

UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES NO TOCANTE AO FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE SÃO BENTO DO UNA – PE

Wenner Glaucio Lopes Lucena*
Erika Cristiane Santos Cavalcanti**
Rochelle Costa de Almeida***

RESUMO: O objetivo deste artigo é mostrar a importância de gerir com base nos dados do Fluxo de Caixa nas Empresas de Laticínios da cidade de São Bento do Una em Pernambuco. A pesquisa foi estruturada a partir de um levantamento bibliográfico, o tipo da pesquisa se caracteriza descritiva e de campo. Pelo método dedutivo, foram aplicados questionários a 10 gestores em laticínios, elencando se os mesmos fazem uso do fluxo de caixa em sua empresa. A escolha das empresas deu-se de forma não probabilísticas por acessibilidade. Para a coleta de dados, procurou-se buscar dados sobre o perfil da empresa no mercado, formalidade, faturamento, função que cada gestor exerce, faixa etária, escolaridade, produção da empresa em leite captado, vendas e comercialização, formas de vendas da empresa e a utilização do fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial. Os resultados indicam que 80% comercializam por meio de vendas a prazo, 80% não tomam decisões baseadas nas informações do livro caixa, 70% não utilizam acompanhamento sistemático das necessidades do caixa e a metade das empresas utiliza a intuição com maior frequência para dar suporte na tomada de decisões no gerenciamento dos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas de Laticínios; Fluxo de Caixa; Gestores.

AN ANALYSIS OF THE MANAGERS' PERCEPTIONS WITH REGARD TO CASH FLOW OF DAIRIES IN SÃO BENTO DO UNA, BRAZIL

ABSTRACT: Current paper shows the importance of managing based on data of cash flow in dairy firms in São Bento do Una PE Brazil. Descriptive and field research was structured by a bibliographical survey using the deductive method. Questionnaires were handed out to 10 managers of dairy firms who were asked whether they used

* Doutor em Contabilidade pela Universidade de Brasília – UnB, Docente no Departamento de Finanças e Contabilidade - DFC da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

** Especialista em Finanças; Faculdade de Caruaru - FAVIP

*** Especialista em Finanças; Faculdade de Caruaru - FAVIP

cash flow. Choice of firms was due to accessibility and not probabilistically. Data collection included information on the firms' profile on the market, formality, income, the status of each manager, age, schooling, production in milk, sales and commercialization, sale methods and the use of cash flow as a tool for management control. Results show that 80% of the firms commercialize sales by installments, 80% do not take decisions based on information of cask ledger, 70% do not have any systematic follow-up of cash requirements and 50% frequently use their intuition in decision-taking for business management.

KEY WORDS: Managers; Cash Flow; Dairy Firms.

INTRODUÇÃO

Com a globalização cada dia mais presente em todos os setores, inclusive no setor primário, se faz necessária a melhoria no processo de gestão. Buscando melhor desempenho em suas atividades, para que com isso, possam diminuir os custos e proporcionar melhor qualidade e menor preço ao mercado consumidor, com a finalidade de sobreviver nesse meio tão competitivo.

Uma maneira que pode favorecer esse desempenho nas empresas é o controle dos fluxos financeiros, por meio do fluxo de caixa, isto poderá contribuir no processo de decisão, pois, essa ferramenta se apresenta como um dos mecanismos que ajudam a gestão de forma mais rápida e segura, no que diz respeito a angariar recursos e aplicá-los se for o caso.

Segundo Santos (2001, p. 57) “a necessidade de planejamento de caixa está presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas”.

Nas micro e pequenas empresas, normalmente o que acontece é que os empresários acabam não fazendo nenhuma programação para os períodos futuros, então ao observar o caixa com disponibilidade de dinheiro, confundem receitas com lucro líquido e retiram mais do que o devido.

De acordo com Dalbello (1999), a projeção mensal do fluxo de caixa ajuda a identificar e eliminar insuficiência de caixa e a visualização e aplicação das sobras do mesmo. Se o fluxo de caixa apresentar-se negativo, o gestor financeiro deve alterar

seus planos para conseguir mais dinheiro. Por outro lado, um fluxo de caixa com grandes sobras, significa que existe a oportunidade de fazer um investimento.

Devido à importância do Demonstrativo de Fluxo de Caixa, a sua utilização pode se tornar um diferencial competitivo entre os laticínios de São Bento do Una, Desta forma faz-se a seguinte indagação: Quais ferramentas são utilizadas pelos gestores dessas empresas na aplicação do fluxo de caixa?

O objetivo desse trabalho é mostrar a importância de gerir com base nos dados do Fluxo de Caixa e apresentar uma perspectiva para as empresas que não fazem uso dessa ferramenta, para que possam ter uma prévia visualização das necessidades de caixa ou sobra dele.

2 JUSTIFICATIVA

A contribuição do fluxo de caixa é, principalmente, sobre a compreensão dos efeitos das decisões tomadas, com relação às disponibilidades da empresa. Diante disso, a escolha do tema foi devido à análise do meio e, conseqüentemente a observação da carência da falta de conhecimento do fluxo de caixa e muitas vezes de qualquer outra ferramenta financeira, afinal isso se torna prejudicial para as empresas, tanto para as que já estão no ramo como para as que estão começando ou expandindo sua área.

O município de São Bento do Una está localizado no planalto da Borborema, nos domínios da Bacia hidrográfica do Rio Una. Segundo o censo de 2010, sua população é de 53.242 habitantes, apresentando como principais atividades econômicas a avicultura e a agropecuária. Segundo dados do IBGE (2012), no ano de 2010, São Bento do Una estava em quarto lugar em produção de leite no Estado de Pernambuco.

A quantidade de laticínios é bastante relevante, levando em consideração o número de habitantes. Foi observado que muitos laticínios da região fecham suas portas antes dos cinco anos de funcionamento. O motivo desse insucesso pode ser devido à falta do uso de ferramenta de controle financeiro, onde possam ser mostrados os dados com mais clareza.

Segundo Pivetta (2004, p. 2), para empresas novas ou em fase de expansão pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso, já para as demais mostra o seu comportamento, oportunizando detectar se está em crescimento ou estagnada.

Apesar de estes laticínios estarem localizados na bacia leiteira da região Nordeste, vem existindo desde o ano de 2010, a falta da matéria prima principal, ou seja, o leite. Um dos motivos disto ter ocorrido foi a instalação de duas multinacionais na região, a uma distância de 40 km cada uma. Esse fato acontece porque elas captam uma grande quantidade de leite, para enviar a outras regiões, e pelo seu porte estrutural e econômico ditam o preço do mercado.

Mediante esse fato a matéria prima, sofre oscilações, se essa situação não for bem controlada através de um fluxo de caixa, o qual possa mostrar a real situação financeira da empresa, ela poderá elevar o preço de compra do produto primário como forma de não perder mercado, fato que pode acarretar em falta de caixa suficiente, levando-a à falência.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

A Administração Financeira tem como estratégia fazer uso das informações em que se aplicam os princípios financeiros como processo de gestão e de tomadas de decisões dentro da empresa.

De acordo com Liz (2012), entende-se por gestão financeira, como um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo principal da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. No entanto, é muito comum que empresas deixem de realizar uma adequada gestão financeira.

Para que realmente aconteça uma gestão financeira, faz-se necessário realizar um planejamento financeiro que consiste em definir e viabilizar a política

financeira da empresa. O que a administração planeja para a empresa deve ser espelhado em projeções de fluxo de caixa, de balanços e de lucros e perdas, e isto é também parte do planejamento financeiro da empresa. Como todo planejamento, ele deve ser dinâmico, sofrendo atualizações constantes sem o que deixaria de ser um instrumento útil para a administração financeira (LIMA NETO, 1996).

De acordo com Lima Neto (1996) e Liz (2012), pode-se verificar que o principal objetivo da administração financeira é o desenvolvimento estratégico empresarial para uma utilização eficiente dos recursos financeiros, ou seja, existindo sobras devem-se buscar aplicações com maiores rendimentos, se for o caso contrário, aconselha-se buscar o menor juro possível.

Na administração financeira, existe meios que auxiliam o administrador no controle e gestão financeira da empresa, um desses mecanismos é o fluxo de caixa, que aplicado como ferramenta de gestão financeira, propicia a quem gere a empresa, agilidade, planejamento, melhorias no processo de tomada de decisões. Porém, o fluxo de caixa constitui uma ferramenta importante para a administração e avaliação das organizações (GILTMAN, 2002).

A sua adoção possibilita uma gestão democrática aplicando com sucesso os recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

3.2 O FLUXO DE CAIXA E SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DA EMPRESA

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e de controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa (PIVETTA, 2004).

Toda administração financeira de uma empresa deve ser gerida pelo fluxo de caixa, como um dos instrumentos importantes e mais utilizados tanto pelo administrador financeiro como pela gestão empresarial. Sabe-se que atualmente algumas empresas não fazem uso dessa ferramenta de controle interno e externo, deixando de lado um balanço periódico da entrada e saída do dinheiro. Como abordam Lemes, Rigo, Cherobim, (2002), a administração financeira é a forma que

os gestores encontraram para maximizar os recursos financeiros em prol da riqueza dos seus acionistas. Com isso, pode-se afirmar que o controle rígido de caixa deveria existir dentro de qualquer empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte.

Toda a empresa deve ter um controle dos gastos, quanto em relação ao crescimento de suas atividades, como também aos prejuízos, se houver, buscando alternativas que melhorem suas condições financeiras. Portanto, o administrador financeiro precisa saber gerir esses recursos patrimoniais dentro da empresa, procurando fazer investimentos cabíveis ao momento.

Para Santos (2001), a incerteza que envolve o planejamento de caixa torna-o uma atividade quase sempre difícil e de alta complexidade. Já Zdanowicz (1992), afirma que o gestor precisa saber que em várias ocasiões irá se deparar com problemas econômicos financeiros, sendo necessário rever seus planos. Para tanto, deve existir um direto relacionamento entre o administrador financeiro e os demais departamentos da empresa, para que o mesmo saiba das saídas de caixa necessárias a cada departamento, programando os pagamentos.

Tanto Santos (2001) como Zdanowicz (1992) trazem uma reflexão mostrando que o fluxo de caixa é o instrumento que permite o administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa em um determinado período. Mediante estas reflexões, pode-se perceber a importância da implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira na empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Matias-Pereira (2007), o pesquisador deve definir as estratégias para aplicar um método. O método de abordagem, apresentado no estudo, é do *tipo dedutivo*, e, conforme Matias-Pereira (2007, p. 76), “O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente [...]”. A utilização do método científico é um dos pontos principais para que uma pesquisa alcance o objetivo desejado.

Este artigo vem apresentar o uso da ferramenta fluxo de caixa nas empresas

de laticínios de São Bento do Una, esta cidade possui 18 (dezoito) laticínios, sendo 11 (onze) empresas formais e 7 (sete) informais. Esta pesquisa teve por base apenas as formais, cabe salientar que uma se recusou em participar da pesquisa.

O referido artigo trata-se inicialmente de uma pesquisa bibliográfica, fazendo um estudo sistematizado e desenvolvido em materiais já publicados em livros, revistas especializadas, artigos periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e sites de revistas disponibilizados na internet, com dados pertinentes ao assunto. De acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

No segundo momento, realizou-se a pesquisa de campo no período de 05 de março de 2012 a 05 de abril de 2012, onde foram aplicados questionários a 10 administradores em laticínios, elencando se os mesmos fazem uso do fluxo de caixa em sua empresa.

O levantamento de dados desta pesquisa deu-se por meio de questionário estruturado, contendo 35 questões, direcionado ao diretor, proprietário, gerente administrativo, tesoureiro de laticínio ou pessoa envolvida na administração da empresa, selecionados de acordo com o especificado anteriormente.

Para a coleta de dados, procurou-se buscar informações sobre o perfil da empresa no mercado, formalidade, faturamento, função que cada pessoa exerce faixa etária, escolaridade, produção da empresa em leite captado, vendas e comercialização, formas de vendas da empresa e a utilização do fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial no ano de 2012.

A escolha das empresas deu-se de forma não probabilística por acessibilidade (quando o pesquisador tem acesso às empresas que permita continuar seus estudos), outro ponto que deve ser destacado é porque as empresas de laticínios representam grande parte da economia do município de São Bento do Una, Pernambuco.

A análise dos dados foi realizada em três etapas. Na primeira etapa procuraram-se informações sobre o exercício da empresa e há quanto tempo está atuando no mercado. Na segunda etapa escolheram-se os envolvidos neste tipo de

trabalho e aplicaram-se os questionários. E, para finalizar analisou-se se as empresas fazem uso do fluxo de caixa que foi o objeto da pesquisa. Os dados da pesquisa foram trabalhados em tabelas estruturadas com base em planilhas *Excel*, por meio da coleta dos dados nas empresas, conforme verificado a seguir.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 EMPRESA NO MERCADO, FORMALIDADE E FATURAMENTO

Das empresas pesquisadas, 50% são microempresas, 40% pequena empresa e 10% grande empresa. Cabe ressaltar que o uso do critério para estabelecer o porte da empresa teve como base o faturamento. Apesar da região apresentar um quantitativo maior de empresas informais, preferiu-se usar apenas aquelas que são registradas formalmente, mesmo sabendo que a economia do município é representada por todas as empresas de laticínios.

Tabela 1. Perfil da empresa

	Empresas
	Nº
Microempresa	5
Pequena Empresa	4
Grande Empresa	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto ao tempo da empresa no mercado 30% têm cerca de 0 a 5 anos, 30% de 6 a 10 anos e 40% acima de 10 anos. Observa-se que as empresas em sua maioria já passaram pela situação crítica evidenciada pelo SEBRAE nacional em que muitas das empresas morrem antes de completar 5 anos de vida, conforme observada na tabela 2.

Tabela 2. Relação do tempo da empresa no mercado

	Empresas	
	Nº	
0 a 5 anos	3	
6 a 10 anos	3	
Acima de 10 anos	4	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto ao faturamento bruto anual, 50% têm renda de R\$240.000,00 a R\$360.000,00, 30% têm renda de R\$2,4 milhões a R\$3,6 milhões e 20% igual ou acima a R\$3,6 milhões. Percebe-se que as empresas possuem um fluxo financeiro alto de faturamento movendo e fazendo girar a economia na região, pois, 50% estão faturando acima de 2,4 milhões de reais. Pois, segundo IBGE (2012) o município vive quase que exclusivamente da produção leiteira sendo esta sua principal atividade.

Tabela 3. Faturamento bruto anual da empresa (em reais)

	Empresas	
	Nº	
240.000,00 a 360.000,00	5	
2,4 milhões a 3,6 milhões	3	
Acima de 3,6 milhões	2	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

De acordo com a função e cargo que ocupam os entrevistados 80% são diretores, 10% proprietários, 10% gerentes administrativos e não foi entrevistado nenhum tesoureiro. Dessa forma, verifica-se que as respostas foram respondidas pelos principais gestores das empresas.

Tabela 4. Função que cada pessoa exerce

	Administradores
	Nº
Diretor	8
Proprietário	1
Gerente Administrativo	1
Tesoureiro	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Pode-se verificar que os gestores das empresas em sua grande maioria possuem mais de 6(seis) anos trabalhando na empresa, essa constatação pode reforçar a justificativa dos autores em estudarem o município e existe um forte indício de um Arranjo Produtivo Local (APL) em São Bento do Uma, conforme tabela 5 que expressa o tempo de empresa dos gestores.

Tabela 5. Tempo de Empresa

	Administradores
	Nº
Até 5 anos	1
De 6 a 10 anos	5
De 11 a 15 anos	4
Mais de 16 anos	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Quanto à faixa etária, 10% têm idade inferior a 30 anos, 40% estão entre 30 a 40 anos de idade e 50% acima de 40 anos, conforme dados da tabela 5. Acreditava-se que os gestores seriam mais velhos do que apresentam na realidade.

Tabela 6. Faixa etária do entrevistado

	Administradores
	Nº
Inferior a 30 anos	1
Entre 30 e 40 anos	4
Acima de 40 anos	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Quanto ao grau de escolaridade, 10% possuem 1º Grau Incompleto, 20% possuem 1º Grau Completo, 50% dos entrevistados têm o 2º Grau Incompleto, 10% têm 2º Grau Completo e 10% possuem o 3º Grau Completo. Verifica-se que o grau de escolaridade dos gestores está abaixo da média nacional IBGE (2012) para gerir empresas deste porte. Esse fato pode estar ocorrendo em função da região ser propícia ao desenvolvimento leiteiro, mas educacionalmente pobre de infraestrutura básica; além disso, pode-se afirmar que o município não possui uma faculdade.

Tabela 7. Grau de escolaridade

	Administradores
	Nº
1º Grau Incompleto	1
1º Grau Completo	2
2º Grau Incompleto	5
2º Grau Completo	1
3º Grau Incompleto	0
3º Grau Completo	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Em relação à produção da empresa, 40% produzem até 10.000 litros de leite, 20% entre 10.000 e 20.000 litros de leite e 40% acima de 20.000 litros de leite. Já na produção e venda 50% é realizada pelo próprio proprietário e 50% pelos vendedores. Conforme dados observados nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8. Produção da empresa em leite captado, vendas e comercialização (litros)

	Empresas	
	Nº	
Até 10.000	4	
Entre 10.000 e 20.000	2	
Acima de 20.000	4	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Tabela 9. Vendas e comercialização dos produtos

	Empresas	
	Nº	
Por você mesmo	5	
Por vendedores	5	
Por Distribuidores	0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Foi perguntado aos entrevistados se eles sabiam com clareza o volume que deveria ser comercializado a ponto de não comprometer o resultado da empresa, ou seja, o seu ponto de equilíbrio, 90% afirmaram que sim e 10% evidenciaram que essa informação não era levada em conta. Conforme tabela 10, observa-se que mesmo de forma simples, não possui um livro caixa, não possui controles em planilhas ou programas de informática sem tanta “sofisticação digital”, normalmente com um simples talão de vendas, com o qual controla o “contas a receber”, alguns deles aproveitam esses talões para fazerem previsões de vendas.

Tabela 10. Volume de produção vendido e comercializado

	Empresas	
	Nº	
Sim	9	
Não	1	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Como se apresenta a formação do preço de venda pelas empresas, 50% é baseado no preço de mercado e 50% em seus custos. Percebe-se que nem todas as empresas fazem seu preço de venda baseado em custos, algumas delas aumentam ou reduzem o preço de acordo com a concorrente, sem saber se estão tendo prejuízo. Como há muitos laticínios, na mesma região normalmente com incentivos fiscais, nem sempre essa prática dá errado, mas não é a correta.

Tabela 11. Formas de vendas da empresa

	Empresas
	Nº
Aleatório	0
Mercado	5
Custos	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Foi perguntado aos gestores se a localização geográfica da empresa na bacia leiteira do estado de Pernambuco influenciava o preço do produto e na opinião deles 50% acreditam que sim, o preço do produto sofre influência geograficamente. No entanto, não se pode afirmar isso de acordo com a tabela 12. Pois, pela percepção dos gestores, a metade deles acredita que a localização geográfica não fornece influência sobre o preço dos produtos.

Tabela 12. Localização geográfica da empresa

	Empresas
	Nº
Sim	5
Não	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Segue na tabela 13 a porcentagem de vendas a prazo e à vista. Vale ressaltar que 80% concentram suas vendas à prazo e os dois laticínios (20%) que fazem diferente é em função de não possuírem capital de giro (principalmente por se tratar de microempresa) e só conseguem vender à vista.

Tabela 13. Total das vendas

	Vendas à Prazo	Vendas à Vista
Laticínio 1	85%	15%
Laticínio 2	75%	25%
Laticínio 3	5%	95%
Laticínio 4	80%	20%
Laticínio 5	98%	2%
Laticínio 6	80%	20%
Laticínio 7	90%	10%
Laticínio 8	50%	50%
Laticínio 9	70%	30%
Laticínio 10	60%	40%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

A empresa tem critérios definidos para a concessão de créditos nas vendas a prazo, 90% responderam que sim e 10% não. Como a maioria escolheu seu produto por meio de venda a prazo, existe uma concentração de concessão de créditos, conforme tabela 14. Um fato relevante é que comparando com a tabela 12 a empresa que possui 50% de vendas à vista faz concessão de créditos.

Tabela 14. Créditos nas vendas a prazo

	Empresas
	Nº
Sim	9
Não	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto ter enfrentado problemas de inadimplência, 10% respondeu nenhum e 90% alguns (tabela15).

Tabela 15. Problema de inadimplência

	Empresas
	Nº
Nenhum	1
Alguns	9
Muitos	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Em relação ao prazo médio que é dado aos clientes, 70% oferece até 21 dias e 30% até 30 dias (Tabela 16).

Tabela 16. Prazo de pagamento ao cliente

	Empresas
	Nº
Até 21 dias	7
Até 30 dias	3
Acima de 30 dias	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quando se perguntou à empresa a respeito do livro caixa, 60% responderam que não faziam e 30% que sim, conforme tabela 17.

Tabela 17. Planejamento e Controle Financeiro

	Empresas
	Nº
Sim	4
Não	6

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Em relação se tomam decisões baseadas nas informações no livro caixa, 20% afirmaram que sim, enquanto que 80% não (conforme tabela 18). Mais uma vez observa-se que as respostas foram coerentes, pois, na tabela 17 apenas 40% usavam o livro caixa e destes, apenas duas empresas usam-no para tomar decisões.

Tabela 18. Decisões no Livro Caixa

	Empresas
	Nº
Sim	2
Não	8

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Em referência se existe alguma ferramenta de controle financeiro, 90% responderam que sim e 10% que não, em que fica claro que as empresas mesmo de forma simples usam alguma forma de controle.

Tabela 19. Controle financeiro

	Empresas
	Nº
Sim	9
Não	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto ao controle de gestão dos proprietários das empresas entrevistadas, mesmo eles afirmando que utilizam ferramentas de controle, deve-se observar que 70% responderam sim que utilizam contas a receber e a pagar, enquanto que 80% utilizam controle de custos e 50% controle de vendas. Já 30% não utilizam o controle de gestão de contas para receber e pagar, 20% controle de custos e 50% controle de vendas. Conforme a tabela 20 foi constatado *in loco* que eles possuem um caderno de anotações (livro caixa), os talões de vendas (contas a receber) e as notas fiscais (contas a pagar) que pagaram aos produtores de leite, para terem o controle de entrada e saída. Dessa forma, afirma-se que esses registros não deixam de serem ferramentas de controles.

Tabela 20. Controles de Gestão

	Empresas	
	Sim	Não
Contas a receber	7	3
Contas a pagar	7	3
Controle de Custos	8	2
Controle de Vendas	5	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Referente à verificação se as empresas possuem conhecimento da ferramenta do fluxo de caixa, 20% responderam sim e 80% não (tabela 21).

Tabela 21. Ferramenta fluxo de caixa

	Empresas
	Nº
Sim	2
Não	8

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Foi perguntado se as empresas fazem uso da ferramenta fluxo de caixa 20% responderam que sim e 80% não, conforme tabela 22. Fica claro que as empresas não conhecem profundamente as várias utilidades do fluxo de caixa e que os controles se resumem às contas a receber e a pagar, bem como aos custos das empresas, da forma mais simples possível.

Tabela 22. Uso desta ferramenta

	Empresas
	Nº
Sim	2
Não	8

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Ao perguntar aos gestores sobre o planejamento financeiro, 70% dos proprietários fazem uso da sazonalidade, ou seja, no período de inverno existe mais matéria prima, conseqüentemente o preço baixa já no verão a quantidade de leite reduz fazendo com que o preço suba. Assim os gestores procuram realizar um planejamento financeiro, enquanto que 30% responderam que não se preocupam com essa particularidade, conforme tabela 23.

Tabela 23. Efeito sazonalidade

Na área de laticínio existe a sazonalidade, para isso é feito planejamento financeiro.	Empresas
	Nº
Sim	7
Não	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Foi perguntado em relação ao acompanhamento da evolução do número de clientes, 30% das empresas afirmaram que fazem o procedimento, 20% responderam que não fazem porque é muito trabalhoso e 50% fazem mas de forma esporádica sem um acompanhamento mais detalhado, apenas com o intuito de checar as receitas (tabela 24).

Tabela 24. Número de clientes e vendas

	Empresas
	Nº
Sim	3
Não	2
Razoavelmente	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Ao abordar sobre a utilização do recurso de previsão de venda, a fim de decidir o quanto produzir, 50% responderam sim que possuem essa ferramenta, afirmando que decidem o quanto vão produzir. Já 50% razoavelmente. (tabela 25). Apesar desta questão não ter apresentado uma resposta negativa, observa-se que os gestores não fazem essa previsão de forma correta, pois, confrontando com as

tabelas (20 a 24) fica evidente que falta um melhor acompanhamento, como por exemplo, ter um controle através de planilhas no computador.

Tabela 25. Recurso de previsão de venda

	Empresas
	Nº
Sim	5
Não	0
Razoavelmente	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto aos pontos fortes e fracos dos concorrentes, foi levantado como os gestores analisam os concorrentes, 50% dos proprietários fazem uso desse conhecimento para ser melhor que o concorrente. Enquanto que 20% não pensam nessa estratégia, apenas buscam fazerem seu trabalho, no entanto, 30% fazem razoavelmente essa análise, mas não mudam suas estratégias para concorrer com outras empresas, conforme tabela 26. Assim, a análise desses pontos procede-se à medida que uma empresa é forte naquele setor, a outra empresa busca investir em qualidade, preço e quantidade para ganhar mercado; algumas outras estratégias são: reduzir preço, trocar de fornecedor, alterar nas fórmulas dos produtos derivados do leite sem comprometer a qualidade.

Tabela 26. Concorrência da empresa

	Empresas
	Nº
Sim	5
Não	2
Razoavelmente	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme a utilização do controle de custos e despesas de gerenciamento do caixa, visando reduzir a ocorrência de fatos como: concentração de pagamentos

e despesas elevadas, 70% afirmaram que sim e 30% não utilizam. (tabela 27). Mais uma vez fica evidente a preocupação que as empresas possuem no controle dos seus custos.

Tabela 27. Controle de custos e despesas

	Empresas
	Nº
Sim	7
Não	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Se a empresa faz acompanhamento sistemático das necessidades de caixa (previsão de vendas e previsão de despesas) visando antecipar recursos para atender as exigências de fundos (dinheiros), 30% afirmaram que sim e 70% não utilizam. (tabela 28). Vale ressaltar que os gestores não se preocupam com o fluxo de caixa das empresas e este resultado pode ser preocupante em uma situação que a economia fique estagnada.

Tabela 28. Acompanhamento sistemático (previsão de vendas e despesas)

	Empresas
	Nº
Sim	3
Não	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Dos empresários entrevistados, 50% afirmaram que sim, fazem controle de despesas financeiras (despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores ou na antecipação de recebíveis). Já 20% não fazem e 30% não antecipam recebíveis. (tabela 29)

Tabela 29. Controle de despesas financeiras

	Empresas
	Nº
Sim	5
Não	2
Não antecipam recebíveis	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quando à matéria-prima é comprada à vista, e seé dado prazo aos clientes, isso gera uma despesa. Essa despesa é acrescida no valor de venda do produto, 70% responderam que sim e 30% não. (tabela 30).

Tabela 30. Compra de matéria-prima

	Empresas
	Nº
Sim	7
Não	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Sem exceção, para toda a retirada de caixa (para compra de qualquer coisa, produto ou serviço), é anotado para que fosse destinado o valor (de forma detalhada), 70% dos empresários responderam que sim e 30% não. (tabela 31)

Tabela 31. Anotação do produto de forma detalhada

	Empresas
	Nº
Sim	7
Não	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quanto ao controle sistemático dos itens e/ou serviços que propiciaram a retirada de caixa, existe uma análise efetiva, item por item, da evolução destas despesas ao longo do pedido, 70% afirmaram que sim e 30% que não. (tabela 32)

Tabela 32. Controle sistemático dos itens e serviços

	Empresas
	Nº
Sim	7
Não	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Sem exceção, para toda e qualquer entrada de caixa é anotado o produto que propiciou estas entradas, 80% disseram que sim, anotam o produto e 20% não. (tabela 33). Existe uma contradição por parte dos entrevistados, pois, em vários momentos nos resultados, ficou claro que as empresas não se preocupam com o fluxo de caixa, no entanto, as tabelas 31, 32 e 33 reafirmam o contrário, ou os gestores não entenderam as questões ou mesmo estão querendo apresentar uma situação que não existe e que eles querem aplicar.

Tabela 33. Anotação do produto

	Empresas
	Nº
Sim	8
Não	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Quando se perguntou, se é realizada alguma reserva, como, por exemplo, previsões para gastos futuros, previamente planejadas para substituir algum equipamento ou para realizar alguma reforma, úteis à manutenção das operações da empresa, 50% responderam sim e 50% não. (tabela 33)

Tabela 34. Previsões para gastos futuros planejados

	Empresas
	Nº
Sim	5
Não	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Ao serem questionados quais os recursos que utilizam com maior frequência para dar suporte na tomada de decisões no gerenciamento dos negócios de sua empresa, 50% apontaram intuição, 50% pesquisa de mercado. (tabela 35). Observa-se que as empresas de laticínios apesar de possuírem uma situação confortável na região, ainda precisam receber contribuições que possam propiciar profissionalismo na gestão dos negócios, pois, percebe-se uma falta de entendimento no suporte de tomada de decisão.

Tabela 35. Tomada de decisões no gerenciamento dos negócios

	Empresas
	Nº
Intuição	5
Pesquisa de mercado	5
Ações concorrentes	0
Ideias e influências terceiros	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de 50% estarem classificadas como microempresas, 70% têm mais de 5 anos e 50% possuem um faturamento acima de 2,4 milhões de reais, fazendo destas empresas *cases* de sucessos e vitoriosas para a região. Mesmo com gestores com grau de escolaridade baixo para o nível hierárquico dos respondentes, as empresas conseguem sobreviver e apresentarem resultados satisfatórios; no entanto, a localização geográfica pode contribuir para estes resultados e para os *cases* de sucessos apresentados no município. Essas informações podem ser reforçadas na visão dos autores, pois, acredita-se que se trata de um arranjo produtivo local de derivados do leite.

Faz-se importante apresentar que os laticínios se comportam da seguinte forma: 80% comercializam por meio de vendas a prazo, 80% não tomam decisões baseadas nas informações do livro caixa, 70% não utilizam acompanhamento

sistemático das necessidades do caixa (previsão de vendas e de despesas) visando antecipar recursos e as metades das empresas utilizam a intuição com maior frequência para dar suporte na tomada de decisões no gerenciamento dos negócios.

Fica evidente que as empresas não apresentam formas de controle sofisticadas, no entanto, com suas limitações conseguem estabelecer parâmetros de acompanhamentos de suas atividades.

Conclui-se, portanto, que as empresas de laticínios de São Bento do Una em Pernambuco, utilizam como ferramentas principais no auxílio à decisão, não o fluxo de caixa diretamente, mas um controle das contas a receber e a pagar, possuindo também uma preocupação com o controle dos custos e despesas, por meio de talões de vendas ou de notas fiscais de seus produtos.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. P. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

DALBELLO, L. A **Relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. 1999. 185f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 1999. Disponível em: <teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf>. Acesso em: 02 jun. 2012.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <www.ibge.gov.br/> Acesso em: 02 jun. 2012.

LEMES, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA NETO, J. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1996.

LIZ, P. A **Importância da administração financeira da empresa**. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financieira-da-empresa/>>. Acesso em: 13 jun. 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PIVETTA, G. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. I, n.2, dez. 2004.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra 1992.

Recebido em: 23 de novembro de 2012

Aceito em: 29 de julho de 2013