

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE LUZ EM MINAS GERAIS

Vanessa Roque Resende¹, Caio César Soares Gonçalves^{2*}

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Finanças com ênfase em Controladoria – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do alto São Francisco

² Pesquisador – Fundação João Pinheiro

* Autor correspondente : ccsgonc@gmail.com

RESUMO

O presente artigo aborda o tema planejamento e controle financeiro. O objetivo é evidenciar o papel do planejamento nos supermercados associados a Associação Comercial e Industrial de Luz (ACIL) no município de Luz em Minas Gerais. A importância desse estudo se dá em analisar o perfil dessas empresas e conhecer as ferramentas utilizadas em sua gestão. A abordagem metodológica foi constituída com base em uma pesquisa quantitativa com a aplicação de questionários com cinco gestores. Após a análise dos dados, os principais resultados mostram que os gestores consideram as ferramentas de gestão financeiras importantes para o desenvolvimento de suas empresas, apesar de encontrar desafios para gerenciar o setor financeiro; o grau de instrução dos profissionais do ramo de supermercados e os ofícios registrados não certificam a presença de profissionais que detêm o conhecimento na área de planejamento e controle financeiro.

Palavras-chave: Planejamento, Controle Financeiro, Supermercados, Minas Gerais.

ABSTRACT

This article deals with the theme planning and financial control. The objective is to highlight the role of planning in supermarkets associated with the Commercial and Industrial Association of Luz (ACIL) in the municipality of Luz in Minas Gerais. The importance of this study is to analyze the profile of these companies and to know the tools used in their management. The methodological approach was constituted based on a quantitative research with the application of questionnaires with five managers. After analyzing the data, the main results show that managers consider financial management tools important for the development of their companies, although they face challenges to manage the financial sector; the education of supermarket professionals and registered trades do not certify the presence of professionals who have knowledge in the area of planning and financial control.

Keywords: Planning, Financial control, Supermarkets, Minas Gerais.

1. INTRODUÇÃO

Os negócios estão se tornando cada vez mais competitivos, e a lucratividade das empresas está cada vez mais dependente da eficiência operacional. Essa situação é bem cobiçada pelo ponto de vista social, pois os consumidores estão à procura de produtos de alta qualidade e preço acessível, mas a concorrência intensa torna difícil a vida dos gestores das empresas. As organizações não devem relaxar e supor que as estratégias que as levaram aonde estão vão funcionar no futuro (WESTON; BRIGHAM, 2004).

Segundo Hoji (2012), o objetivo das empresas é a maximização de seu valor de mercado, assim estará aumentando a riqueza de seus proprietários. Em consonância com essa definição, do ponto de vista dos acionistas da empresa, uma organização pode ser visualizada como um sistema gerador de lucro. Além disso, a empresa é um sistema aberto e dinâmico, representados por administradores e empregados em geral, que interagem com os agentes econômicos do ambiente em que está inserida, gerando resultados econômicos e financeiros e remunera os acionistas pelos investimentos.

As organizações vivem em um ambiente competitivo, em que a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas bases do crescimento e desenvolvimento organizacional. Além disso, a eficácia das organizações depende da sua capacidade de adaptação e de respostas rápidas a novas demandas. O planejamento por meio da implementação de mecanismo e de procedimentos sistemáticos, visa alcançar o ajustamento adequado entre a organização e o ambiente (GUINDANI et al., 2012).

A necessidade tanto do planejamento quanto do controle financeiro está cada vez mais presente nas empresas. Apesar disso, ainda existem administradores que apostam em controlar suas empresas de formas intuitivas. Algumas empresas não veem o planejamento financeiro como uma ferramenta fundamental para controlar suas finanças. No caso de uma empresa familiar, os gestores costumam seguir o ensinamento de seus pais atravessando gerações, ou seja, utilizam o conhecimento popular. Outras questões que levam a falta de interesse dos gestores nessa técnica podem ser pela falta de conhecimento, custo de aprendizagem e implementação e a disponibilidade dos gestores.

A tendência observada não apenas em empresas familiares, mas também relacionado ao porte das empresas, é que aquelas com menor tamanho (micro e pequenas empresas) tendem a não utilizar técnicas de planejamento e controle.

Diante do exposto, a questão que norteará esta pesquisa é: As empresas supermercadistas do município de Luz em MG fazem o planejamento e controle de suas empresas?

Esse estudo partiu, inicialmente, da realidade vivida pela autora deste artigo, onde a empresa de seu cotidiano não possuem nenhum conhecimento das ferramentas de planejamento e controle financeiro, pois visto por ela que são fundamentais no desenvolvimento das organizações. A percepção gerou a hipótese de trabalho que a utilização das mencionadas ferramentas não ocorre ou ocorre de forma escarça em demais estabelecimentos em municípios do interior de Minas Gerais.

Este artigo tem como objetivo evidenciar o uso do planejamento e controle nos supermercados associados a ACIL (Associação Comercial e Industrial de Luz) no município de Luz – Minas Gerais (MG), por meio de questionários aplicados aos gestores das empresas. Além dessa introdução, este artigo descreve os principais conceitos na seção 2 sobre planejamento, controle financeiros e suas ferramentas. A seção 3 traça o perfil dos supermercados do município de Luz – MG utilizando dados secundários do trabalho formal do Ministério do Trabalho, a seção 4 apresenta a metodologia adotada no artigo e o processo de construção do questionário, a seção 5 analisa os resultados encontrados, e por fim, a última seção finaliza com as conclusões deste trabalho.

2. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

De acordo com Hoji (2012), o planejamento consiste em organizar com procedência as ações a serem executadas dentro do cenário e condições estabelecidas antecipadamente, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Na visão de Caravantes et al. (2010), o planejamento determina onde a organização deseja estar no futuro e como chegar lá; definindo objetivos e decidindo sobre as tarefas e a utilização dos recursos necessários para atingi-los. Nessa definição, o planejamento pode ser visto como o ponto de partida para qualquer ação de parte da gerência voltada para resultados.

Segundo Guindani et al. (2012), o processo do planejamento é uma atividade de grande importância para o ser humano, haja vista que esse sempre decide suas ações futuras de acordo com a escolha de alternativas que lhe são propostas continuamente, sem cometer

erros sistemáticos. Esse comportamento racional, objetiva a ação futura e constitui a essência do planejamento.

Dessa forma, todas as atividades gerenciais se originam do planejamento dado que as funções de organização e liderança são executadas para que os planos sejam implementados e para que os objetivos sejam atingidos, além de existir o controle para verificar se o planejamento foi executado (CARAVANTES et al., 2010).

Contudo, como as empresas diferem em termos de tamanho e produtos, os planos financeiros não são idênticos para todas as organizações, mas possuem alguns elementos comuns, de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2009): previsão de vendas significa as previsões das vendas não são exatas porque essas dependem do comportamento futuro e incerto da economia.

Nesse quesito, as empresas podem obter ajuda de instituições especializadas em análises macroeconômicas e setoriais; demonstrações projetadas representam o plano financeiro conterá projeções de balanço, demonstração de resultados e demonstração de origem e aplicações; e as necessidades de financiamentos em que o plano conterá uma seção de tratamento de esquemas de financiamento (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009).

Essa parte do plano deve discutir a política de dividendos e endividamento. Em determinados casos, as empresas pretenderão aumentar seu capital vendendo novas ações, devendo considerar os tipos de títulos a serem vendidos e os métodos apropriados da emissão (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009).

Controlar significa acompanhar o desenvolvimento das atividades e comparar periodicamente a execução efetiva com o planejado. A função de controle envolve a criação de informações para a tomada de decisão e correção eventual do desvio de desempenho em relação ao originalmente projetado (HOJI, 2012).

Segundo Weston e Brigham (2004), o controle financeiro situa na fase de execução das tarefas, caracterizando-se como um processo de ajustamento em feedback para assegurar que os planos sejam seguidos e, caso necessário, modificar os planos existentes em resposta a mudanças no ambiente operacional. O processo começa com a especificação dos objetivos que a empresa pretende alcançar, após a fase em que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área das atividades da empresa.

Para Martins (2010), controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e proceder com atitudes para sua correção. Uma empresa tem controle dos seus custos e despesas quando

conhece os que estão sendo incorridos, quando verifica se estão dentro do esperado, além de quando analisa as divergências e opta por medidas para correção de tais desvios.

O controle financeiro permite conhecer precisamente a origem dos recursos financeiros e analisar suas fontes, controla as datas de entradas e saídas desses recursos, ou seja, atenta-se para os prazos de pagamentos e recebimentos, o que permite também possuir a exata noção da capacidade da empresa em assumir compromissos financeiros (SELEME, 2012).

Os controles financeiros podem ser classificados, conforme Seleme (2012), em cinco tipos: controle de caixa; controle bancário; controle de contas a pagar; controle de contas a receber, e controle de estoque. O controle de caixa registra as despesas e as receitas que se apresentam na movimentação financeira no dia-a-dia da empresa, além do saldo existente no caixa. O controle bancário facilita o levantamento da situação financeira bancária da empresa. O controle de contas a pagar auxilia na organização das contas que devem ser pagas conforme os seus períodos de vencimentos. Já o controle de contas a receber controla os valores a receber das vendas a prazo ou de outras receitas. Por fim, o controle de estoque auxilia na tomada de decisão de empresa, pois é possível identificar os produtos com alta e baixa rotatividade.

2.1 Ferramentas Financeiras

Existem várias ferramentas para avaliar a necessidade financeira de uma empresa, embora nenhuma delas possa prever com exatidão as dependências futuras. Nos tópicos a seguir serão apresentados algumas dessas ferramentas.

2.1.1 Demonstração do Fluxo de Caixa

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) deve fornecer informações relevantes sobre a movimentações de entrada e saídas de caixa de determinado período, refletindo as transações de caixa oriundas das atividades operacionais, de investimentos e de financiamento (HOJI, 2012).

Segundo Hoji (2012), a DFC pode ser elaborada pelo método direto e indireto. O método direto evidencia os principais itens de recebimento e pagamento pelos seus efetivos valores, o que facilita a visualização e a compreensão dos fluxos financeiros. O método

indireto parte do lucro ou prejuízo líquido do exercício, ajustando os valores que não impactaram o caixa, completando-o com aumento ou redução dos saldos das contas de ativos e passivos operacionais (HOJI, 2012).

2.1.2 Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício

O Balanço Patrimonial determina a situação imóvel da empresa em determinado momento, como fosse tirada uma fotografia da situação da empresa nesse momento. Cada empresa pode determinar a data de fechamento do balanço conforme seus interesses, mas a maioria das empresas encerram seus balanços em 31 de dezembro de cada ano (HOJI, 2012).

Segundo Hoji (2012), no balanço patrimonial, as contas representativas do ativo, passivo e do patrimônio líquido, devem ser agrupadas de modo de facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa, sendo apresentada em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo, e de exigibilidade para o passivo e patrimônio líquido.

O ativo representa os recursos aplicados em bens e direitos e os outros dois, passivo e o patrimônio líquido, representam as fontes de recursos fornecidos por terceiros e acionistas. De acordo com Hoji (2012), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração contábil que apresenta as receitas e as despesas, que resulta em aumento ou redução no patrimônio líquido entre dois períodos do tempo. Inicia-se com a receita bruta e a partir dela reduzir os custos e despesas, para apurar o lucro líquido.

2.1.3 Demonstração de Lucro ou Prejuízos Acumulados (DLPA)

A Demonstração de Lucro ou Prejuízos Acumulados (DLPA) é um relatório contábil que tem por finalidade evidenciar a destinação do lucro líquido apurado no final de exercício social, devendo ser destinado a compensação de prejuízo e a constituição de reserva (RIBEIRO, 2010).

De acordo com Ribeiro (2010), a DLPA deve ser estruturada observando-se a disciplina no artigo 186 da Lei n° 6.404/1976. Art. 186. A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados discriminará:

- (i) O saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial; (ii) as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício; (iii) as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período. § 1° Como ajustes de exercícios anteriores serão considerados apenas os decorrentes de efeitos da mudança de

critério contábil, ou da retificação de erro imputável a determinado exercício anterior, e que não possam ser atribuídos a fatos subsequentes. § 2º A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia.

2.1.4 Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

Para Ribeiro (2010), a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é um relatório contábil que evidencia o quanto de riqueza uma empresa produziu, isto é, o quanto ela adicionou de valor aos seus fatores de produção, e o quanto e de que forma essa riqueza foi distribuída entre empregados, governo, acionistas, financiadores de capital.

De acordo com Hoji (2012), a DVA deve fornecer informações relativas a riqueza criada pela empresa e como elas foram distribuídas e essa distribuição da riqueza criada deve ser detalhada, minimamente, da seguinte forma: pessoal e encargos; impostos, taxas e contribuições; juros e aluguéis; juros sobre o capital próprio (JCP) e dividendos; e lucro retidos/prejuízos dos exercícios.

2.1.5 Plano de Negócio

Segundo Dornelas (2008), o plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.

As seções que compõem um plano de negócio geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma dessas seções do plano tem um propósito específico, muitas seções podem ser mais curtas que outras. Mas para chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões até que o plano esteja adequado ao seu público-alvo (DORNELAS, 2008).

2.1.6 Controle de contas a pagar e a receber

As contas a pagar podem ser vistas como um empréstimo sem juros dos fornecedores. Na ausência dessas contas a empresa precisa tomar emprestado ou utilizar seu próprio capital para quitar as faturas de seus fornecedores. Portanto, o benefício das contas a pagar está na

economia de despesa de juro que precisariam ser pagar se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor (GROPPELLI, NIKBAKHT, 2010).

Entretanto, a aceitação do crédito e a utilização das contas a pagar nem sempre é interessante para as empresas compradoras. Os fornecedores geralmente oferecem generosos descontos em dinheiro se as faturas forem pagas na entrega ou poucos dias após o seu recebimento (GROPPELLI, NIKBAKHT, 2010).

Para GropPELLI e Nikbakht (2010), as contas a receber são parecidas com um empréstimo sem juros aos clientes, porque os vendedores devem pagar despesas de juro enquanto seu capital estiver empatando nas contas a receber. Antes da decisão reduzir os padrões de crédito, deve-se comparar os custos de contas a receber adicionais e os benefícios dos aumentos das vendas, se o resultado dessa análise de custo/benefício for um lucro líquido, a empresa deve relaxar os padrões de crédito.

2.1.7 Outras ferramentas

Outras ferramentas relevantes de serem citadas são: o controle de estoque, o planejamento tributário e o orçamento.

De acordo com GropPELLI e Nikbakht (2010), o principal propósito do controle de estoque é determinar e manter o nível de estoque que assegure o atendimento pontual dos pedidos dos clientes em quantidade satisfatória. Entretanto, manter o estoque é dispendioso porque imobiliza um dinheiro que não rende juros e nem gera renda. Em outras palavras, o custo do estoque impede o aproveitamento de outras oportunidades lucrativas.

De acordo com Pohlmann (2012), o planejamento tributário é todo e qualquer medida lícita adotada pelos contribuintes no sentido de reduzir os encargos tributários, postergar a incidência de determinado tributo. O planejamento tributário de ser visto como um conjunto de atividades permanentemente desenvolvidas por um profissional especializado com o intuito de encontrar alternativas lícitas de reduzir ou postergar a carga tributária das empresas.

Orçamento é a previsão de uma despesa futura como vista em sua execução em determinado período, ou seja, planejar as despesas, o lucro e os investimentos que a empresa realizará em um espaço de tempo futuro. O orçamento pode ser para uma empresa, para um projeto com a execução de três anos, ou mesmo em um programa, por exemplo, a espacial norte-americana cujo horizonte é de vinte anos (CASTRO, 2001).

3. SUPERMERCADOS

Um supermercado é um estabelecimento comercial urbano que vendem mercadorias em um sistema de *self-service*. Pela Classificação Nacional das Atividade Econômicas (CNAE) do IBGE, os supermercados englobam:

atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, tais como utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, ferragens, etc., com área de venda superior a 5000 metros quadrados para hipermercados e entre 300 e 5000 metros quadrados para supermercados (IBGE, 2015).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em sua Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) considera o grupo de comércio varejista chamado de “hipermercados e supermercados”, os estabelecimentos de comércio de mercadorias em geral, porém com predominância de produtos alimentícios. Dessa forma, incluem os hipermercados, supermercados, minimercados, mercearias e armazéns. O Quadro 1 apresenta a definição de supermercados com seus respectivos códigos na Classificação Nacional das Atividade Econômicas (CNAE) em sua versão 2.0.

Quadro 1: Definição de hipermercados e supermercados em CNAE

| CNAE classe | Descrição | CNAE subclasse | Descrição |
|-------------|--|----------------|--|
| 47.11-3 | Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados | 4711-3/01 | Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – hipermercados |
| | | 4711-3/02 | Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados |
| 47.12-1 | Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns | 4712-1/00 | Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns |

Fonte: Adaptado de IBGE, 2015

De acordo com os dados do Ministério do Trabalho (2016) na Relação Anual de Informações Sociais (Rais), haviam mais de 130 mil estabelecimentos registrados como hipermercados, supermercados, minimercados, mercearias ou armazéns no ano de 2015 no Brasil. Em Minas Gerais esse número alcançou a cifra de 16.606 estabelecimentos, que representou 12,7% do total do país. No município mineiro de Luz foram 29 registros nesse mesmo ano. A Tabela 1 apresenta essas informações além da abertura em hipermercados,

supermercados e minimercados, mercearias e armazéns, em que essa última classificação prevalece.

Tabela 1: Estabelecimentos e postos de trabalho nos supermercados do Brasil, Minas Gerais e Luz - 2015

| Estabelecimentos | Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com Predominância de Produtos Alimentícios | | | |
|------------------|--|---------------|-------------------------------------|---------|
| | Hipermercados | Supermercados | Minimercados, Mercearias e Armazéns | Total |
| Brasil | 3.756 | 28.885 | 98.184 | 130.825 |
| Minas Gerais | 394 | 3.809 | 12.403 | 16.606 |
| Luz | 2 | 5 | 22 | 29 |

| Postos de trabalho | Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com Predominância de Produtos Alimentícios | | | |
|--------------------|--|---------------|-------------------------------------|-----------|
| | Hipermercados | Supermercados | Minimercados, Mercearias e Armazéns | Total |
| Brasil | 207.492 | 1.053.665 | 398.837 | 1.659.994 |
| Minas Gerais | 11.499 | 124.841 | 41.814 | 178.154 |
| Luz | 2 | 28 | 57 | 87 |

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2016

As atividades comerciais nos supermercados são conhecidas por serem intensivas em trabalho, ou seja, empregam muitas pessoas em detrimento de outros insumos de produção. Em 2015, de acordo com os dados do Ministério do Trabalho (2016), mais de um milhão e meio de pessoas estavam empregadas no ramo de supermercados no Brasil, sendo que Minas Gerais empregou 178.154 trabalhadores e 87 no município de Luz (TABELA 1).

3.1 Perfil dos supermercados de Luz

Além do levantamento do número de empregados no setor e também o número de empresas no ramo dos supermercados de Luz, os dados do Ministério do Trabalho permitem inferir sobre o perfil dos estabelecimentos, por exemplo, o porte das empresas que prevalece no município de Luz são microempresas (Tabela 2), que conforme definição do Sebrae, compreende empresas com até 9 empregados. 93,1% são de microempresas e o restante (6,9%) são de pequeno porte. Não houve registros de empresas de médio e grande porte.

Tabela 2: Porte dos estabelecimentos nos supermercados de Luz/MG - 2015

| | Supermercados | Participação (%) |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| Microempresa - Até 9 empregados | 27 | 93,1 |
| Pequeno porte - De 10 a 19 empregados | 2 | 6,9 |
| Total | 29 | 100,0 |

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2016

Em termos das ocupações (Tabela 3), usando a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), registradas no Ministério do Trabalho dos 29 estabelecimentos registrados no ramo de supermercados de Luz, 26,4% foram vendedores de comércio varejista, 12,6% de repositores e também 12,6% de atendentes de lojas e mercados. Ocorreram ainda registros de operadores de caixa e açougueiros com 8,0% cada, confeitheiros (5,7%), padeiros (4,6%), gerentes comerciais, auxiliares de escritório e motorista de caminhão com 3,4% cada, além de motociclistas (para transporte de documentos e pequenos volumes) e abatedores com 2,3% cada.

Tabela 3: Ofícios registrados nos supermercados de Luz/MG - 2015

| CBO Ocupação 2002 | Empregados | Participação (%) |
|---|------------|------------------|
| Vendedor de comércio varejista | 23 | 26,4 |
| Repositor de mercadorias | 11 | 12,6 |
| Atendente de lojas e mercados | 11 | 12,6 |
| Operador de caixa | 7 | 8,0 |
| Açougueiro | 7 | 8,0 |
| Confeiteiro | 5 | 5,7 |
| Padeiro | 4 | 4,6 |
| Gerente comercial | 3 | 3,4 |
| Auxiliar de escritório, em geral | 3 | 3,4 |
| Motorista de caminhão | 3 | 3,4 |
| Motociclista no transporte de documentos e pequenos volumes | 2 | 2,3 |
| Abatedor | 2 | 2,3 |
| Outros | 6 | 6,9 |
| Total | 87 | 100,0 |

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2016

Em termos da formação dos 87 empregados (Tabela 4), 46,0% apresentaram ensino médio completo e apenas 2,3% com ensino superior completo. Considerando como ensino fundamental aqueles com o próprio ensino fundamental completo e com ensino médio incompleto, 31,0% se encaixam nesse perfil.

Tabela 4: Escolaridade dos empregos formais nos supermercados de Luz/MG - 2015

| | Empregados | Participação (%) |
|-------------------------|------------|------------------|
| Até 5ª Incompleto | 4 | 4,6 |
| 5ª Completo Fundamental | 3 | 3,4 |
| 6ª a 9ª Fundamental | 9 | 10,3 |
| Fundamental Completo | 18 | 20,7 |
| Médio Incompleto | 9 | 10,3 |
| Médio Completo | 40 | 46,0 |
| Superior Incompleto | 2 | 2,3 |
| Superior Completo | 2 | 2,3 |
| Total | 87 | 100,0 |

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2016

Dessa forma, os dados apresentados apontaram um número reduzido de estabelecimentos e de postos de trabalho formais no município de Luz em Minas Gerais no ramo de supermercados. Sendo esses estabelecimentos de micro e pequeno porte com trabalhadores com nível baixo de instrução. Ressalta-se que Luz é um município com que prevalece a criação de bovinos para corte e para leite (25,0%) em termos de estabelecimento e em termos de postos de trabalho, a administração pública (17,0%) se destaca e uma indústria de fabricação de produtos alimentícios (9,9%). O ramo de supermercados representou 2,2% dos postos formais de trabalho em Luz em 2015 e 4,0% em termos de estabelecimentos (BRASIL, 2016).

3.2 Associação Comercial e Industrial de Luz

A Associação Comercial e Industrial de Luz (ACIL) foi fundada em 09 de junho de 1982, tem como característica histórica de atuação a luta pelo atendimento de condições econômicas e estruturais que propiciem os cenários mais adequados para atuação das forças produtivas, sejam da indústria, comércio, serviços ou do terceiro setor.

A ACIL apresenta como missão promover, desenvolver e fortalecer a atividade econômica da microrregião de Luz com responsabilidade social, profissionalismo, eficiência e dinamismo e como visão ser reconhecida pela sociedade como entidade referência na representação e desenvolvimentos dos associados e setores produtivos.

4 METODOLOGIA

A pesquisa quantitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), consiste em investimentos de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis primárias ou chaves. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatístico, com a finalidade de fornecer dados para a verificação da hipótese. Todos os elementos empregam artifícios qualitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre a população, programas ou amostra da população e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários e formulários e empregam o procedimento de amostragem.

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, afim de efetuar a coleta de dados previstos. Exigindo do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidado restrito dos dados e de um bom preparo anterior (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Junto com o questionário deve se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tendo despertado o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e desenvolva o questionário dentro de um prazo razoável (MARCONI; LAKATOS, 2010).

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a amostragem é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Para a execução deste trabalho foi utilizado à amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Para o questionário foi aplicado a gestores dos 5 (cinco) supermercados associados a ACIL. O Quadro 2, mostra o processo de construção do questionário apresentado as dimensões, as perguntas incluídas em cada uma delas e objetivos por trás de cada pergunta do questionário aplicado aos gestores das empresas entrevistadas.

Os dados levantados nos questionários foram submetidos à análise e em seguida trabalhados em porcentagem apresentados em gráficos e em tabelas de frequências.

Quadro 2: Dimensões para elaboração do questionário

| Dimensão | Pergunta | Objetivo |
|------------------------------------|---|---|
| Perfil do respondente | 1. Idade | Traçar o perfil do respondente através das informações de faixa etária e grau de escolaridade |
| | 2. Grau de escolaridade | |
| Informações gerais da empresa | 3. Número de funcionários | Classificar o porte das empresas |
| | 4. Há quanto tempo está no mercado? | Identificar a maturidade da empresa no mercado |
| | 5. A empresa pode ser considerada familiar? | Identificar empresas familiares |
| Informações específicas da empresa | 6. Você sabe se foi feito um plano de negócio com a finalidade de verificar a viabilidade do negócio? | Identificar o uso de plano de negócios |
| | 7. Em qual setor, a empresa encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa? | Identificar as áreas dentro da empresa que mais apresenta desafios |
| | 8. A empresa faz contabilidade? | Evidenciar o uso das ferramentas de investigação do estudo |
| | 9. Quais demonstrações financeiras a sua empresa possui? | |
| | 10. Você considera o uso das demonstrações contábeis citadas anteriormente: | |
| | 11. Qual das seguintes ferramentas são utilizadas nos controles e no gerenciamento de sua empresa? | |
| | 12. Você considera o uso das ferramentas citadas anteriormente: | Identificação de dificuldades do negócio |
| | 13. Quais os desafios (problemas) que tem dificultado o funcionamento de sua empresa? | |
| | 14. De que forma a empresa busca solucionar ou amenizar tais desafios (problemas)? | |
| | 15. Faturamento bruto da empresa no ano de 2016: | Classificar o porte das empresas |

Fonte: Elaborado pelos autores.

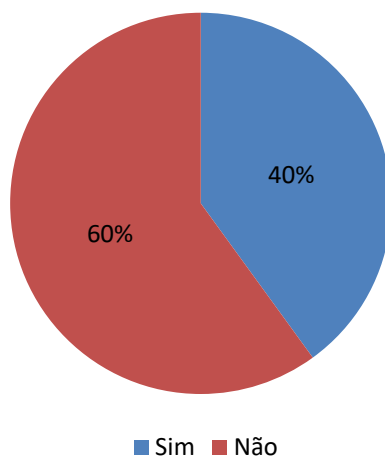
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação dos questionários a cinco gestores do município de Luz, ocorreu entre os dias 7 a 10 de fevereiro de 2017. Após tratamento das informações, os dados coletados serão apresentados a seguir.

A partir das respostas dos entrevistados, em relação do grau de escolaridade dos gestores 60% possuem ensino médio completo e 40% curso superior completo. Observa-se que os gestores se encontram na faixa dos 45 a 53 anos, de acordo com a faixa etárias da população brasileira este são classificados como adultos.

Para identificar o perfil da empresa, nota-se que 80% possui até 9 funcionários e 20% de 10 a 49 funcionários. Em outras palavras, prevalece as empresas de pequeno porte, isso devido que estes comércios possuem um faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões. Em termos da maturidade desses estabelecimentos, todos declaram possuir mais de 10 anos de mercado. Ao serem questionados se a empresa pode ser considerada familiar, 60% dessas empresas não são familiares e 40% são gerenciadas pelos membros de suas famílias, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Porcentagem de empresas familiares



Fonte: Elaborada pelos autores.

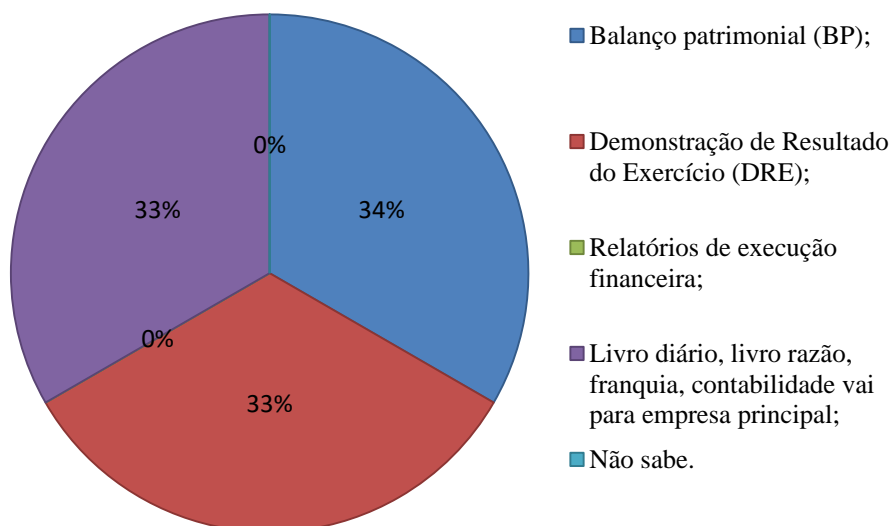
Quando questionado aos entrevistados se ao abrir suas empresas foi feito um plano de negócio para verificar a viabilidade do empreendimento, 60% disseram que não e 40% realizaram o plano.

Em uma análise dos problemas em áreas específicas das empresas, os empresários encontraram maior dificuldade para gerenciar suas empresas no setor financeiro (40%) e com

percentuais iguais de 20% nos setores administrativo, recursos humanos e não encontra problema em nenhum dos setores.

Como todas as empresas tem um contador ou alguém na área para cuidar do desenvolvimento e fornecimento de dados para avaliar o desempenho das empresas dado que todas as empresas afirmaram realizar atividades de contabilidade, as empresas utilizam como demonstrações financeiras balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, livro diário e livro razão, sendo considerada o uso destas ferramentas para gestão da empresa importantes no ponto de vista dos gestores (80%) e apenas 20% responderam que consideram muito importante – em uma escala que varia de nada importante até extremamente importante, como mostra a Figura 2.

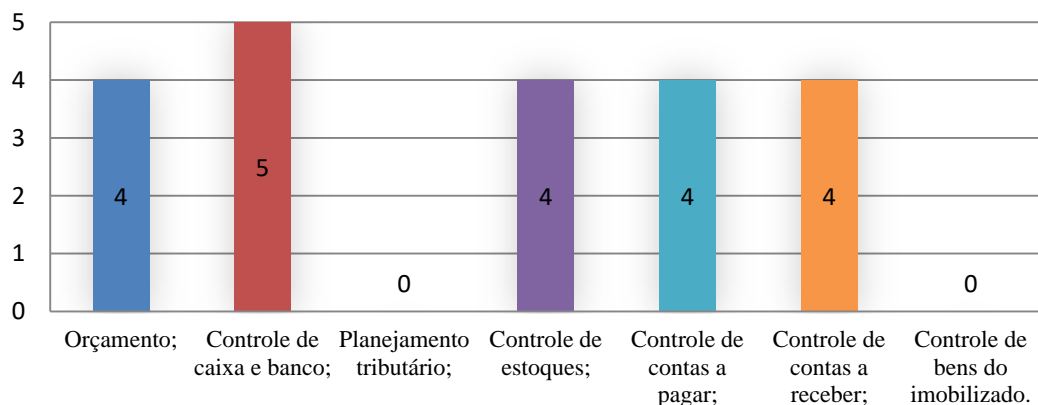
Figura 2: Demonstração Financeiras utilizadas nas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação as ferramentas de controle e gerenciamento das empresas, os supermercados declararam utilizar as seguintes ferramentas: todos gestores responderam que utilizam o controle de caixa e banco e 4 destes usam orçamento, controle de estoque, controle de contas a pagar e controle de contas a receber como mostra a Figura 3. Sendo considerada por eles (60%) importante a utilização dessas ferramentas e 40% consideram muito importante em uma escala que varia de nada importante até extremamente importante.

Figura 3: Ferramentas utilizadas nos controles e no gerenciamento das empresas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os gestores consideram como desafios que dificultam o funcionamento de suas empresas, todos afirmam que enfrentam dificuldades com o lucro insuficiente, 4 declararam também o atraso nos recebimentos dos clientes e 2 consideram perda de mercado e juros elevados. Os empresários têm uma visão que se acompanharem as tendências de mercado, tentar resolver um desafio de cada vez e sempre atento as exigências dos clientes para agradá-los, iram amenizar os desafios que aparecem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um bom planejamento e controle financeiro é o principal recurso estratégico para que os gestores sejam capazes de determinar suas metas financeiras, a partir da análise da situação financeira da empresa e orientando a tomada de decisões sobre o negócio. Os gestores conseguiram acompanhar a gestão financeira de suas empresas.

Este estudo teve como objetivo evidenciar o uso do planejamento e controle nos supermercados associados a ACIL (Associação Comercial e Industrial de Luz) no município de Luz – MG, com o intuito de responder à questão problema deste artigo. Consta-se que todas as empresas entrevistadas utilizam as ferramentas de planejamento e controle financeiro, contudo nota-se que nem todos os gestores tem conhecimento de como se realiza a elaboração destas demonstrações financeiras.

Para tal, primeira, traçou-se o perfil do respondente que, de acordo com as informações obtidas do questionário, percebeu-se que a maioria dos gestores são considerados adultos, poucos gestores possuem o ensino superior e com mais de 10 anos no mercado.

Ao estabelecer uma interlocução entre o perfil das empresas do ramo de supermercados de Luz através dos dados do emprego formal do MTE, é possível verificar que o porte das empresas é compatível com o encontrado nesse trabalho, trata-se de micro e pequenas empresas, além de do paralelo sobre a formação dos gestores e de todos aqueles que trabalham nesse setor, sendo esse nível de escolaridade predominante o de ensino médio completo.

As demonstrações financeiras utilizadas pelos gestores e consideradas por eles de importância para o uso da empresa são: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, livro razão e livro diário.

Em relação as ferramentas utilizadas no controle e gerenciamento da empresa, sendo visto por tais também com importante a utilização delas, os gestores usufruem do controle de caixa e banco, controle de contas a pagar, controle de conta a receber, controle de estoque e orçamento. Os dirigentes não utilizam planejamento tributário e controle de bens imobilizados.

Em contrapartida, os principais problemas encontrados pelos diretores das empresas que dificultam seu funcionamento é a falta de lucro insuficiente, perda de mercado e atraso no recebimento dos clientes. Para solucionar esses desafios listados pelos gestores são a tentativa de acompanhar o mercado e atender as satisfações do cliente para que dessa forma consigam desvendar maneiras para amenizar essa situação.

Uma observação relevante acerca do conhecimento sobre esse ferramental citado nesse trabalho é que esse está presente nos cursos técnicos e no ensino superior, como verificado a predominância de ensino médio completo no ramo de supermercados e poucos ofícios relacionados a área em termos de trabalho formal, percebe-se que por mais que o conhecimento e os gestores consideram importante os usos das ferramentas de planejamento e controle financeiro, os profissionais que detém esse conhecimento não aparecem no quadro do ramo de supermercados de Luz como um todo conforme dados do MTE.

Por fim, esse trabalho construiu para discussão do uso de ferramentas de planejamento e controle financeiro em empresas do interior de Minas Gerais chamando a atenção para melhorias do gerenciamento das empresas. Com este trabalho, percebeu-se que o planejamento e controle financeiro são peças essenciais para o desenvolvimento e crescimento das empresas. A administração das empresas precisa dessas ferramentas para identificar as oportunidades, dificuldades futuras e avaliar as estratégias condizentes para enfrentar estas situações.

REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processo**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CASTRO, C. U. **Elaboração de orçamento: um guia de apoio a contratação**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2001.
- DORNELAS, J. C. A.; **Empreendedorismo corporativo**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GUINDANI, A. A. et.al. **Planejamento estratégico e orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 587p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa mensal de comércio. **Série Relatórios Metodológicos**, Rio de Janeiro, v. 15, 4 ed. 2015. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>. Acesso em: 26 de jan. de 2017.
- MARCONI, M. A. de.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL, Ministério do trabalho. Relação Anual de Informações Sociais: base de dados. 2016. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgproger/login.php>. Acesso em: 26 de jan. de 2017.
- POHLMANN, M. C. **Contabilidade tributária**. Curitiba: Iesde Brasil S. A., 2012.
- PORTAL BRASIL ESCOLA. **Faixa etária da população brasileira**. Disponível em: <http://vamoscontar.ibge.gov.br/atividades/ensino-fundamental-6-ao-9/49-piramide-etaria.html>. Acesso em: 11 de março de 2017.
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. E. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE. **Classificação das empresas**. Disponível em : https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 11 de março de 2017.
- RIBEIRO, O.M.; **Contabilidade geral fácil**. 6. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010
- SELEME. L. D. B. **Finanças sem complicação**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

ANEXO A – Questionário

QUESTIONÁRIO

Este questionário refere-se a uma pesquisa acadêmica, visando a conclusão da Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica Finanças com objetivo de fazer um levantamento sobre o uso de ferramentas gerenciais e financeiras. Solicito com gentileza para responder as questões, que fundamentam o trabalho.

Vale salientar, que será mantido sigilo pertinente a esse trabalho. Agradeço sua colaboração e empenho.

| Informações do respondente | |
|--|--|
| 1. Idade: _____ | |
| 2. Grau de escolaridade | |
| () Ensino fundamental incompleto | |
| () Ensino fundamental completo | |
| () Ensino médio incompleto | |
| () Ensino médio completo | |
| () Ensino superior incompleto | |
| () Ensino superior completo | |
| () Pós-graduação | |
| Informações gerais da empresa | |
| 3. Número de funcionários: | |
| () Com até 9 funcionário | |
| () De 10 há 49 funcionários | |
| () De 50 há 99 funcionários | |
| () Acima de 100 funcionários | |
| 4. Há quanto tempo está no mercado? | |
| () Menos de um ano; | |
| () De um (1) a três (3) anos; | |
| () De três (3) a cinco (5) anos; | |
| () De cinco (5) a dez (10)anos; | |
| () Mais de dez (10) anos. | |
| 5. A empresa pode ser considerada familiar? | |
| () Sim | |
| () Não | |
| Informações sobre a gestão da empresa | |
| 6. Você sabe se foi feito um plano de negócio com a finalidade de verificar a viabilidade do negócio? | |
| () Sim () Não. Se não, porque não? _____ | |

7. **Em qual setor, a empresa encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa?**

- Administrativo;
- Financeiro;
- Recursos humanos;
- Produção;
- Mercado;
- Planejamento;

(
Outras _____)

8. **A empresa faz contabilidade?**

Sim.

(_____) Não. Por que não faz? _____

Se a resposta for sim, de que forma ela é realizada:

9. **Quais demonstrações financeiras a sua empresa possui?**

- Balanço patrimonial (BP);
- Demonstração de Resultado do Exercício (DRE);
- Relatórios de execução financeira;
- Livro diário, livro razão, franquias, contabilidade vai para empresa principal;
- Não sabe.

10. **Você considera o uso das demonstrações contábeis citadas anteriormente:**

- Nada importante
- Relativamente importante
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

11. **Qual das seguintes ferramentas são utilizadas nos controles e no gerenciamento de sua empresa?**

- Orçamento;
- Controle de caixa e banco;
- Planejamento tributário;
- Controle de estoques;
- Controle de contas a pagar;
- Controle de contas a receber;
- Controle de bens do imobilizado.

12. **Você considera o uso das ferramentas citadas anteriormente:**

- Nada importante
- Relativamente importante
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

13. Quais os desafios (problemas) que tem dificultado o funcionamento de sua empresa?

- Lucros insuficientes
- Perda de mercado
- Dificuldades de estoque
- Local inadequado para empresa
- Clientes insatisfeito
- Capital insuficiente
- Atraso no recebimento de clientes
- Juros elevados
- ()

Outros: _____

14. De que forma a empresa busca solucionar ou amenizar tais desafios (problemas)?

15. Faturamento bruto da empresa no ano de 2016: R\$ _____

Agradeço pelas informações recebidas e reitero que as informações aqui prestadas terão uso exclusivamente acadêmico.

APÊNCICE A – Faixa etária da população brasileira

A divisão populacional de um determinado local conforme a faixa etária, ocorre da seguinte forma:

Jovens – do nascimento até aos 19 anos de idade;

Adultos – corresponde à população que possui entre 20 a 59 anos de idade;

Idosos ou melhor idade – pessoas que apresentam 60 anos de idade ou mais.

APÊNCICE B – Classificação das empresas

Para o Sebrae, eles podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Resumidamente, os pequenos negócios são divididos das seguintes maneiras:

- Microempreendedor Individual – Faturamento anual R\$ 60 mil;
- Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de pequeno porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Pequeno Produtor Rural – Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões