário. Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema da pesquisa. Em seguida serão evidenciados os objetivos do estudo. E para um melhor entendimento da escolha do tema é apresentado a justificativa teórica.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com o passar dos anos o mundo dos negócios vem ficando cada vez mais acirrado, hoje em dia é muito difícil manter-se em um bom patamar no mercado de trabalho devido à tamanha competitividade existente. Com os efeitos da globalização atingindo diretamente a economia, torna-se extremamente necessário que as empresas possuam ferramentas que auxiliem na gestão. Há diversos tipos de ferramentas que auxiliam no planejamento e gerenciamento dos negócios, estas são de fundamental importância para os gestores na tomada de decisões. As ferramentas gerenciais podem demonstrar a situação atual da empresa, bem como fazer orçamentos para vê-la em um período de tempo futuro, sendo assim, com o uso de tais ferramentas pode-se perceber claramente os pontos que devem ser melhorados e os que devem ser mantidos, visando à prosperidade do negócio.

O fluxo de caixa projetado é considerado uma ferramenta de gestão financeira, sendo que a mesma possibilita que a empresa, por meio de planejamento e projeções mantenha-se em uma situação monetariamente saudável. O fluxo de caixa compreende tudo o que diz respeito à conta caixa e equivalentes de caixa, de forma sintetizada pode-se dizer que esta ferramenta envolve os fluxos de dinheiro ocorridos em determinado período de tempo, e devidamente registrados como saídas e entradas no caixa das organizações. Conforme Souza (2014, p. 79) “o caixa compreende os numerários em espécie e depósitos disponíveis”. Ou seja, o caixa pode ser caracterizado por tudo o que a empresa possui em dinheiro disponível no presente momento.

Para a elaboração da projeção do fluxo de caixa, é necessário que seja feita uma análise da situação que a empresa vem passando, desta forma é possível obter diversas informações que servirão de base para que se possam elaborar orçamentos. De acordo com Souza (2014, p. 238) o orçamento “é baseado em estudos sistemáticos sobre a realidade da empresa e do ambiente onde atua”. A partir dos orçamentos, é possível que se faça um levantamento para que a projeção elaborada não fique fora da realidade financeira da empresa, ou seja, para que os valores demonstrados na projeção possam ser realmente alcançados.

A partir de um fluxo de caixa projetado, pode-se verificar como andam os recebimentos das vendas, os pagamentos dos compromissos assumidos, e conseqüentemente as disponibilidades para novas aquisições e futuros investimentos. Diante do exposto apresenta-se o problema da pesquisa: De que forma elaborar um Fluxo de Caixa Projetado para uma empresa do ramo agropecuário de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar de forma prática como elaborar um Fluxo de Caixa Projetado para uma empresa do ramo agropecuário. A partir do objetivo geral da pesquisa, podem-se apresentar os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a importância do Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial;
- Verificar na bibliografia as formas de elaboração do Fluxo de Caixa Projetado; e
- Propor um modelo de Fluxo de Caixa Projetado para a empresa pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a concorrência e as exigências do mercado é indispensável que as empresas possuam planejamento de suas atividades para alcançar a estabilidade e obter melhores resultados, sendo assim, as organizações podem contar com diversas ferramentas gerenciais, ferramentas estas que auxiliam na tomada de decisões. O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta de extrema importância para as organizações, faz-se necessário nos dias de hoje que se tenha controle do capital

de giro da empresa, visando evitar certos gastos indesejados, e por consequente aumentar suas receitas. Por meio do planejamento do fluxo de caixa podem-se observar fatores negativos que acompanham a empresa desde sua abertura até os dias atuais, podem-se perceber também os pontos fortes que devem ser mantidos e se possível melhorá-los. Devido ao grande número de informações fornecidas pelo uso desta ferramenta, pode-se avaliar a situação real da empresa e também a situação que a mesma se encontrará daqui a um determinado período de tempo.

A presente pesquisa tem por objetivo elaborar e propor um modelo de fluxo de caixa projetado para uma empresa do ramo agropecuário, a fim de que a mesma possua um planejamento e controle das entradas e saídas de caixa, proporcionando desta forma, um melhor desempenho financeiro da organização. Pode-se afirmar que o tema escolhido é oportuno para a pesquisa, pois visa à melhoria do sistema financeiro das organizações, por meio de orçamentos e projeções, buscando para as empresas uma situação financeira saudável. Para os acadêmicos a pesquisa mostrará que a partir do uso de ferramentas gerenciais podem-se obter grandes melhorias, de modo que estas ferramentas só tendem a trazer benefícios e bons resultados para as entidades. É de suma importância que as empresas tenham conhecimento do fluxo de caixa projetado como uma ferramenta de gestão, pois muitos problemas e falhas podem ser facilmente detectados e consequentemente resolvidos. Um pouco mais afundo pode-se dizer que com a utilização desta ferramenta, a sociedade crescerá junto com as empresas, de forma que mais riquezas serão geradas.

Esta pesquisa justifica-se a partir de um embasamento teórico, onde se apresenta um modelo de fluxo de caixa projetado com o intuito de que este contribua para um melhor desempenho das organizações. A partir desta ferramenta orçamentária de gestão fica muito simples a obtenção de dados e de informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, ou seja, serão abordados os temas que norteiam o presente trabalho, com o propósito de solucionar uma problemática. Este irá relatar sobre fatores que estão relacionados ao Fluxo de Caixa Projetado como uma ferramenta de gestão, trazendo os benefícios do uso desta ferramenta para as empresas.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

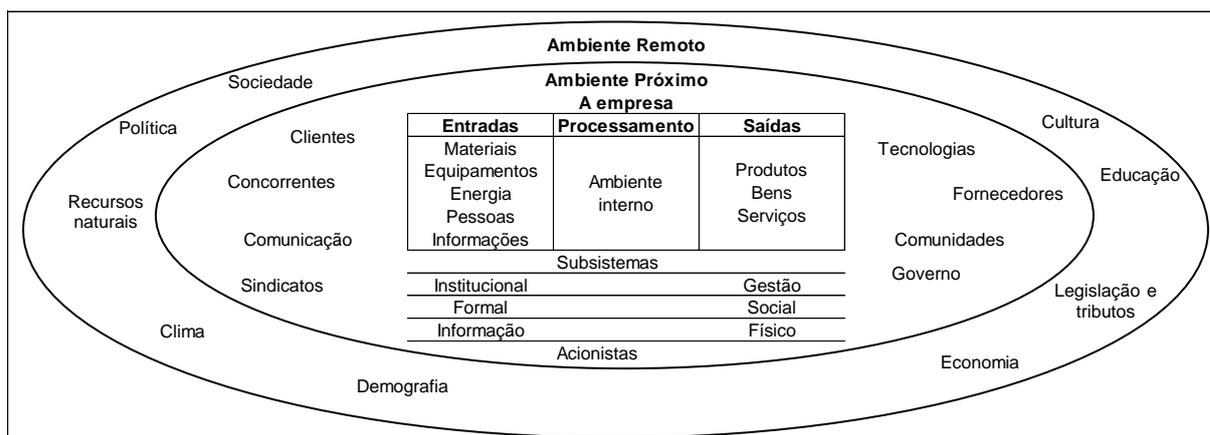
Atualmente o gestor tem um papel imprescindível dentro das organizações, cabe a este profissional a função de elaborar estratégias e administrá-la da melhor forma possível, de maneira que esta consiga alcançar suas metas e objetivos. O processo de gestão estratégica diz respeito a um conjunto de técnicas e ferramentas gerenciais que tem por finalidade auxiliar os gestores na tomada de decisões. Conforme Padoveze (2009, p. 22), o processo de gestão é descrito da seguinte forma:

[...] é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. Por processo entende-se a sucessão de estados de um sistema que possibilita a transformação das entradas dos sistemas nas saídas objetivas pelo mesmo sistema.

Pode-se dizer que gestão estratégica resume-se basicamente em planejamento, execução e controle das medidas adotadas, ou seja, após o diagnóstico das necessidades da empresa deve ser elaborado o planejamento com base numa série de fatores que envolvem o meio empresarial, logo em seguida devem ser aplicados os métodos planejados, e controlados com o decorrer do tempo.

O meio empresarial é um dos fatores muito importantes a ser observado, de modo que este engloba uma série de características que inferem diretamente na empresa. A seguir a Figura 1 irá demonstrar a empresa como um sistema aberto.

Figura 1 - A empresa como um sistema aberto.



Fonte: Padoveze, 2009, p. 19.

A Figura 1 demonstra o meio em que as organizações estão submetidas a adaptar-se. De acordo com Padoveze (2009, p. 19) “a visão da empresa como um sistema aberto ressalta as diversificadas e enormes pressões que o ambiente a submete”. Diante de todos estes fatores é necessário que o gestor analise tanto o ambiente próximo á empresa, quanto o ambiente remoto sendo que ambos influenciarão no modelo de gestão estratégica planejado.

2.1.1 Vantagem Competitiva

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente em que há cada vez mais desafios, e frequentes transformações. Para sobreviver á esse ritmo acelerado de mudanças é necessário que as empresas possuam a agilidade de adaptar-se constantemente á novos ambientes, e como consequência, isso faz com que haja cada vez mais competitividade no meio empresarial.

Para Parisi e Megliorini (2011) diante de tantas mudanças, o ambiente interno e externo das organizações torna-se completamente instável e incerto, de forma que os profissionais procurem cada vez mais por tecnologias que facilitem e aperfeiçoem seus trabalhos. Tamanha competitividade exige que os gestores ampliem cada vez mais suas técnicas, e formulem estratégias a fim de lidar com as inúmeras variáveis.

A gestão estratégica é uma forma de abrir vantagem em meio á essa competitividade no mundo dos negócios. Com o uso de ferramentas gerenciais

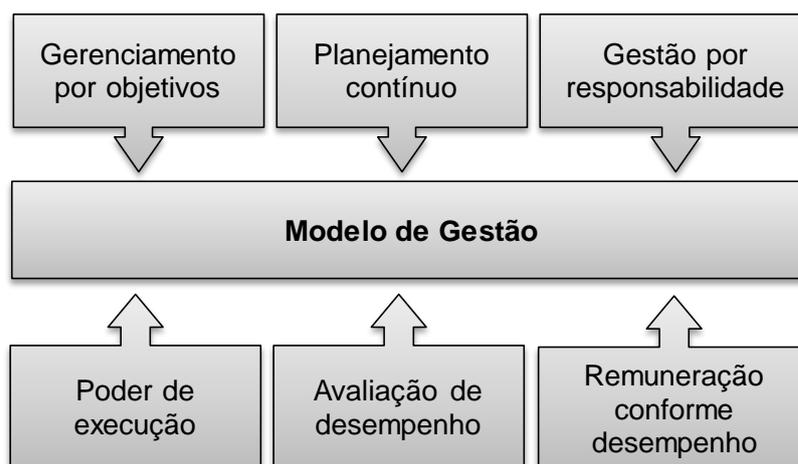
torna-se mais fácil planejar e prever eventos futuros, bem como preparar-se para as rotineiras mudanças presentes no meio empresarial.

2.1.2 Modelos de Gestão

Modelo de gestão representa um conjunto de princípios que norteiam as organizações, com o propósito de orientar e auxiliar os gestores no difícil processo de tomada de decisões. Segundo Parisi e Megliorini (2011, p. 100) o modelo de gestão é descrito como “o conjunto de regras e princípios que orientam a forma de gerir a empresa e criam demandas por soluções gerenciais, especialmente aos instrumentos de planejamento e controle”.

Para estabelecer um modelo de gestão primeiramente faz se necessário analisar o atual modelo de gestão da empresa, bem como avaliar os princípios que vinham sendo seguidos e as crenças e objetivos dos sócios. O modelo de gestão nem sempre está documentado na empresa, este pode estar simplesmente fixado na mente dos principais membros da organização e nos seus hábitos diários. Conforme Parisi e Megliorini (2011, p. 101) um modelo de gestão diferenciado deve conter:

Figura 2 - Modelo de gestão.



Fonte: Parisi e Megliorini, 2011, p. 101 (Adaptado pela autora).

De acordo com o autor e com o modelo de gestão apresentado na Figura 2, percebe-se que inicialmente devem ser estabelecidos os objetivos pretendidos pela organização, para ser possível elaborar o planejamento e em seguida executá-

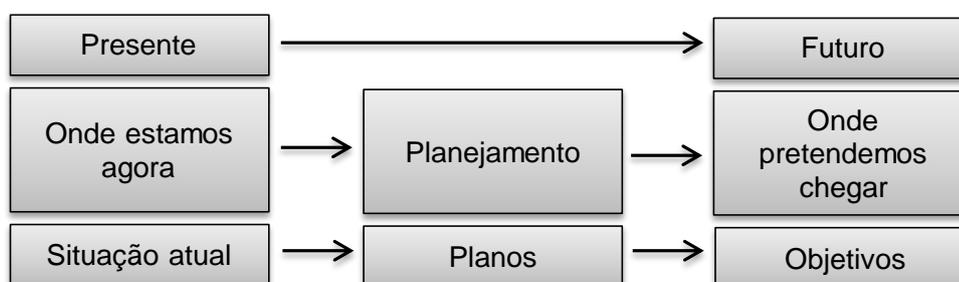
lo, e constantemente devem ser feitas avaliações de desempenho, sendo possível verificar a atuação da empresa perante o mercado competitivo. Para Parisi e Megliorini (2011) as organizações devem adotar a prática do planejamento contínuo, com o intuito de evidenciar sempre o futuro da empresa.

2.1.2.1 Planejamento

O planejamento é uma forma de prever o futuro de uma organização. De acordo com Padoveze (2009) planejar é uma estratégia que aumenta as possibilidades de sucesso das empresas. Com as constantes mudanças no mundo dos negócios dificilmente uma empresa consegue manter-se sem um planejamento, tendo em vista que estas possuem metas e objetivos, que pretendem alcançá-los.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 221) "o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los." Sendo assim, pode-se dizer que o planejamento é uma ferramenta que impulsiona as organizações a alcançarem seus objetivos. Abaixo a Figura 3 apresenta um esquema das premissas do planejamento:

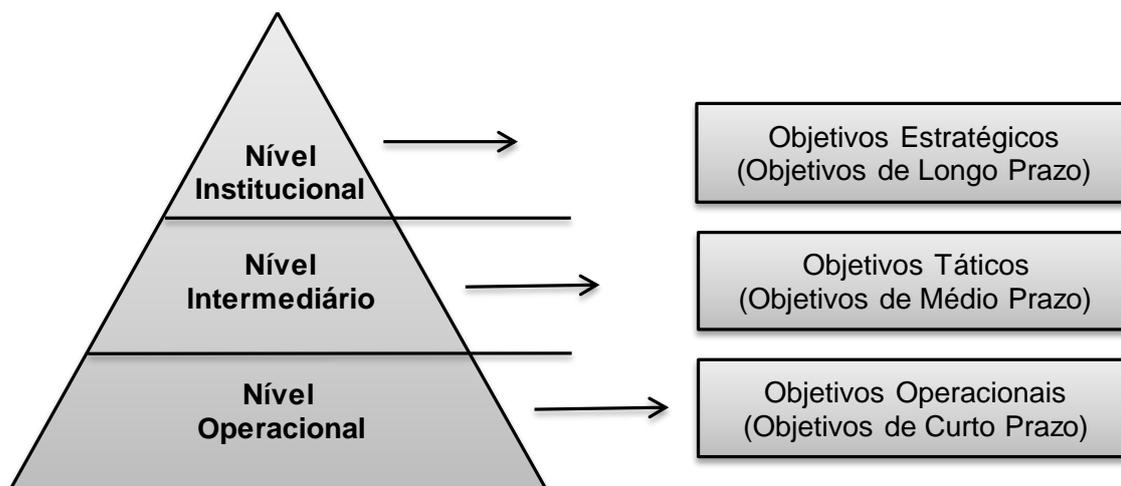
Figura 3 - As premissas do planejamento.



Fonte: Chiavenato, 2001, p. 221.

O planejamento é uma ferramenta que tem por finalidade estabelecer os objetivos da organização, e a partir destes, começar a traçar planos e metas para a concretização destes objetivos. Desta forma, de acordo com Chiavenato (2001, p. 227) pode-se afirmar que "o ponto de partida do planejamento é a fixação dos objetivos, ou melhor, primeiramente deve-se saber onde a empresa pretende chegar e quais os métodos a mesma utilizará para poder chegar até lá". A Figura 4 retrata os tipos de objetivos do planejamento em ordem hierárquica:

Figura 4 - Níveis de planejamento.



Fonte: Chiavenato, 2001, p. 228.

O planejamento é elaborado de maneira diferente em cada nível das organizações. Sendo dividido em planejamento estratégico, planejamento tático, e planejamento operacional. O planejamento estratégico abrange toda a organização, por este motivo é considerado o mais amplo. De acordo com Chiavenato (2001) o planejamento estratégico tem as seguintes características: a projeção a longo prazo, o envolvimento de toda a empresa, e é voltado para a eficácia da organização para o atingimento de seus objetivos globais.

O planejamento tático se refere aos níveis de departamentos, cada setor deve ter seu planejamento tático, porém este deve ser subordinado ao planejamento estratégico. O planejamento tático visa à coordenação das atividades internas da entidade. Já o planejamento operacional diz respeito à cada tarefa realizada. Deve ser subordinado aos planejamentos estratégicos e táticos, tendo em vista que este é voltado principalmente para a eficiência na execução de cada atividade.

Tão importante quanto o planejamento outra ferramenta imprescindível na gestão das empresas é o orçamento empresarial que será apresentado a seguir.

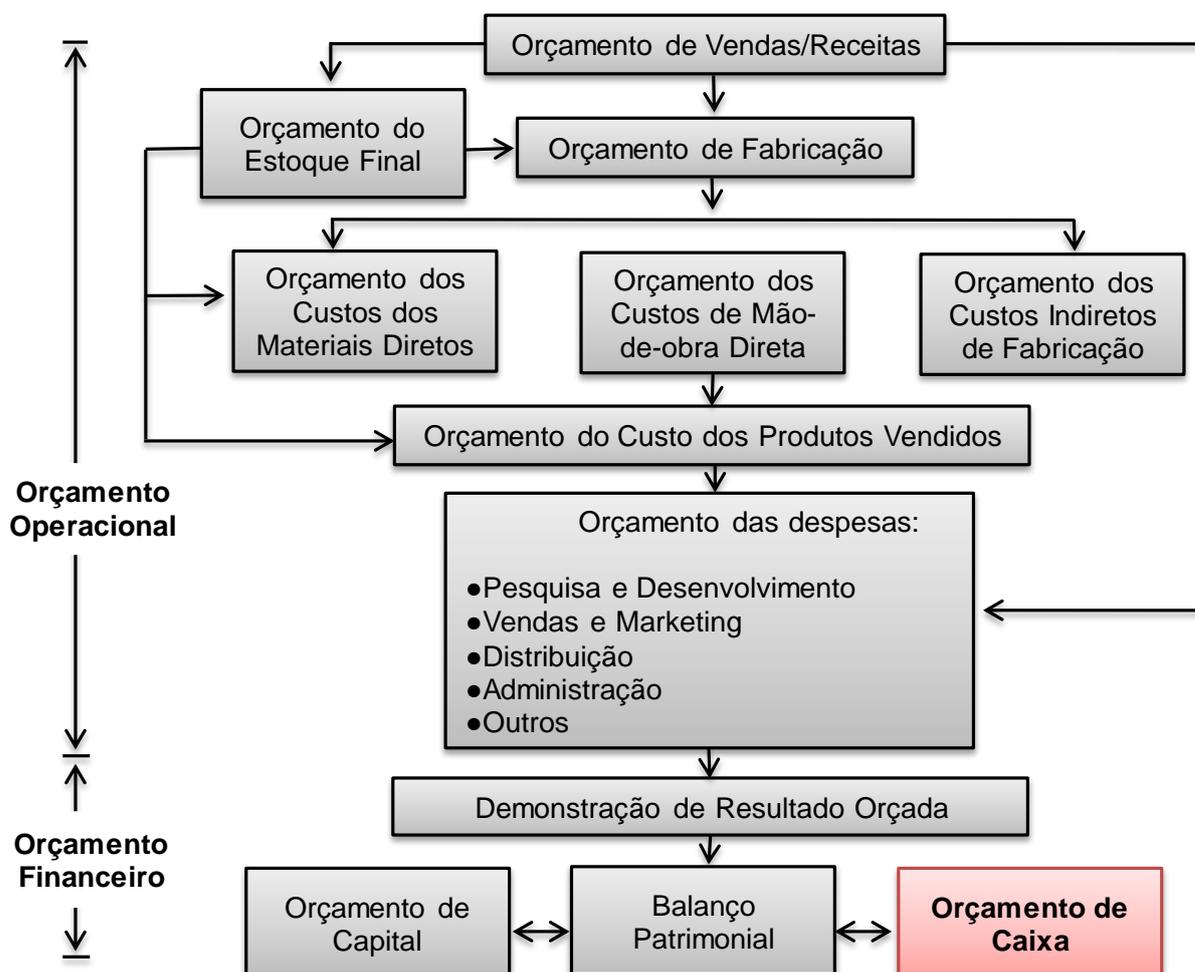
2.1.2.2 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial, segundo Souza (2014) é derivado do planejamento financeiro da empresa, este, também pode ser chamado de orçamento global. O orçamento é uma ferramenta de gestão que visa planejar e estimar os resultados esperados para o próximo período. Lunkes (2010, p. 27) afirma que:

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

De forma simplificada, orçar significa reunir e analisar todos os dados presentes no sistema de informações contábeis, de modo que seja possível elaborar relatórios estimados com base nas informações coletadas, ou seja, uma previsão dos resultados almejados.

Figura 5 - Exemplo de orçamento global.



Fonte: Lunkes, 2010, p. 33

A Figura 5 apresenta um exemplo de orçamento global, onde são evidenciadas todas as subunidades das empresas, sendo estas: vendas, produção, logística de suprimento de matérias primas, distribuição de produtos, finanças, investimentos em tecnologias de informática, entre outras.

2.2 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que demonstra a situação financeira das organizações. O mesmo possibilita um controle e planejamento das contas financeiras, ou seja, controla as entradas e saídas da empresa. Com o fluxo de caixa é possível identificar todas as informações relevantes que dizem respeito aos pagamentos e recebimentos da organização, resultando no saldo das disponibilidades da mesma. Perez (1997, p. 183) afirma que:

Independente do porte e da natureza operacional da empresa seja grande ou pequena, indústria, comércio ou prestadora de serviços, não é possível gerenciá-la sem o acompanhamento do fluxo de caixa, principalmente em virtude da urgência para a tomada de decisões de pagamentos, recebimentos, investimentos e assim por diante.

É uma ferramenta de suma importância para as organizações, pois é um meio de verificar o quanto a empresa gera de recursos e conseqüentemente o quanto que a mesma necessita para pagar suas obrigações, desta forma é possível verificar quanto resta para a organização de capital de giro disponível no caixa.

De acordo com Guerra (2013, p. 191) “os fluxos de caixa fornecem informações acerca das entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa da entidade em um período contábil”. Na Figura 6 são apresentados alguns exemplos de ingressos e desembolsos que devem constar no fluxo de caixa das organizações:

Figura 6 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.



De acordo com Silva (2006), para que seja feita uma análise do fluxo de caixa, o gestor, ou gerente financeiro deve conhecer todos os setores da organização. Desta forma o mesmo conseguirá negociar os prazos de recebimentos e pagamentos, de modo que os recebimentos possuam um prazo menor e os pagamentos um prazo maior, gerando para a empresa um capital de giro capaz de suprir suas necessidades, e conseqüentemente maior estabilidade para a mesma.

Cabe ressaltar que os fluxos de caixa podem ser classificados em dois tipos, sendo estes, financeiro e contábil. O fluxo de caixa financeiro apresenta somente as entradas referentes á recebimentos e as saídas referentes á pagamentos. Já o fluxo de caixa contábil é demonstrado através da separação dos fluxos de caixa, onde há as atividades operacionais, de investimentos e financiamentos.

A seguir será apresentada a Demonstração dos Fluxos de Caixa, onde se utiliza o fluxo de caixa contábil.

2.2.1 Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) indica todas as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa da empresa. Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) são considerados equivalentes de caixa as contas bancárias e as aplicações bancárias de liquidez imediata. De forma simplificada pode-se dizer que esta demonstração apresenta toda a movimentação financeira das organizações em determinado período.

De acordo com Iudícibus, Martins, Gelbcke e Santos (2010, p. 567) o principal objetivo da DFC é:

[...] prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período, e com isso ajudar os usuários das demonstrações contábeis na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa.

A DFC além de demonstrar os ingressos e desembolsos das organizações, permite que seja feita uma análise para identificar possíveis excedentes de caixa, e aplica-los onde for necessário. Através da DFC é possível verificar a capacidade da empresa de gerar recursos para suprir suas obrigações.

2.2.1.1 Conceitos, Legislação e Normas da DFC

Após a publicação da Lei nº 11.638/07, muitas mudanças aconteceram com relação às Demonstrações dos Fluxos de Caixa, esta Lei veio a modificar a Lei nº 6.404/76, onde a DFC passou a substituir a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

Antes da publicação da Lei nº 11.638/07 a DFC não era obrigatória no Brasil, era apresentada somente como informação complementar. Porém em 2008, no ano em que a Lei passou a vigorar, a elaboração e publicação da DFC tornou-se obrigatória para as sociedades anônimas, com exceção das companhias de capital fechado que possuam patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais).

As normas e regras de elaboração e publicação da DFC são estabelecidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), através do Pronunciamento Técnico CPC 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa, que foi aprovado por diversos órgãos e elaborado com base nas normas internacionais de contabilidade.

2.2.1.2 Métodos de Elaboração da DFC

Conforme foi explanado anteriormente, a DFC deve ser elaborada com base no CPC 03, de forma que para cumprir seu objetivo a mesma deve atender á diversos requisitos. Segundo Iudícibus, Martins, Gelbcke e Santos (2010) os requisitos principais a serem apresentados na DFC são:

- Evidenciar separadamente as transações de caixa por atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento;
- Demonstrar em Notas Explicativas referentes á DFC as movimentações de investimentos e financiamentos q afetam o patrimônio da empresa;
- Conciliar o Lucro ou prejuízo do período com o caixa líquido das atividades operacionais.

De acordo com o CPC 03, a Demonstração dos Fluxos de Caixa podem ser elaborada de duas formas, através do método direto ou através do método indireto.

Os fluxos de caixa elaborados pelo método direto devem conter em síntese os principais recebimentos e pagamentos. Souza (2014) afirma que partindo do saldo inicial de caixa rastreiam-se todas as entradas e saídas, ou seja, recebimentos e pagamentos, de forma que se pode gerar o fluxo de caixa líquido por atividades.

A Tabela 1 a seguir apresenta a Demonstração do Fluxo de Caixa elaborada através do método direto.

Tabela 1 - Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Direto.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO DIRETO	(R\$)
Fluxos de Caixa da Atividade Operacional	15.000
Recebimento de Clientes	150.000
Pagamento a Fornecedores	-75.000
Pagamento de Despesas	-60.000
Fluxo de Caixa da Atividade de Investimento	-60.000
Aquisição de Imobilizado	-60.000
Fluxo de Caixa da Atividade de Financiamento	105.000
Captação de Empréstimos	120.000
Amortização de Empréstimos	-15.000
Saldo Inicial	15.000
(+/-) Variação do Saldo de Caixa	60.000
Saldo Final	75.000

Fonte: Adaptado pela autora.

De acordo com a Tabela 1, vale ressaltar que há alguns itens que não afetam o caixa, e que estes devem ser observados. Guerra (2013, p. 199) menciona os itens que não afetam o caixa, sendo estes: “depreciações, provisões, impostos diferidos, variações cambiais não realizadas, resultado de equivalência patrimonial em investimentos e participação de acionistas não controladores”.

Já o fluxo de caixa elaborado através do método indireto consiste em apresentar a variação de algumas contas, bem como os recebimentos, pagamentos e as receitas e despesas da organização, conforme será demonstrado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Indireto.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO	(R\$)
Fluxos de Caixa da Atividade Operacional	15.000
Lucro Líquido do Exercício	22.500
Aumento/Diminuição dos itens que não afetam o Caixa	-7.500
Depreciação	7.500
Aumento nas contas a receber de clientes	-60.000
Aumento nas contas a pagar de fornecedores	45.000
Fluxo de Caixa da Atividade de Investimento	-60.000
Aquisição de Imobilizado	-60.000
Fluxo de Caixa da Atividade de Financiamento	105.000
Captação de Empréstimos	120.000
Amortização de Empréstimos	-15.000
Saldo Inicial	15.000
(+/-) Variação do Saldo de Caixa	60.000
Saldo Final	75.000

Fonte: Adaptado pela autora.

Segundo Ribeiro (2009) ao optar por este método, o procedimento a ser seguido é apontar o lucro líquido do exercício e a partir deste fazer alguns ajustes, bem como adicionar as despesas e excluir as receitas consideradas na apuração do resultado que não afetam o caixa. Devem ser excluídos também os resultados obtidos nas transações de bens do Ativo Circulante, sendo que estes devem ser considerados nas atividades de investimentos.

2.2.1.3 Classificação das movimentações de caixa por atividades

Devido ao grande número de movimentações que acontecem diariamente na conta caixa e equivalentes de caixa, faz-se necessário que haja certa separação destas transações, as mesmas devem ser selecionadas e separadas por grupos e atividades. Com relação à grande variedade de transações que podem ocorrer no caixa, Ribeiro (2009, p. 398) afirma que:

[...] há necessidade de se agrupar as ocorrências da mesma natureza para que o demonstrativo possa ser o mais claro possível e revele aos usuários das informações contábeis os motivos que provocaram a variação no saldo da conta Caixa em um determinado período.

De acordo com Souza (2014) os fluxos de caixa são classificados por três tipos atividades, sendo estas: atividades operacionais, que são as principais geradoras de receitas para a empresa; atividades de investimentos, que são referentes à compra e venda de ativos de longo prazo e de outros que não são

considerados equivalentes de caixa, e por último são classificados como atividades de financiamento, que são as decorrentes da estrutura de capital da organização.

2.2.1.3.1 Atividades Operacionais

São classificadas como atividades operacionais aquelas que estão relacionadas com a atividade fim da empresa, bem como recebimentos e pagamentos. De acordo com Ribeiro (2009, p. 398) as atividades operacionais “compreendem as transações que envolvem a consecução do objeto social da entidade”.

Souza (2014, p. 84) apresenta alguns exemplos de atividades operacionais:

[...] o recebimento das vendas de produtos, recebimentos de royalties, honorários, comissões e outras receitas, pagamentos de fornecedores de produtos, pagamento da folha de salários, recebimentos e pagamentos de seguros e pagamentos ou restituição de imposto de renda, entre outros.

As atividades operacionais podem ser consideradas as principais geradoras de receitas da organização. Estão basicamente ligadas aos recebimentos e pagamentos, ou seja, são decorrentes de recebimentos de venda de mercadorias, prestações de serviços e também dos pagamentos aos fornecedores e demais despesas.

2.2.1.3.2 Atividades de Investimentos

As atividades de investimentos são aquelas referentes à venda e compra de ativos de longo prazo. Para um melhor entendimento, pode-se dizer que o fluxo de caixa das atividades de investimentos, compreendem os pagamentos e recebimentos auferidos no caixa, referentes à compra e venda de bens do imobilizado, e outros ativos de longo prazo. Guerra (2013, p. 196) cita alguns exemplos de fluxos de caixa decorrentes das atividades de investimentos:

- Pagamentos e recebimentos de caixa para aquisição e a venda de ativo imobilizado, intangível e outros ativos de longo prazo;
- Adiantamentos de caixa e empréstimos concedidos a terceiros;
- Recebimento de caixa por liquidação ou amortização de empréstimos concedidos.

É de suma importância que seja feita a separação das atividades de investimentos, pois de acordo com Souza (2014) é possível verificar a extensão de recursos investidos pela empresa com o propósito de gerar lucros e fluxos de caixa no futuro.

2.2.1.3.3 Atividades de Financiamentos

As atividades de financiamentos, segundo Guerra (2013, p. 195) “são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no endividamento da entidade, não classificadas como atividade operacional”. De forma resumida pode-se dizer que tais atividades demonstram o endividamento da sociedade, e a composição do seu capital próprio. De acordo com Guerra (2013, p. 195) são exemplos de atividades de financiamentos:

- Caixa recebido pela emissão de ações;
- Pagamento de dividendos;
- Caixa recebido proveniente de empréstimos de curto e longo prazo; e
- Amortização de empréstimos de curto e longo prazo.

Os fluxos de caixa destas atividades são úteis para verificar as exigências de fluxos de caixa futuros, ou melhor, para verificar o que a empresa terá de desembolsar futuramente para cumprir com suas obrigações e liquidar seus financiamentos.

2.2.2 Fluxo de Caixa como Instrumento de Gestão Empresarial

Para que as organizações alcancem seus objetivos e metas é indispensável que estas possuam planejamento. O planejamento é fundamental em todos os setores, porém na área financeira este é fundamental, os gestores devem planejar e controlar corretamente suas atividades para futuramente não surgirem certos imprevistos indesejáveis para a empresa, que possam leva-la até mesmo à falência.

O Fluxo de Caixa é considerado uma ferramenta de gestão de suma importância nas organizações, esta ferramenta traz inúmeras vantagens aos

gestores, de modo que permite controlar as entradas e saídas da empresa e facilita o planejamento dos ingressos e desembolsos.

A partir do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão é possível até mesmo a mudança de hábitos como o uso correto das sobras de caixa, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) afirmam que as disponibilidades passam a ser gastas de forma eficiente e racional. Com o uso coerente das disponibilidades pode-se planejar o investimento de prováveis excedentes de caixa, como projetos de implantação, expansão e modernização empresarial.

Diante de tantos benefícios obtidos com o uso do fluxo de caixa, surge então o fluxo de caixa projetado, que visa um planejamento do caixa futuro da organização, que será apresentado a seguir.

2.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

É importante que as empresas possuam certo controle do fluxo de caixa, sendo que este demonstra todas as entradas e saídas de dinheiro da organização. Uma ferramenta gerencial muito utilizada para planejar e prever estes ingressos e desembolsos é o fluxo de caixa projetado.

Com um fluxo de caixa projetado é possível verificar se a empresa conseguirá cumprir com suas obrigações, ou melhor, prever se o seu capital de giro será suficiente ou não para manter-se. De acordo com Souza (2014, p. 141) o fluxo de caixa projetado visa primordialmente:

[...] determinar as necessidades de caixa no curto prazo, para previsão das entradas e fixação das saídas, bem como determinar as datas em que ocorrem os recebimentos e os pagamentos. Ademais, a projeção de caixa possibilita uma visão temporal das entradas e saídas de recursos financeiros no período considerado.

A partir da projeção do fluxo de caixa é pode-se identificar determinados momentos em que a empresa estará com sobras de caixa, o que conseqüentemente poderá ser investido em aplicações de liquidez imediata, para momentos de necessidade. Em contrapartida, com a projeção, será mais fácil identificar quando a empresa estará com pouco capital de giro e necessitará de recursos para suprir sua carência.

2.3.1 Fluxo de Caixa no contexto do Orçamento

O fluxo de caixa é uma ferramenta de planejamento e de controle financeiro das organizações, este representa a projeção das transações da empresa em determinado período orçado. A projeção de caixa, ou orçamento do caixa como também pode ser chamado, segundo Lunkes (2010, p. 53) tem o objetivo de “assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”.

O orçamento de caixa tem o propósito de oferecer uma estabilidade para a organização, de maneira que ela consiga honrar suas dívidas a curto prazo, e também de forma que a mesma, por meio de estimativas, possa se preparar financeiramente para gastos e despesas inesperadas.

Por meio do orçamento do caixa, pode-se ter uma visão prévia da necessidade da empresa de adquirir financiamentos, como poderão ser observados sobras ou excessos de recursos que conseqüentemente poderão gerar possíveis investimentos. Para a elaboração do fluxo de caixa projetado ou orçado, deve-se verificar primeiramente o cenário em que a empresa atua, e as premissas estabelecidas. Conforme será apresentado á seguir.

2.3.2 Cenários e Premissas

A escolha dos cenários acontece no processo do planejamento estratégico, os cenários são fundamentais para a elaboração das premissas orçamentárias. Conforme Padoveze (2009, p. 517) “as premissas decorrem do cenário escolhido”, por meio de dados estão presentes no sistema de informações do negócio, ou seja, as premissas são estabelecidas a partir do que os sócios pretendem para o negócio.

Elucida Padoveze (2009) que as premissas básicas para delinear o plano orçamentário são:

- Comportamento das vendas;
- Desempenho da produção;
- Novos negócios e oportunidades;
- Necessidades de investimentos e financiamentos;

As premissas orçamentárias devem ser definidas de forma quantitativa, como metas numerárias que a organização pretende alcançar, entretanto estas metas e valores almejados não podem ser surreais, devem coerentes com a realidade da empresa. A partir da definição do cenário e das premissas, é possível elaborar a estrutura do fluxo de caixa projetado como será apresentado a seguir.

2.3.3 Estrutura básica do Fluxo de Caixa Projetado

Inicialmente, pode-se dizer que toda a movimentação presente nos fluxos de caixa deve ser organizada de acordo com as atividades desenvolvidas pela empresa, isto torna o fluxo mais claro e fácil de compreender, o que possibilita aos gestores a identificação das origens dos recursos e o destino dos valores que saem do caixa.

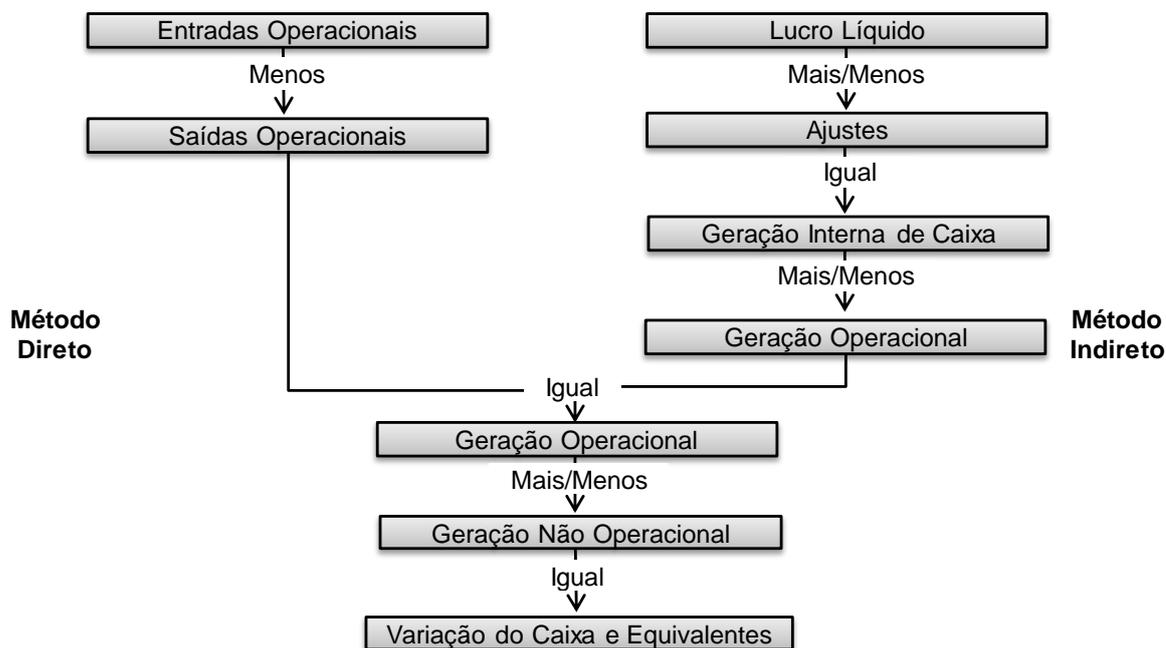
Conforme o Pronunciamento Técnico Contábil – CPC 03, a estrutura básica do fluxo de caixa projetado deve ser composta de acordo com as atividades, sendo estas, atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos.

A estrutura do fluxo de caixa projetado é praticamente a mesma estrutura do fluxo de caixa comum, a divergência é que o fluxo projetado é elaborado com base em orçamentos e valores estimados. De acordo com Souza (2014, p. 253) o fluxo de caixa projetado “é composto de saldo inicial e recebimentos estimados, desembolsos de caixa, excesso ou deficiência (caixa disponível x necessário), financiamento (empréstimos) e saldo final”.

2.3.4 Forma de Elaboração

A elaboração do fluxo de caixa projetado pode ser feita de duas maneiras, por meio do método direto ou pelo método indireto. A Figura 7 irá demonstrar ambas as formas de elaboração.

Figura 7 - Representação dos fluxos de caixa pelo método direto e indireto.



Fonte: Oliveira, Perez Jr. e Silva ,2014, p. 280.

A Figura 7 representa detalhadamente por meio de gráfico, como é elaborado o fluxo de caixa, sendo por método direto ou indireto. Cabe ressaltar que os valores a serem utilizados devem ser baseados nas premissas, de forma projetada. Para projetar as entradas operacionais é necessário que se faça primeiro a projeção de vendas, que conseqüentemente deverá ser orçado a quantidade a ser produzida. Deverá ser estimado também, os gastos e despesas operacionais do período, bem como os investimentos e financiamentos, que serão apresentados a seguir.

2.3.4.1 Projeção de Vendas

O orçamento de vendas é considerado uma das mais importantes projeções operacionais, sendo que é a partir desta que as outras estimativas são elaboradas. Souza (2014, p. 244) afirma que “após definido o que, quanto e quando será vendido, estimam-se os recursos necessários para realizar as vendas projetadas.” Para realizar a projeção das vendas devem ser definidos os produtos a

serem vendidos, as quantidades e os preços unitários, desta forma será possível avaliar quanto a empresa pretende alcançar com a receita de vendas.

Salienta Souza (2014, p. 244) que o “orçamento de vendas constitui-se na projeção das vendas para determinado período futuro, relacionando os produtos e serviços oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação da empresa.” A projeção das vendas deve ser coerente com a realidade da organização, os valores estimados devem ser metas alcançáveis. Vale ressaltar que a definição do produto a ser vendido também deve manter a linha de produção da empresa, para que esta consiga manter a quantidade de vendas estimadas.

Para elaborar a projeção de vendas é necessário multiplicar a quantidade de unidades por um percentual de aumento, ou simplesmente acrescentar a quantidade que se espera vender a mais. Lunkes (2010, p. 43) utiliza o seguinte exemplo: “um volume de vendas de 3.000 unidades no primeiro mês, com um aumento de incremento de 500 unidades em cada mês”, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 - Projeção de vendas.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Previsão de Vendas (Unidades)	3.000	3.500	4.000
Preço Unitário - R\$	80	80	80
Total de Vendas - R\$ (Receita Bruta)	240.000	280.000	320.000
Impostos (20%)	-48.000	-56.000	-64.000
Receita Líquida	192.000	224.000	256.000

Fonte: Lunkes, 2010, p. 44.

Após a projeção das vendas é possível elaborar a projeção dos recebimentos. Lunkes (2010) utiliza o prazo de recebimentos da seguinte forma: 60% á vista, e 40% para receber no mês seguinte. A Tabela 4 retrata o orçamento mensal das contas a receber, conforme a quantidade vendida.

Tabela 4 - Projeção de contas a receber.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Cientes - Dezembro	60.000			
Vendas Janeiro	144.000	96.000		
Vendas Fevereiro		168.000	112.000	
Vendas Março			192.000	128.000
Total de Entradas	204.000	264.000	304.000	128.000

Fonte: Lunkes, 2010, p. 54.

A projeção das vendas é basicamente o ponto de partida de todas as atividades do ciclo operacional das organizações, de maneira que é a receita de vendas que cobre os gastos ocorridos no período.

2.3.4.2 Projeção de Produção

A projeção de produção é elaborada com base no orçamento das vendas, a partir da estimativa de vendas é definida a quantidade a ser produzida, de forma que esta consiga atender a demanda prevista. Segundo Padoveze (2009, p. 526) “não há, em princípio, necessidade de valorizar o valor da produção, para fins de orçamento”, ou seja, o orçamento de produção não deve ser definido em valores, este, deve ser estimado em quantidades a serem produzidas.

Padoveze (2009) ainda afirma que para elaborar as projeções de produção devem ser levados em consideração dois fatores, sendo estes o orçamento de vendas em quantidades por produtos e a política de estoque dos produtos acabados. Além da quantidade estimada para venda, deve ser observado o estoque dos produtos acabados, pois utilizando o estoque já existente a quantidade a ser produzida tende a ser menor.

A Tabela 5 apresenta a projeção de produção, baseada na quantidade a ser vendida. Acredita-se que para satisfazer às exigências dos clientes deve-se manter sempre um estoque de 10% da quantidade orçada, conforme será apresentado a seguir.

Tabela 5 - Projeção de estoques e de produção.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Previsão de Produção (Unidades)	3.000	3.500	4.000	4.500
(+) Estoque Final	350	400	450	500
Total Previsão Necessária	3.350	3.900	4.450	5.000
(-) Estoque Inicial	300	350	400	450
Previsão de Produção (Unidades)	3.050	3.550	4.050	4.550

Fonte: Lunkes, 2010, p. 46.

Para ser elaborada de forma precisa, a projeção de produção deve ser segmentada de outras projeções, bem como projeção de compras de matérias primas necessárias, projeção do uso de mão de obras, e projeção de custos e despesas, conforme será tratado a seguir.

2.3.4.3 Projeção de Despesas Operacionais

A projeção de despesas é um dos orçamentos mais abrangentes, partindo do ponto que deve ser feita uma análise de cada setor, para poder estimar os gastos e custos fixos por departamentos. Esta projeção, além de complexa, é também muito importante, pois seus valores estimados refletem diretamente no resultado líquido esperado para o período. Entre as despesas operacionais estão inclusas despesas com o custo das vendas, despesas do setor comercial, administrativo, despesas com tributos e despesas financeiras. A seguir, a Tabela 6 apresenta a projeção de matéria primas e seus custos. A cada unidade produzida utiliza-se 2kgs de matéria prima, sendo que o custo estimado por Kg é de R\$ 5,00.

Tabela 6 - Projeção de matérias primas e seus custos.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Previsão de Produção (Unidades)	3.050	3.550	4.050
Matéria prima por Unidade (Kg)	2	2	2
Total de Matéria-prima Necessária (Kg)	6.100	7.100	8.100
(+) Estoque MP Final (Kg)	710	810	910
Total Previsão de MP Necessária (Kg)	6.810	7.910	9.010
(-) Estoque MP Inicial	-610	-710	-810
Previsão de MP (Kg)	6.200	7.200	8.200
Previsão Preço - R\$	5	5	5
Custo Total MP	31.000	36.000	41.000

Fonte: Lunkes , 2010, p. 47.

A projeção de matérias primas gera uma obrigação com os fornecedores, de forma que o valor das compras deve ser devidamente alocado no contas a pagar. A seguir, a Tabela 7 expõe o valor das contas a pagar aos fornecedores, no exemplo Lunkes (2010) utiliza os seguintes prazos para pagamentos: 50% das compras são pagas no mês e 50% no mês seguinte.

Tabela 7 - Projeção de pagamento aos fornecedores.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Fornecedores - Dezembro	12.000			
Compras Janeiro	15.500	15.500		
Compras Fevereiro		18.000	18.000	
Compras Março			20.500	20.500
Total de Saídas	27.500	33.500	38.500	20.500

Fonte: Lunkes, 2010, p. 54.

A partir do orçamento de matérias primas e de pagamento de fornecedores, pode-se elaborar o orçamento dos custos de mão de obras, que serão utilizados para prever o valor dos salários a pagar. Estima-se que a quantidade de horas trabalhadas para produzir uma unidade seja 2 horas e que o valor da hora trabalhada seja R\$10,00. A Tabela 8 demonstra a projeção dos custos com mão de obra direta.

Tabela 8 - Projeção dos custos da mão-de-obra direta.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Previsão de Produção (Unidades)	3.050	3550	4050
MOD por Unidades (Horas)	2	2	2
Total de MOD necessárias (Horas)	6.100	7.100	8.100
Previsão Valor Hora MOD - R\$	10	10	10
Custo Total da MOD	61.000	71.000	81.000

Fonte: Lunkes , 2010, p. 48.

Após a projeção dos custos com salários, devem ser estimados os custos indiretos de fabricação, tais como custos com manutenção, energia elétrica, depreciação, entre outros. A Tabela 9 apresentará o orçamento dos custos indiretos.

Tabela 9 - Projeção dos custos indiretos de fabricação.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Custos Variáveis	R\$	R\$	R\$
· Material indireto	6.100	7.100	8.100
· Mão-de-obra indireta	9.150	10.650	12.150
· Energia elétrica	3.050	3.550	4.050
· Manutenção	1.220	1.420	1.620
Total Variável	19.520	22.720	25.920
Custos Fixos			
· Salários supervisão	20.000	20.000	20.000
· Depreciação	4.500	4.500	4.500
· Taxas e seguros	3.000	3.000	3.000
· Manutenção	5.700	5.700	5.700
Total Fixos	33.200	33.200	33.200
Total CIF	52.720	55.920	59.120
Horas MOD	6.100	7.100	8.100
Taxa de Rateio dos CIF	Total CIF/Total Horas MOD (167.760/21.300) = 7,88		

Fonte: Lunkes, 2010, p. 49.

As despesas administrativas também devem ser orçadas. O exemplo a seguir estabelece as despesas com comissões no valor de R\$ 3,00 e frete de R\$ 1,00 por unidade, conforme será demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10 - Projeção das despesas de vendas e administrativas.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Despesas Variáveis	R\$	R\$	R\$
• Comissão vendas	9.000	10.500	12.000
• Frete	3.000	3.500	4.000
Total Variável	12.000	14.000	16.000
Despesas Fixas			
• Propaganda	5.000	5.000	5.000
• Salários Vendas	3.000	3.000	3.000
• Salários Administração	12.500	12.500	12.500
• Depreciação	1.500	1.500	1.500
• Taxas e seguros	1.000	1.000	1.000
Total Fixos	23.000	23.000	23.000
Total Despesas	35.000	37.000	39.000

Fonte: Lunkes, 2010, p. 51.

Com os orçamentos mencionados nas tabelas anteriores, pode-se montar o orçamento do DRE, que unifica todos os dados já orçados e também se obtêm o valor estimado do Imposto de Renda e da Contribuição Social. Conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Projeção da demonstração do resultado do exercício.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Receita Bruta	R\$	R\$	R\$
Vendas (Tabela 3)	240.000	280.000	320.000
(-) Deduções	-48.000	-56.000	-64.000
Impostos (Tabela 3)	-48.000	-56.000	-64.000
Receita Líquida	192.000	224.000	256.000
CPV	-137.280	-160.160	-183.040
MP (Tabela 6)	-30.000	-35.000	-40.000
MOD (Tabela 8)	-60.000	-70.000	-80.000
CIF (Tabela 9)	-47.280	-55.160	-63.040
Lucro Bruto	54.720	63.840	72.960
Despesas Operacionais	-35.000	-37.000	-39.000
Despesas de Vendas e Admin. (Tabela 10)	-35.000	-37.000	-39.000
Lucro Operacional	19.720	26.840	33.960
Contribuição Social (9%)	-1.775	-2.416	-3.056
Imposto de Renda (15%)	-2.958	-4.026	-5.094
Lucro Líquido	14.987	20.398	25.810

Fonte: Lunkes, 2010 p.52.

Com a elaboração da projeção de todas as despesas é possível concluir a etapa de produção e elaborar os orçamentos com investimentos e financiamentos, conforme será visto a seguir.

2.3.4.4 Projeção de Investimentos e Financiamentos

A projeção de investimentos e financiamentos conforme Padoveze (2009, p. 544) “tem por finalidade fazer a orçamentação dos demais componentes do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, que não foram contemplados no orçamento operacional”. Ou seja, a projeção das atividades de investimentos e financiamentos visa apresentar de forma estimada os demais valores que se encontram no balanço patrimonial.

A projeção desta atividade é importante de modo que se pode verificar quando a empresa poderá adquirir um financiamento, ou empréstimo para investir em uma nova aquisição. Por meio da projeção dos financiamentos é possível verificar se a organização terá capital de giro suficiente para cumprir suas obrigações.

2.3.5 Apresentação do Fluxo de Caixa Projetado

Após a elaboração de todas as projeções necessárias é possível apresentar o fluxo de caixa projetado. Lunkes (2010) utilizou as seguintes premissas para demonstrar um de fluxo de caixa projetado:

- Saldo de caixa inicial em janeiro no valor de R\$45.000,00;
- Das vendas, 60% serão recebidos á vista e 40% serão recebidos no mês seguinte;
- Valor de contas a receber de dezembro de R\$ 60.000,00;
- Dos materiais diretos 50% serão liquidados na compra e 50% no mês seguinte;
- Valor a pagar para fornecedores em dezembro de R\$ 12.000,00;
- Salários pagos no mês;
- Custos e despesas pagas no mês;
- Aquisição de um veículo no segundo mês no valor de R\$35.000,00;

- Pagamento de impostos sobre vendas do mês anterior no valor de R\$40.000,00;
- Pagamento de Contribuição Social e Imposto de Renda no valor de R\$ 3.000,00;
- Pagamento de empréstimo e aplicação no valor de R\$ 40.000,00 em março.

Com a definição das premissas, e com base nas projeções elaboradas anteriormente, podem-se verificar as variações do fluxo de caixa que a empresa passará, sendo que estas, se seguidas de acordo com os orçamentos, só tendem a trazer benefícios para a organização. A Tabela 12 apresenta o Fluxo de Caixa Projetado baseado nas premissas estabelecidas:

Tabela 12 - Fluxo de caixa projetado.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Saldo Inicial	45.000	35.780	20.627
Entradas	204.000	264.000	304.000
Vendas (Tabela 3)	204.000	264.000	304.000
Outros	0	0	0
Total das Entradas	204.000	264.000	304.000
Total em Caixa	249.000	299.780	324.627
Saída	-213.220	-279.153	-274.062
Fornecedores (Tabela 7)	-27.500	-33.500	-38.500
Salários (Tabela 8)	-61.000	-71.000	-81.000
CIF (Tabela 9)	-48.220	-51.420	-54.620
Despesas c/ Vendas e Admin.(Tabela 10)	-33.500	-35.500	-37.500
Impostos s/ Venda (Tabela 3)	-40.000	-48.000	-56.000
CS e IR (Tabela 11)	-3.000	-4.733	-6.442
Investimento	0	-35.000	0
Total das Saídas	-213.220	-279.153	-274.062
Excesso ou Deficiências	35.780	20.627	50.566
Financiamento	0	0	-40.000
Empréstimo	0	0	-20.000
Aplicação Financ.	0	0	-20.000
Saldo Final	35.780	20.627	10.566

Fonte: Lunkes, 2010, p. 55.

Observando na Tabela 12, o Fluxo de Caixa Projetado tende somente a trazer bons resultados para as organizações, percebe-se que a receita de vendas aumentou gradativamente de um mês para o outro, gerando mais capital para a entidade. Com a identificação de aumento no saldo de caixa, foi possível já no segundo mês investir na aquisição de um novo veículo, e quitar algumas dívidas de financiamentos.

Ainda na Tabela 12 percebe-se claramente por meio do uso do fluxo de caixa projetado que foi possível orçar e analisar as entradas e saídas da organização, de modo que ao identificar sobras de caixa, e estas puderam ser transformadas em investimentos.

De maneira resumida, e conforme o que já foi apresentado no decorrer do trabalho, pode-se dizer que o Fluxo de Caixa Projetado é uma ferramenta de gestão muito importante para as organizações, além de auxiliar na tomada de decisões, contribui para um controle financeiro mais eficiente e torna-se possível buscar uma previsão do futuro nas empresas mais próximo da realidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será abordado todo o enquadramento metodológico da pesquisa. Inicialmente apresentam-se os processos e métodos utilizados para a coleta de informações e por último serão descritas as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização de um trabalho científico é necessário que tenha-se estabelecido os procedimentos metodológicos a serem seguidos em sua elaboração, ou seja, deve-se ter definido quais as técnicas e os métodos a serem adotados para obter o resultado do estudo. Com o intuito de nortear a pesquisa foram estabelecidas algumas diretrizes a serem seguidas. Diante disso, apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração deste estudo. O desenvolvimento deste estudo, com relação aos objetivos é de caráter descritivo, pois conforme Andrade (2007, p. 114) “nesse tipo de pesquisa, os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Sendo assim, com base nos fatos e nas informações obtidas, este estudo descreve sobre o fluxo de caixa projetado como uma ferramenta de gestão financeira em uma empresa do ramo agropecuário.

Em relação aos procedimentos adotados para a coleta de dados foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo agropecuário, sendo que foram obtidas diversas informações sobre a organização. Segundo Carvalho (2010, p. 198) “o estudo de caso é um meio para coletar dados, preservando o caráter unitário do “objeto” a ser estudado”. Carvalho ainda afirma que o estudo de caso é uma construção intelectual, sendo que esta é uma técnica que abrange as características mais importantes do tema que esta sendo pesquisado. O estudo é considerado bibliográfico, pois foi feita uma pesquisa aprofundada em referenciais teóricos, e a partir de livros foi elaborada toda a fundamentação teórica do trabalho. Carvalho (2010, p. 193) descreve a pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é a realizada por meio da identificação, localização e compilação dos dados escritos em livros, artigos de revistas especializadas, publicações de órgãos oficiais, bases de dados, etc., sendo necessária a qualquer trabalho de pesquisa, antecedendo a própria pesquisa experimental.

Ainda com relação aos procedimentos utilizados, foi feita uma pesquisa documental. Segundo Carvalho (2010) a pesquisa documental é baseada em documentos autênticos e a mesma tem o propósito de descrever e comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências. Sendo assim, parte do estudo consiste na análise de demonstrações e documentos fornecidos pela empresa.

Quanto á abordagem do problema foi utilizado uma análise de dados qualitativa, pois descreve sobre um problema e busca a solução deste através de análises. De acordo com Appolinário (2012, p. 61) “a pesquisa preponderantemente qualitativa seria, então, a que normalmente prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado”.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo foi realizado em uma empresa do setor agropecuário, com o propósito de elaborar e propor um modelo de Fluxo de Caixa Projetado para a mesma. Para a coleta e análise de dados, será feito todo um estudo da empresa, onde se recolhe as informações e dados necessários para a presente pesquisa.

Sendo uma pesquisa de caráter documental, foi realizado uma análise nos dados apresentados pela empresa nos período de Julho á Dezembro de 2014. Desta forma foi possível observar as principais carências e pontos positivos. Alguns dos principais documentos observados foram: Relatório de faturamento, Relatório de entradas, Relatório de receitas e despesas, através das informações contidas nestes relatórios já foi possível observar basicamente todo o histórico de movimentações de caixa da empresa. Além de analisar diversas dados, também foi feito um levantamento do ciclo financeiro da instituição, onde foi possível observar os prazos médios de recebimentos de vendas e dos pagamentos de suas obrigações, levando em consideração que o ideal para que se tenha um bom ciclo financeiro é ter um planejamento de forma que primeiramente haja os recebimentos e posteriormente sejam realizados os pagamentos. Por último, após toda a coleta de dados, foi proposto á empresa um modelo de fluxo de caixa projetado, sendo que desta forma é possível haver um planejamento que vise demonstrar todas as entradas e saídas da organização.

Com base no estudo realizado através da coleta de dados, foi possível verificar a situação em que a empresa se encontra e por meio de análises e projeções puderam-se elaborar orçamentos para que a mesma obtenha melhores resultados.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo apresentar de forma prática os conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica. Para a elaboração do estudo de caso foi realizada uma pesquisa em uma empresa do ramo agropecuário de Santa Catarina – SC, com base nas informações coletadas foi possível analisar todas as entradas e saídas da organização, com o propósito de elaborar um fluxo de caixa projetado. Primeiramente será apresentada a caracterização da empresa, e logo após será abordado o estudo de caso.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo não terá seu nome divulgado á pedido dos sócios, a mesma será referida com o nome fictício de “Agropecuária Ltda”. Suas atividades tiveram início em 2006, quando três amigos tiveram a ideia de abrir um negócio voltado para o ramo agropecuário, com o propósito de comercializar produtos agrícolas.

A Agropecuária Ltda fica localizada na cidade de Criciúma, porém a mesma atende toda a região Sul de Santa Catarina, buscando atender os municípios mais carentes neste segmento agrícola. Os primeiros meses foram dedicados á procura de parcerias, fornecedores e possíveis clientes que se adequassem ao perfil do negócio. Logo no início foram conquistados aproximadamente cinco grandes parceiros fornecedores de produtos agrícolas, adequados á cultura da Região Sul. Não demorou muito para a empresa começar a se firmar e ganhar estabilidade no mercado, pois em pouco tempo novas parcerias foram surgindo e a procura de produtos foi aumentando cada vez mais.

Hoje em dia, o empreendimento conta com a participação de 7 colaboradores, que visam atender a clientela da melhor maneira possível, indicando os produtos que atendam da melhor forma a necessidade dos clientes, e também prestando assessorias aos produtores após o plantio a até colheita.

A seguir, a definição do negócio mostrará de maneira mais detalhada como funciona a atividade fim da empresa.

4.1.2 Definição do negócio

A Agropecuária Ltda busca atender os agricultores da região Sul de Santa Catarina, comercializando os mais diversos produtos agrícolas. Conforme será demonstrado na Figura 8 a seguir:

Figura 8 - Produtos comercializados pela empresa.

PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELA AGROPECUÁRIA LTDA			
Sementes de ortaliga 	Equipamentos agrícolas 	Nutrição animal 	Pulverizador 
Lona plástica 	Jardinagem 	Ferramentas 	Corretivos de solo 
Equipamentos de proteção 	Sementes de pastagem 	Domissanitários 	Foliare especiais 
Herbicidas e fungicidas 	Defensivos 	Inseticidas 	Acessórios pets 

Fonte: Elaborado pela autora

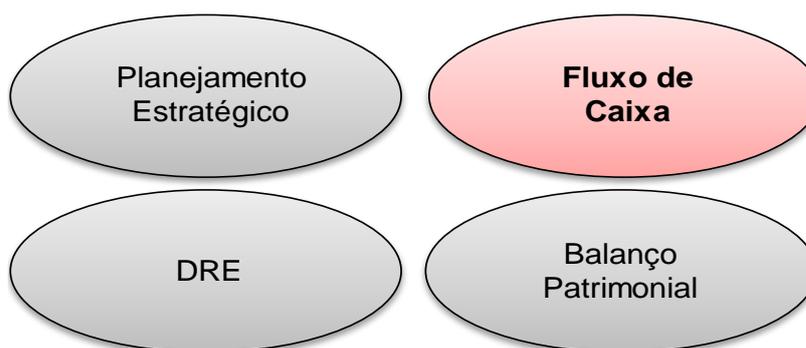
Apesar de um grande número de produtos, alguns podem ser considerados de maior importância, ou seja, mais procurados, tais como: Defensivos, Fertilizantes e Sementes. A procura maior destes produtos ocorre pelo fato de atenderem tanto a pequenos e grandes produtores, quanto os pequenos comerciantes. A empresa também disponibiliza serviços de assistência aos agricultores, onde há a análise desde o plantio até a colheita, desta forma, com o acompanhamento do técnico, é feito um diagnóstico da situação da plantação, e assim são indicados produtos que podem resolver problemas ou melhorar ainda mais as plantações.

A seguir será apresentada a forma de gestão utilizada pela empresa, bem como as ferramentas gerenciais utilizadas.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Conforme já mencionado no tópico 2.1 da fundamentação teórica, é de suma importância que as organizações possuam planejamento e estratégias para suas atividades. Desta forma faz se necessário que as mesmas utilizem ferramentas gerenciais, a fim de que estas auxiliem os gestores na tomada de decisões. Apesar de ser uma empresa de pequeno porte, a Agropecuária Ltda faz uso de algumas ferramentas que auxiliam na gestão. Conforme demonstra a Figura 9 a seguir:

Figura 9 - Ferramentas de gerenciais utilizadas pela empresa.



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 9, pode-se observar que a empresa utiliza diversas técnicas que trazem resultados e demonstram a situação em que a mesma se encontra. Percebe-se que a Agropecuária Ltda, já utiliza o Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão, no entanto, este demonstra somente os fluxos que já ocorreram.

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de fluxo de caixa projetado para a empresa, de forma que a mesma possa visualizar o resultado de suas atividades a um período de tempo futuro, e também demonstrar como o uso desta ferramenta pode contribuir para a melhoria do negócio. Conforme será apresentado a seguir.

4.3 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de caixa é uma das ferramentas gerenciais que evidencia da melhor maneira as entradas e saídas da organização. Através desta ferramenta é possível verificar as entradas referentes a recebimentos, receitas, financiamentos, bem como as saídas referentes a pagamentos á fornecedores, despesas e também de novas aquisições.

Conforme visto anteriormente a Agropecuária Ltda já conhece e faz uso do fluxo de caixa como ferramenta gerencial, no entanto ao que diz respeito á Demonstração dos fluxos de Caixa a empresa não é obrigada a elaborar, sendo que esta é uma companhia de capital fechado e não possui seu patrimônio líquido maior que R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) de acordo com a legislação. A empresa considera muito importante que haja planejamento dos fluxos de caixa, sendo que desta forma além de prever as entraras e saídas, pode-se orçar futuros investimentos para a organização, bem como novas aquisições e se possível captação de empréstimos.

As premissas orçamentárias, conforme serão apresentadas a seguir, são elementos fundamentais para a elaboração do fluxo de caixa projetado.

4.4 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

As premissas são indispensáveis para a elaboração de orçamentos e projeções, elas fornecem as informações básicas para dar início ao processo de orçamentário. Sendo assim a partir da definição das premissas é possível dar início a parte prática deste estudo de caso.

Para propor e elaborar um Fluxo de Caixa Projetado para a Agropecuária Ltda estabeleceu-se que a premissa inicial seria analisar as movimentações de caixa da empresa no período de Junho á Dezembro de 2014 com o propósito de analisar seu histórico e seguir a mesma tendência de resultados. A partir deste ponto iniciam-se as projeções conforme será demonstrado a seguir.

4.5 PROJEÇÃO DE VENDAS

A projeção de vendas pode ser considerada uma das primeiras a ser elaborada, de maneira que a partir desta, tem-se basicamente o valor de todas as entradas de caixa, no caso de empresas do ramo comercial.

Para elaborar a projeção de vendas da empresa, foi realizado um estudo no faturamento da mesma nos meses de Julho á Dezembro de 2014, com base nos dados analisados foi estabelecido um percentual de 10% de aumento na receita de vendas para o mesmo período em 2015. Conforme exposto na Tabela 13:

Tabela 13 - Projeção de vendas.

PROJEÇÃO DE VENDAS							
RECEITA DE VENDAS	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
Receita Bruta de Vendas	538.121	518.778	477.897	493.551	513.462	540.375	3.082.185
Devoluções 2%	-10.762	-10.376	-9.558	-9.871	-10.269	-10.808	-61.644
Receita Líquida de Vendas	527.359	508.403	468.339	483.680	503.193	529.568	3.020.542

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 13, foram projetadas devoluções na ordem 2% sobre o faturamento. Percentual este histórico da empresa. Após projetar as vendas foram projetados os recebimentos, de acordo com o faturamento apresentado na Tabela 13. Os prazos para recebimentos foram estabelecidos da seguinte forma:

A vista	45%
Cartão	20%
A prazo	35%

Conforme demonstrado acima, os prazos para clientes foram estabelecidos de três formas, sendo que 45% são recebidos á vista, ou seja, no mês que foi efetuada a venda; 20% dos recebimentos são por forma de cartão, com prazo para 30 dias após a venda; e 35% são recebidos em três vezes, após 30, 60 e 90 dias da data da venda.

Com relação ao saldo anterior de clientes foram utilizadas as mesmas premissas, porém com base nas receitas de vendas dos meses de Abril, Maio e Junho de 2014, considerado também o percentual de 2% de devoluções.

A seguir a Tabela 14 apresenta a projeção de recebimentos de clientes:

Tabela 14 - Projeção de recebimento de clientes.

		PROJEÇÃO DE CONTAS A RECEBER								
VENDAS (R\$)		JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	JAN/2016	FEV/2016	MAR/2016
SALDO ANTERIOR	282.144	81.172 94.480	65.906	40.586						
JULHO	527.359	237.311	105.472 61.525	61.525	61.525					
AGOSTO	508.403		228.781	101.681 59.314	59.314	59.314				
SETEMBRO	468.339			210.753	93.668 54.640	54.640	54.640			
OUTUBRO	483.680				217.656	96.736 56.429	56.429	56.429		
NOVEMBRO	503.193					226.437	100.639 58.706	58.706	58.706	
DEZEMBRO	529.568						238.305	105.914 61.783	61.783	61.783
TOTAL	3.302.686	412.963	461.684	473.858	486.802	493.556	508.719	282.832	120.489	61.783

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 14 demonstra de forma clara o total de recebimentos projetados por mês da Agropecuária Ltda para o segundo semestre de 2015. Percebe-se que há um aumento contínuo nos recebimentos de Julho à Dezembro, devido à receita de vendas ter um segmento constante, ou seja, com poucas variações.

Após a projeção dos recebimentos, o segundo orçamento a ser realizado é o de compras, conforme será apresentado a seguir.

4.6 PROJEÇÃO DE COMPRA DE INSUMOS

A projeção de compras é estabelecida com base nas vendas, de modo estas devem atender a demanda prevista. Abaixo, a Tabela 15 expõe o valor estimado de compra de insumos para 2015, baseados nas compras do período de Julho à Dezembro de 2014.

Tabela 15 - Projeção de compras.

PROJEÇÃO DE COMPRAS							
	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
COMPRA DE MERCADORIAS (R\$)	311.142	299.958	276.320	285.371	296.884	312.445	1.782.120

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do valor das compras, pode-se elaborar a projeção de pagamentos á fornecedores, onde a empresa estudada utiliza as seguintes premissas:

A vista	45%
A prazo	55%

Os prazos para pagamentos aos fornecedores, conforme demonstrado acima, são estabelecidos de somente duas formas, 45% á vista, pagos no mês da compra, e 55%, pagos em três parcelas, 30, 60 e 90 dias da compra. Quanto ao saldo anterior de contas a pagar foram usadas as mesmas premissas, sendo utilizados como base os meses de Abril á Junho de 2014.

A Tabela 16 exhibe a projeção de contas a pagar com base nos prazos estabelecidos anteriormente:

Tabela 16 - Projeção de contas a pagar.

		PROJEÇÃO DE CONTAS A PAGAR								
COMPRAS (R\$)		JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	JAN/2016	FEV/2016	MAR/2016
SALDO ANTERIOR	329.608	151.599	114.154	63.855						
JULHO	311.142	140.014	57.043	57.043	57.043					
AGOSTO	299.958		134.981	54.992	54.992	54.992				
SETEMBRO	276.320			124.344	50.659	50.659	50.659			
OUTUBRO	285.371				128.417	52.318	52.318	52.318		
NOVEMBRO	296.884					133.598	54.429	54.429	54.429	
DEZEMBRO	312.445						140.600	57.282	57.282	57.282
TOTAL	2.111.728	291.613	306.177	300.234	291.111	291.567	298.006	164.028	111.710	57.282

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 16 é visto que o saldo a pagar aos fornecedores mantém-se constante, assim como o valor das compras. Percebe-se que para atender a demanda, as compras seguem constantes de acordo com as vendas.

4.7 PROJEÇÃO DA APURAÇÃO DE IMPOSTOS

A apuração dos impostos se dá logo após a definição de vendas e compras. Ao efetuar uma transação, seja de venda ou de compra, gera-se uma obrigação com o fisco, obrigação esta de apurar os impostos, e efetuar sua devida prestação de contas. A Agropecuária Ltda é uma empresa optante pelo regime de tributação do Lucro Real. Para calcular os impostos foram utilizadas as seguintes alíquotas: 17% para o ICMS, 1,65% para o Pis e 7,6% para Cofins

A Tabela 17 mostra os impostos sobre as vendas, onde utiliza-se o valor das receitas de vendas e destes deduz-se ICMS, Pis e Cofins, gerando desta forma um montante de impostos sobre vendas de mercadorias.

Tabela 17 – Projeção de impostos sobre vendas.

IMPOSTOS SOBRE VENDAS (R\$)	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
Vendas (R\$)	405.860	527.359	508.403	468.339	483.680	503.193	529.568	3.426.401
Icms sobre vendas 17%	68.996	89.651	86.428	79.618	82.226	85.543	90.026	582.488
Pis sobre vendas 1,65%	6.697	8.701	8.389	7.728	7.981	8.303	8.738	56.536
Cofins sobre vendas 7,6%	30.845	40.079	38.639	35.594	36.760	38.243	40.247	260.406
TOTAL (R\$)	106.538	138.432	133.456	122.939	126.966	132.088	139.011	899.430

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, a partir do valor das compras de mercadorias devem ser devidamente calculados os impostos a recuperar, ou melhor, crédito de compras a abater durante a apuração. A Tabela 18 a seguir apresenta o total de impostos a recuperar.

Tabela 18 – Projeção de impostos a recuperar.

CRÉDITO DE IMPOSTOS	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
Compras (R\$)	239.457	311.142	299.958	276.320	285.371	296.884	312.445	2.021.577
Icms a recuperar 17%	40.708	52.894	50.993	46.974	48.513	50.470	53.116	343.668
Pis a recuperar 1,65%	3.951	5.134	4.949	4.559	4.709	4.899	5.155	33.356
Cofins a recuperar 7,6%	18.199	23.647	22.797	21.000	21.688	22.563	23.746	153.640
TOTAL (R\$)	62.857	81.675	78.739	72.534	74.910	77.932	82.017	530.664

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a projeção dos impostos, sobre vendas e a recuperar, pode ser elaborada a apuração dos mesmos, a apuração visa confrontar os impostos sobre vendas contra os créditos de compras, gerando desta forma impostos a recolher ou á recuperar. Conforme será demonstrado na Tabela 19 a seguir:

Tabela 19 – Projeção da apuração de impostos.

APURAÇÃO DE IMPOSTOS (R\$)	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
Icms a recolher	28.288	36.757	35.436	32.643	33.713	35.073	36.911	238.820
Pis a recolher	2.746	3.568	3.439	3.168	3.272	3.404	3.583	23.180
Cofins a recolher	12.647	16.432	15.842	14.593	15.071	15.679	16.501	106.767
TOTAL A RECOLHER (R\$)	43.681	56.757	54.717	50.405	52.056	54.156	56.995	368.766

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 19 torna-se visível que a empresa, após a apuração, terá impostos a pagar, sendo que em todos os meses projetados a receita de vendas foi superior à receita de compras.

4.8 PROJEÇÃO DE DESPESAS E RECEITA FINANCEIRA

Com base nos dados coletados do ano de 2014, foram elaboradas as projeções de despesas e receitas para os meses de Junho à Dezembro de 2015. A Tabela 20 a seguir apresenta as despesas projetadas para o segundo semestre de 2015 da Agropecuária Ltda:

Tabela 20 - Projeção de despesas.

(-) DESPESAS OPERACIONAIS (R\$)	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
	47.868	55.152	48.343	59.292	58.490	67.530	70.310	406.985
PESSOAL (R\$)	24.491	23.632	23.469	24.168	23.853	25.232	28.088	172.933
Pró labore	5.096	5.096	5.096	5.096	5.096	5.096	5.096	35.671
Salários e ordenados	11.959	11.698	11.456	11.879	11.682	11.975	11.988	82.637
INSS	3.411	3.359	3.310	3.395	3.356	3.414	6.917	27.162
FGTS	957	936	916	950	935	1.358	1.367	7.419
13º salário	999	999	999	999	999	999	999	6.993
Férias	1.687	1.132	1.094	1.247	1.269	1.723	1.162	9.314
Outras despesas	382	412	597	602	517	668	559	3.737
VENDAS (R\$)	6.652	5.937	7.569	7.855	8.016	8.982	6.268	51.278
Propaganda Publicidade	564	446	527	485	499	546	448	3.515
Fretes e carretos	3.038	2.968	3.938	4.180	4.088	5.135	3.394	26.741
Despesas com viagem	2.166	1.826	2.344	2.247	2.508	2.452	1.301	14.844
Outras despesas	884	697	760	943	921	849	1.125	6.179
ADMINISTRATIVAS (R\$)	15.766	14.714	15.540	16.194	16.657	17.236	17.107	113.214
Água e esgoto	125	125	125	125	125	125	125	875
Energia elétrica	589	506	558	536	515	588	568	3.860
Telefone	1.112	907	899	1.009	975	1.027	1.233	7.162
Assessoria de terceiros	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	19.600
Aluguéis	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	25.200
Combustíveis e lubrificantes	2.082	1.685	2.039	2.759	2.579	3.143	3.017	17.304
Depreciação	2.412	2.412	2.412	2.412	2.412	2.447	2.447	16.953
Manutenção de veículos	1.322	1.110	1.204	1.287	1.720	1.914	1.168	9.725
Outras despesas	1.724	1.569	1.904	1.667	1.931	1.592	2.149	12.536
DESPESAS TRIBUTARIAS (R\$)	1.217	1.253	1.140	1.056	1.042	1.048	1.078	7.834
Taxas	332	561	405	338	435	413	586	3.070
Multas fiscais	748	543	620	587	498	517	369	3.882
Outras despesas	137	149	115	131	109	118	123	882
DESPESAS FINANCEIRAS (R\$)	14.109	15.879	16.542	17.328	15.067	17.276	17.671	113.872
Juros sobre pagamento de duplicatas	2.614	2.518	3.866	3.127	2.389	3.397	3.441	21.351
Descontos concedidos	1.253	1.935	1.811	2.019	1.187	1.515	2.834	12.554
Despesas e taxas bancárias	2.627	2.635	1.281	2.443	2.186	2.524	1.984	15.680
Juros bancários	6.389	6.921	7.639	7.988	7.386	7.838	7.416	51.575
IOF	1.226	1.870	1.945	1.751	1.920	2.003	1.996	12.711
Outras despesas	736	749	853	698	814	802	795	5.447

Fonte: Elaborado pela autora.

A projeção de despesas, conforme apresentada na Tabela 20, é um pouco mais complexa, de modo que esta contempla despesas de diversos setores, sendo estes: Pessoal, Vendas, Administrativas, Tributárias e Financeiras. Cabe ressaltar que as despesas com encargos trabalhistas e impostos a pagar, são incorridas em um mês e pagas no mês seguinte.

Ainda com relação à Tabela 20 pode-se verificar que as despesas representam grande parte das saídas da organização. Cabe ressaltar que os dados para estas projeções foram coletadas a partir de Junho, pois as mesmas serão utilizadas na Demonstração de Resultado do Exercício, conforme será visto a seguir.

A seguir a Tabela 21 expõe as receitas financeiras projetadas para o período de Junho à Dezembro de 2015:

Tabela 21 - Projeção de receitas financeiras.

RECEITAS FINANCEIRAS (R\$)	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
		14.295	5.665	2.881	7.201	3.790	6.690	7.977
Descontos obtidos	4.339	3.942	3.321	3.048	3.459	3.337	3.758	25.203
Juros recebidos	3.222	3.956	3.444	4.154	3.031	4.886	4.599	27.291
Outras receitas	227	244	235	194	202	163	221	1.486

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 21 pode-se observar que receitas da organização, com exceção da receita de vendas, são compostas basicamente de descontos obtidos e de juros recebidos. Após a projeção de despesas e receitas financeiras é possível elaborar o DRE, conforme será visto a seguir.

4.9 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

A projeção da Demonstração de Resultado visa demonstrar os resultados obtidos pela empresa em determinado período de tempo futuro, a partir da elaboração da mesma pode-se verificar se a organização está gerando lucros ou prejuízos. Com base nas receitas e despesas já projetadas anteriormente, pode-se elaborar a Demonstração de Resultado, esta, assim como as receitas e despesas, foi elaborada baseada no segundo semestre de 2014.

A seguir, a Tabela 22 apresenta a Demonstração de Resultado do Exercício Projetada:

Tabela 22 - Demonstração de resultado do exercício projetado

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO								
	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	TOTAL
Receita bruta de vendas (R\$)	414.142	538.121	518.778	477.897	493.551	513.462	540.375	3.496.328
(-) Devoluções	-8.283	-10.762	-10.376	-9.558	-9.871	-10.269	-10.808	-69.927
(-) Icms s/ vendas	-68.996	-89.651	-86.428	-79.618	-82.226	-85.543	-90.026	-582.488
(-) Pis s/ vendas	-6.697	-8.701	-8.389	-7.728	-7.981	-8.303	-8.738	-56.536
(-) Cofins s/ vendas	-30.845	-40.079	-38.639	-35.594	-36.760	-38.243	-40.247	-260.406
Receita líquida de vendas (R\$)	299.321	388.927	374.947	345.400	356.714	371.105	390.556	2.526.971
(-) CMV	-239.457	-311.142	-299.958	-276.320	-285.371	-296.884	-312.445	-2.021.577
Resultado Bruto (R\$)	59.864	77.785	74.989	69.080	71.343	74.221	78.111	505.394
(-) Despesas (R\$)	-59.823	-59.003	-61.849	-64.189	-62.224	-67.327	-67.764	-442.179
(-) Pessoal	-24.491	-23.632	-23.469	-24.168	-23.853	-25.232	-28.088	-172.933
(-) Venda	-6.652	-5.937	-7.569	-7.855	-8.016	-8.982	-6.268	-51.278
(-) Administrativa	-13.354	-12.302	-13.129	-13.783	-14.245	-14.789	-14.660	-96.262
(-) Tributária	-1.217	-1.253	-1.140	-1.056	-1.042	-1.048	-1.078	-7.834
(-) Financeira	-14.109	-15.879	-16.542	-17.328	-15.067	-17.276	-17.671	-113.872
Receitas (R\$)	14.295	5.665	2.881	7.201	3.790	6.690	7.977	48.499
Resultado Antes do IRPJ e CSLL (R\$)	14.337	24.447	16.021	12.092	12.909	13.584	18.324	111.715
(-) IRPJ	-2.151	-3.667	-2.403	-1.814	-1.936	-2.038	-2.749	-16.757
(-) CSLL	-1.290	-2.200	-1.442	-1.088	-1.162	-1.223	-1.649	-10.054
LUCRO/ PREJUÍZO DO EXERCÍCIO (R\$)	10.896	18.580	12.176	9.190	9.811	10.324	13.926	84.903

Fonte: Elaborado pela autora.

A Demonstração de resultado, de acordo com a Tabela 22 explana todas as entradas de vendas da empresa, deduzidas as devoluções e impostos, após deduz-se o custo das mercadorias, neste caso é utilizado o valor das compras, em seguida faz-se os acréscimos e deduções das receitas e despesas operacionais, resultando no Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social.

Abaixo, a Tabela 23 demonstra a memória de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social:

Tabela 23 - Projeção de IRPJ e CSLL.

IRPJ E CSLL	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Lucro/ prejuízo acumulado (R\$)	14.337	38.784	54.805	66.897	79.807	93.391	111.715
IRPJ devido	2.151	5.818	8.221	10.035	11.971	14.009	16.757
(-) IRPJ meses anteriores	0	-2.151	-5.818	-8.221	-10.035	-11.971	-14.009
IRPJ A RECOLHER (R\$)	2.151	3.667	2.403	1.814	1.936	2.038	2.749
CSLL devida	1.290	3.491	4.932	6.021	7.183	8.405	10.054
(-) CSLL meses anteriores	0	-1.290	-3.491	-4.932	-6.021	-7.183	-8.405
CSLL A RECOLHER (R\$)	1.290	2.200	1.442	1.088	1.162	1.223	1.649

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a Tabela 22, o Imposto de Renda e a Contribuição Social, são calculados a partir do Lucro Bruto deduzidos das despesas e receitas operacionais. Depois de gerado o Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social, são aplicadas as alíquotas referentes aos referidos impostos, sendo respectivamente 15% e 9%. Desta forma, é gerado o Lucro/ Prejuízo Líquido do Exercício, e á este

são acrescidos os Lucros/ Prejuízos acumulados dos meses anteriores, como mostra a Tabela 23.

Conforme visto na Tabela 22, o resultado projetado do exercício em todos os meses é positivo, ou seja, a Agropecuária Ltda gerou lucro em todos os meses. Apesar de oscilar bastante de um mês para o outro a empresa consegue manter-se estável. Percebe-se que em novembro houve uma queda no resultado do exercício, porém no mês seguinte, em Dezembro a empresa já conseguiu se reestabelecer-se, mesmo em função deste ser um mês com maior despesa com pessoal em função do 13º salário.

Após concluídas todas as projeções necessárias, finalmente chega-se ao Fluxo de Caixa Projetado, que será apresentado a seguir.

4.10 APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Conforme visto no tópico 2.2.1.2 da fundamentação teórica, o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas formas, através do método direto ou indireto. O fluxo de caixa a seguir que será apresentado de forma projetada foi elaborado pelo método direto. O mesmo explanará todos os dados orçados anteriormente, iniciando pelos recebimentos de vendas, em seguida os pagamentos á fornecedores, as entradas referentes á receitas, saídas de despesas, saídas para aquisição de imobilizado, e finalmente a movimentação referente á atividades de financiamentos, seja captação ou amortização de empréstimos.

Para gerar o saldo final do caixa é necessário utilizar o saldo inicial e desde deduzir (se negativo) ou acrescentar (se positivo) a variação do caixa do período devido. Após esse procedimento obtêm-se o saldo de caixa, onde apresenta as disponibilidades da empresa. A projeção do saldo inicial do caixa que será demonstrada na Tabela 24 refere-se á média dos saldos de caixa dos meses de Janeiro á Abril de 2015, sendo que seria impossível obter o saldo de caixa em 30 de Junho de 2015.

A seguir será apresentado o Fluxo de Caixa Projetado proposto para a empresa Agropecuária Ltda:

Tabela 24 - Fluxo de Caixa Projetado.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO	JUL/2015					AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
	1° SEMANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA	TOTAL					
ATIVIDADE OPERACIONAL (R\$)	11.866	808	3.228	4.496	20.397	34.831	55.232	82.336	79.825	37.248
Recebimento de Clientes (R\$)	143.710	82.120	123.180	61.590	410.601	458.498	469.822	482.415	489.296	504.474
*Clientes à vista	83.059	47.462	71.193	35.597	237.311	228.781	210.753	217.656	226.437	238.305
*Clientes cartão (30dias)	28.410	16.234	24.352	12.176	81.172	105.472	101.681	93.668	96.736	100.639
*Clientes à prazo (3X)	33.068	18.896	28.344	14.172	94.480	127.431	161.425	175.478	170.383	169.775
(-) Inadimplência (2,5%)	-827	-472	-709	-354	-2.362	-3.186	-4.036	-4.387	-4.260	-4.244
Pagamento à Fornecedores (R\$)	-87.484	-58.323	-102.065	-43.742	-291.613	-306.177	-300.234	-291.111	-291.567	-298.006
*Fornecedores à vista	42.004	28.003	49.005	21.002	140.014	134.981	124.344	128.417	133.598	140.600
*Fornecedores à prazo	45.480	30.320	53.060	22.740	151.599	171.196	175.890	162.694	157.969	157.406
Receitas (R\$)	1.234	2.431	2.023	2.454	8.142	7.000	7.395	6.692	8.386	8.578
Descontos obtidos	394	986	986	1.577	3.942	3.321	3.048	3.459	3.337	3.758
Juros recebidos	791	1.385	989	791	3.956	3.444	4.154	3.031	4.886	4.599
Outras receitas	49	61	49	85	244	235	194	202	163	221
(-)Despesas (R\$)	-45.595	-25.421	-19.911	-15.806	-106.734	-124.490	-121.751	-115.660	-126.290	-177.798
(-)Pessoal (R\$)	-15.846	-2.548	-3.411	-1.687	-23.492	-22.633	-22.470	-23.169	-28.239	-79.910
Pró labore	2.548	2.548	0	0	5.096	5.096	5.096	5.096	5.096	5.096
Retiradas de sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000
Salários e ordenados	11.959	0	0	0	11.959	11.698	11.456	11.879	11.682	11.975
INSS	0	0	3.411	0	3.411	3.359	3.310	3.395	3.356	3.414
FGTS	957	0	0	0	957	936	916	950	935	1.358
13º salário	0	0	0	0	0	0	0	0	5.385	5.677
Férias	0	0	0	1.687	1.687	1.132	1.094	1.247	1.269	1.723
Outras despesas	382	0	0	0	382	412	597	602	517	668
(-)Vendas (R\$)	-2.118	-1.369	-1.323	-1.127	-5.937	-7.569	-7.855	-8.016	-8.982	-6.268
Propaganda e publicidade	201	45	67	134	446	527	485	499	546	448
Frete	1.187	445	890	445	2.968	3.938	4.180	4.088	5.135	3.394
Despesas com viagem	730	183	365	548	1.826	2.344	2.247	2.508	2.452	1.301
Outras despesas	0	697	0	0	697	760	943	921	849	1.125
(-)Administrativas (R\$)	-6.544	-2.335	-2.052	-1.372	-12.302	-13.129	-13.783	-14.245	-14.789	-14.660
Água e esgoto	0	0	0	125	125	125	125	125	125	125
Energia elétrica	0	506	0	0	506	558	536	515	588	568
Telefone	0	318	590	0	907	899	1.009	975	1.027	1.233
Assessoria de terceiros	1.120	420	700	560	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Aluguéis	3.600	0	0	0	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Combustíveis e lubrificantes	674	421	337	253	1.685	2.039	2.759	2.579	3.143	3.017
Manutenção de veículos	444	278	111	278	1.110	1.204	1.287	1.720	1.914	1.168
Outras despesas	706	392	314	157	1.569	1.904	1.667	1.931	1.592	2.149
(-)Tributárias (R\$)	-14.575	-16.646	-9.744	-7.410	-48.374	-63.764	-59.618	-54.349	-56.202	-58.494
Impostos	14.136	16.493	9.424	7.068	47.121	62.624	58.562	53.307	55.154	57.416
Taxas	196	84	112	168	561	405	338	435	413	586
Multas fiscais	190	54	163	136	543	620	587	498	517	369
Outras despesas	52	15	45	37	149	115	131	109	118	123
(-)Financeiras (R\$)	-6.512	-2.523	-3.382	-4.210	-16.628	-17.395	-18.026	-15.881	-18.078	-18.466
Juros s/ pagamento de duplicatas	881	504	630	504	2.518	3.866	3.127	2.389	3.397	3.441
Descontos concedidos	677	194	581	484	1.935	1.811	2.019	1.187	1.515	2.834
Despesas e taxas bancárias	922	395	395	922	2.635	1.281	2.443	2.186	2.524	1.984
Juros bancários	3.114	1.038	1.384	1.384	6.921	7.639	7.988	7.386	7.838	7.416
IOF	655	281	281	655	1.870	1.945	1.751	1.920	2.003	1.996
Outras despesas	262	112	112	262	749	853	698	814	802	795
(-) ATIVIDADE DE INVESTIMENTO (R\$)	0	0	0	0	0	0	0	-50.000	0	0
Aquisição de Imobilizado	0	0	0	0	0	0	0	-50.000	0	0
ATIVIDADE DE FINANCIAMENTO (R\$)	-9.778	-2.173	-4.346	-5.432	-21.728	-21.728	-21.728	-21.728	-21.728	-21.728
Captação de empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-)Amortização de empréstimos	-9.778	-2.173	-4.346	-5.432	-21.728	-21.728	-21.728	-21.728	-21.728	-21.728
SALDO INICIAL (R\$)	26.869	28.957	27.592	26.474	25.538	24.207	37.311	70.815	81.423	139.519
(+/-) VARIAÇÃO DO SALDO DE CAIXA (R\$)	2.088	-1.365	-1.118	-936	-1.331	13.103	33.504	10.608	58.097	15.520
SALDO FINAL (R\$)	28.957	27.592	26.474	25.538	24.207	37.311	70.815	81.423	139.519	155.040

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 24, pode-se perceber que o Fluxo de Caixa demonstrado apresenta o mês de Julho de forma semanal, expondo, desse modo as movimentações em um período menor de tempo, onde é possível observar os períodos do mês que mais possuem disponibilidades e os que mais necessitam de recursos. Os meses de Agosto á Dezembro de 2015 foram demonstrados de forma mensal, onde trazem somente os saldos de caixa no final de cada respectivo mês.

Os recebimentos foram apresentados conforme projetados na Tabela 14, contudo, foi aplicado um percentual de 2,5% para inadimplências. Já os pagamentos retratam exatamente a projeção da Tabela 16.

Quanto ás receitas pode-se observar que as mesmas estão de acordo com a Tabela 21. As despesas estão apresentadas de forma mais complexa conforme a tabela 20, onde as despesas com pessoal são referentes ao mês anterior, ou seja, a despesa é incorrida em Junho e paga em Julho, e assim por diante, percebe-se que entre as despesas com pessoal no mês de Dezembro houve a saída com retirada de sócios a títulos de dividendos. As despesas administrativas também estão demonstradas conforme a projeção elaborada anteriormente, porém no fluxo de caixa não constam as despesas com depreciação, pois esta não representa saída de caixa. Com relação ás despesas tributárias, cabe ressaltar que os impostos seguem as mesmas premissas das despesas com pessoal, de modo que incorrem no mês e são pagas no mês seguinte. Quanto as outras despesas, não foram mencionadas, pois estão de acordo com a Tabela 20.

Pode-se observar que no mês de Outubro a empresa registrou uma aquisição de imobilizado no valor de R\$ 50.000,00, referente á compra de uma caminhonete para auxiliar nas atividades da empresa, bem como compra de insumos e entregas de mercadorias á clientes próximos.

Diante do exposto, pode-se analisar que a Agropecuária Ltda, está em uma boa situação financeira. O saldo de caixa da mesma evoluiu consideravelmente e se a empresa mantiver as projeções do fluxo de caixa como ferramenta gerencial, esta só tende a crescer e se estabilizar cada vez mais no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje com o aumento contínuo da competitividade devido ao crescimento do mercado, faz se necessário que as empresas utilizem certos métodos gerenciais para se destacar entre as outras e garantir sua sobrevivência no mercado. Sendo assim para abrir vantagem competitiva, é de suma importância que as organizações possuam planejamento e estratégias ao executar suas atividades.

Os gestores podem contar com auxílio de inúmeras ferramentas de gestão, sendo que estas possuem o propósito de fornecer informações que possibilitem a tomada de sábias e corretas decisões.

Diante de tal fato, o presente trabalho foi elaborado com o enfoque na área gerencial, o mesmo visa apresentar o Fluxo de Caixa Projetado como ferramenta de gestão. Cabe ressaltar que o uso de tal ferramenta, atualmente é indispensável nas empresas, de maneira que a mesma, através de orçamentos e projeções controla todas as entradas e saídas da organização. Além de ser uma ferramenta de fácil entendimento, ela fortalece-se em informações históricas da empresa e possui o intuito de direcionar os caminhos e decisões a serem tomadas, de forma que seu objetivo final é a lucratividade e a longevidade do negócio.

Logo, este trabalho possui como objetivo geral demonstrar a forma de elaboração de um Fluxo de Caixa Projetado e implantá-lo em uma empresa do ramo agropecuário de Santa Catarina. Para alcançar tal objetivo foram estabelecidos alguns objetivos específicos, tais como a apresentação do Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial, as formas de elaboração do Fluxo de Caixa Projetado de acordo com a bibliografia e a proposta de um modelo de Fluxo de Caixa Projetado para a empresa pesquisada.

Para alcançar o primeiro objetivo foi elaborado um estudo bibliográfico a respeito do uso do Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial, demonstrando a importância de um sistema de gestão que contenha planejamento e que faça uso de ferramentas gerenciais, bem como o controle das entradas e saídas de Caixa.

Em seguida, para atingir o segundo objetivo foi verificado na bibliografia as formas de elaboração de um Fluxo de Caixa Projetado, demonstrando por meio de tabelas as projeções necessárias, tais como projeção de vendas, recebimentos, compras, pagamentos, e despesas.

Para chegar ao terceiro objetivo foi realizado um estudo no histórico de movimentações de caixa da empresa, referentes ao segundo semestre do ano de 2014 e estabelecido premissas a serem alcançadas no período de Julho á Dezembro de 2015. Sendo assim, após a elaboração de diversas projeções foi possível apresentar o Fluxo de Caixa Projetado proposto á empresa Agropecuária Ltda.

Diante do exposto, pode-se afirmar que foi possível concluir o objetivo deste estudo, de modo que com o uso das projeções de caixa propostas á empresa, esta poderá manter-se estável e segura diante á competitividade existente, e alcançar cada vez mais sucesso financeiro e consequentemente garantindo assim o futuro da organização.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARVALHO, Maria Cecilia Maringoni de. **Construindo o saber: Metodologia Científica – Fundamentos e Técnicas**. 22^o Ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GUERRA, Luciano. **A nova contabilidade: convergência ao padrão internacional**. São Paulo: Atlas, 2013.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. **Manual de Contabilidade Societária**. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUNKES, Rogério João. **Manual do Orçamento**. 2. Ed. São Paulo:Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Luiz Martins de et al. **Controladoria Estratégica**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.;FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão:Teoria e pratica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.