

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DO SUPERMERCADO
GARAVELO**

Aluno: Regislaine Santana Chimenes
Estruturação Financeira do Supermercado Garavelo.
Orientador Prof^o Ma. (a): Maria Aparecida dos Reis Rachid

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DO SUPERMERCADO
GARAVELO

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof. (ª) Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

REGISLAINE SANTANA CHIMENES

ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DO SUPERMERCADO
GARAVELO

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para
término do Curso de Administração sob orientação da Prof^a
Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

*Orientadora Prof^a. Ma. **Maria Aparecida dos Reis Rachid***

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

Resumo:

Em virtude dos movimentos econômicos das décadas de 1990 e 2000 as empresas brasileiras necessitam de uma reestruturação administrativa em vários departamentos, dentre eles o financeiro. O intuito deste artigo é evidenciar a importância da estruturação financeira de um supermercado e identificar ferramentas que possam auxiliar o trabalho do gestor financeiro para os novos desafios que se impõem devido a forte globalização financeira e a competitividade das empresas.

Palavras-Chave: Administração financeira e orçamentária, controles financeiros, estruturação financeira.

ABSTRACT:

Given the economic movements of the 1990 and 2000s' Brazilian companies, require an administrative restructuring in several departments, including financial. The purpose of this article is to highlight the importance of financial structuring of a supermarket and identify tools that can assist in the work of the financial manager to the new challenges that are imposed due to strong financial globalization and the competitiveness of enterprises.

Keywords: Financial and budget management, Financial controls, Financial structuring.

Introdução

Assim como os quais a estrutura de um departamento financeiro é um dos mais importantes dentro de uma organização, pois cabe a este administrar os recursos monetários, os investimentos, riscos financeiros e o relacionamento com fornecedores e investidores. Desta maneira foi escolhido como objeto de estudo a empresa Supermercado Garavelo, situada no setor Garavelo em Aparecida de Goiânia. Trata-se de um supermercado de médio porte. Após a realização de um diagnóstico na área financeira desta empresa, observou-se que a mesma apresenta importante fragilidade quanto aos controles de tesouraria, bancários, contas a pagar e a receber e fluxo de caixa.

Objetivo geral desse estudo e sugerir a implantação e estruturação de um Departamento Financeiro no Supermercado Garavelo, visando identificar os benefícios que um Departamento Financeiro trará e como isso influenciara nos processos de tesouraria, controles bancários, contas a pagar e contas a receber e fluxo de caixa, enfatizando a importância do mesmo.

A função financeira tem como objetivo básico prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

Segundo Hoji (2003, p. 21).

Os proprietários de empresas privadas esperam que seus investimentos produzam um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo. A geração de lucro e caixa é importante também em empresas públicas, pois, com o reinvestimento desses resultados, é possível executar a melhoria e expansão dos serviços oferecidos a comunidade.

Objetivo deste estudo de caso centrou-se na criação de um departamento financeiro, visto que, a empresa se encontra um pouco desorganizada e teve como principais medidas de ação:

- Identificar o conjunto de indicadores financeiros que auxilie na Administração Financeira;
- Propor conciliação bancária para um maior controle interno dos movimentos efetuados, tendo em vista um aumento no nível de segurança;

- Modelar e utilizar planilhas Excel que possam auxiliar a estruturação financeira do supermercado, visando um controle mais eficiente da tesouraria, controles bancários, contas a pagar e a receber e fluxo de caixa.

Revisão da Literatura:

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

As teorias sobre finanças descrevem, ao longo do tempo, um processo consistente de evolução conceitual e técnica. (ASSAF, 2011, p.9).

Na década de 1920, segundo Weston (1975), as indústrias se expandiram e houve o processo de fusões das empresas para completar as linhas de comercialização. Embora fosse um momento de apuração de grandes margens de lucros, os preços estavam flutuando e havia escassez de recursos, reforçando a importância da estrutura financeira da empresa.

Com o decorrer dos anos os conhecimentos em finanças veem se adequando as diversas situações da economia e interferindo cada vez mais nas administrações das empresas, sendo motivadas a atender à crescente complexidade da competitividade assumida pelos negócios e operações do mercado.

De acordo com o autor Assaf (2011, p.4).

Somente após a década de 50 é que se verificou uma mudança no estudo da função financeira, procurando compreender as várias conseqüências das políticas de investimentos, financiamento e dividendos sobre o comportamento dos fluxos de caixa das empresas, em seu nível de risco e em seu valor econômico, ou seja, uma abordagem conhecida como positiva da literatura financeira.

A Gestão Financeira é uma forma de se prevenir sobre futuros imprevistos.

O SEBRAE (2009) assegura que: A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa.

Tem como objetivo:

[...] 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. (LIZ, 2009, p.29)

Assaf (2011, p.9) relata que: Dentro do ambiente empresarial, a administração financeira volta-se basicamente para as seguintes funções:

Planejamento Financeiro, o qual procura evidenciar as necessidades de crescimento da empresa, assim como identificar eventuais dificuldades de desajustes futuros.

Controle Financeiro, o qual se dedica a acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa, como custos e despesas, margens de ganhos, volumes de vendas, liquidez de caixa, endividamento, etc.

Administração de Ativos, que deve perseguir a melhor estrutura, em termos de risco e retorno, dos investimentos (ativos) empresariais, e proceder a um gerenciamento eficiente de seus valores”.

Administração de Passivos, que se volta para a aquisição de fundos e o gerenciamento de sua composição, procurando definir a estrutura de capital mais adequada em termos de liquidez, custos e risco”.

Entende-se então que, as funções atribuídas à administração financeira auxiliam na boa gestão, dentre elas o controle financeiro e o que de fato tem a função de manter o gerenciamento da empresa e acompanhar o comportamento das atividades financeiras para que se possam permitir melhoras nos resultados. Com isso, a análise financeira fornece à alta administração um instrumento de avaliação de desempenhos passados e dos planos futuros (FLINK, 1950).

É indispensável que se tenha uma visão crítica mais apurada e geral da empresa. Suas atividades tornam-se mais eminentes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro (Assaf, 2011).

Em empresas de pequeno á médio porte, é comum seus administradores limitarem suas funções em atividades rotineiras, colocando-as em primeiro lugar na maioria das vezes.).

“Essas responsabilidades são mais intensas ainda nos últimos tempos, quando se tem observado, no atual ambiente de globalização, o acelerado processo de abertura dos mercados e acirramentos da concorrência” (Assaf, 2011, p.11).

O que demonstra que cada dia mais se torna de extrema importância administrar as funções financeiras. De modo que o controle dos processos financeiros, entradas e saídas, fluxo de caixa, contas á receber e a pagar e tesouraria transmitam o máximo de informações do andamento das atividades para desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado.

FLUXO DE CAIXA

Todo empreendimento deve ter uma boa gestão dos recursos financeiros, de forma a reduzir substancialmente a necessidade de capital de giro, e assim promover maiores lucros pela redução das despesas financeira principalmente.

De forma que, toda atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.

O fluxo de caixa é uma atividade que representa as entradas e saídas de um caixa ao longo do dia-a-dia de uma empresa. Em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa).

De acordo com Hoji (2003, p.27).

A administração financeira adota o regime de caixa para planejar e controlar as necessidades e sobras de caixa e apurar o resultado financeiro (superávit ou déficit de caixa). Basicamente, pelo regime de caixa, as receitas são reconhecidas no momento do efetivo recebimento, e as despesas, no momento do efetivo pagamento.

O regime de competência é utilizado para apurar o resultado econômico e medir a rentabilidade das operações, coincidindo-se com o ciclo econômico que vai desde a compra da matéria-prima até o recebimento da venda. Basicamente, por esse regime, as receitas são reconhecidas no momento da venda, e as despesas, quando incorridas.

A administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui para a maximização do lucro das empresas. De forma que quando a área de Tesouraria recebe ou paga, geralmente, as decisões que geram os fluxos financeiros já foram tomadas anteriormente por administradores de outras áreas, restando apenas ao tesoureiro a responsabilidade de influir sobre esses fluxos financeiros.

Segundo (Hoji, 2003).

As principais contas patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são:

- Contas a receber;
- Contas a pagar;
- Estoques;

TESOURARIA

A tesouraria é responsável pela administração do caixa, assim sendo é necessário que a mesma obtenha uma visão integrada do fluxo de caixa de sua empresa e interajira preventivamente junto a áreas geradoras de recebimentos e de pagamentos.

A tesouraria é uma das áreas mais importantes em uma empresa, pois todos os recursos financeiros de uma empresa transitam por ela, tanto entradas como saídas. É por esta razão que a implantação do departamento financeiro é importante, pois, trará uma estrutura que irá agregar valores e contribuir substancialmente para a geração de lucro, com a viabilização das finanças e o controle dos processos.

METODOLOGIA

O presente trabalho utilizará os seguintes métodos: Critérios de Observação, análise de documentos e entrevista com o responsável da área.

Critérios de Observação: De acordo com Roesch (2010, p. 148)

Com essa técnica, as observações são realizadas em intervalos de regulares e dirigem-se aos indivíduos na situação de trabalho ou a processos de trabalho. Num primeiro momento, a natureza da atividade ou processo é classificada e notada em cada observação. Na etapa seguinte, a frequência de cada categoria é notada e calculada como um percentual do total de atividades ou processos.

Este método é importante para que se possa ter uma visão da empresa e para analisar como a alocação de recursos está sendo direcionada e a realização dos processos de fluxos de caixa.

Análise de Documentos: De acordo com Roesch (2010, p. 149/150).

Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para a codificação manual dos dados). Tipicamente, as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida manipuladas de várias maneiras.

Na análise quantitativa, como relata Oppenheim (1992, p.157).

Podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significâncias estatísticas, podem-se calcular correlações ou As tentar várias formas de análise multivariadas, como a regressão múltipla ou a análise fatorial, Essas análises permitem' extrair sentido dos dados', ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante.

Entrevista: Será estruturada uma entrevista com o responsável da área financeira, com o objetivo de coletar dados que serão analisados posteriormente e para obter uma visão geral da empresa, identificando seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidade de melhoria.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:

De acordo com o estudo de caso feito na empresa Supermercado Garavelo, foi possível analisar que mesmo de forma inadequado ou informal esse departamento existe, pois são realizadas suas atribuições, contudo, o modelo é inadequado.

Foram realizada entrevista com o Diretor/Sócio e demais funcionários para coleta de dados e informações que pudessem auxiliar no estudo de caso, o que demonstrou a necessidade da estruturação de um Departamento Financeiro. Contudo o reconhecimento da importância dessa implantação é compreendida por todos os funcionários, que alegaram que a falta desse controle, não somente interfere nas questões financeiras, como também na produção, na prestação dos serviços e na qualidade do atendimento dos clientes.

Foram realizados acompanhamentos das rotinas administrativas para melhor entender como são feitas os fechamentos de caixas, pagamentos e compras. Também foi realizada análise de documentos como: Livro de caixa, notas fiscais e planilhas de controles.

Análise

Foi identificado que para ambos os entrevistados a implantação de um departamento financeiro com rotinas administrativas é de extrema importância, pois, auxilia no controle financeiro e contribui para o desenvolvimento do supermercado.

Segundo o entrevistado atualmente a empresa não possui um funcionário ou departamento responsável pelo área financeira da empresa, de forma que todas as atividades e processos administrativos são realizados pelo Diretor/Sócio o senhor Adailton, que nos relatou, sua dificuldade em sanar os problemas que decorrem da falta de planejamento e controle financeiro. E que apesar ter conhecimento da importância de um bom planejamento ele não sabe como utilizar essa ferramenta nos processos e nas tarefas cotidianas da área administrativa.

PLANO DE AÇÃO E PROGRAMA DE MELHORIAS

Para que se possa implantar uma estrutura financeira em uma empresa, é necessário que primeiramente entenda-se a importância do uso adequado das ferramentas (Controles de tesouraria, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa) e como aplicá-las em um departamento financeiro.

A administração financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras dentro de uma empresa. O objetivo é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio de geração de lucro líquido. Além de permitir que se visualize a atual situação da empresa com registros adequados que permitiram a análises e colaboraram com o planejamento de aperfeiçoamento dos resultados obtidos.

Essa estratégia tem como objetivo implantar e organizar um departamento financeiro o qual tem prioritariamente que se ocupar do controle financeiro desde sua origem até sua aplicação.

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE QUALIDADE IN-LINE

Por se tratar de um processo de implantação de uma estrutura financeira, utilizaremos a estratégia de qualidade IN-LINE. O desenvolvimento do modelo IN-LINE está estruturado para aperfeiçoar os processos dentro de uma empresa. Estabelecida pela sua estratégia de atuação, bem como pelas formas e alcances de sua abrangência.

Segundo Paladine (1997, p.47), são características de aperfeiçoamento de processos:

- A geração de benefícios.
- O emprego de atividades essencialmente preventivas.
- Um horizonte de planejamento de longo prazo.
- Ênfase das atividades: potencialidades da produção.
- Alvo a atingir: recursos.
- Uma atividade sem final definido, contínua, que abrange a todos os elementos do processo, visando agregar valor às ações e produtos.

Essa estratégia irá auxiliar na implantação da estrutura financeira dentro da empresa, pois traz ao administrador uma visão ampla de seu departamento, gerando benefícios, empregando ações preventivas e obtendo assim, um planejamento em longo prazo.

MÉTODO DO CICLO PDCA

O ciclo PDCA que significa planejar, executar, controlar e ação corretiva, refere-se à uma ferramenta de gestão muito conhecida na Administração e usualmente utilizada por 99,9 % das empresas, com objetivo de controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, visto que atua como um processo que não possui intervalos, nem interrupções.

Conforme Bezerra (2014).

O ciclo PDCA também conhecido como Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart. Isso se deve ao que ocorreu em 1930, aonde Shewhart apresentou um ciclo aplicável sobre a administração da qualidade, este era o PDCA. No entanto, foi somente ao longo dos anos 50, que através de William Edwards Deming conhecido como pai do controle de qualidade moderna e suas palestras no Japão, que o ciclo PDCA se tornou amplamente conhecida ao redor do mundo.

Esse método é eficiente, pois determina quais passos devem ser realizados na implantação de um departamento financeiro, além atribuir ao administrador um horizonte de informações, que irão refletir sobre as suas tomadas de decisões. Desta maneira é importante compreender como funciona cada etapa do método do ciclo PDCA.

De acordo com Paladini (1997, p.137/138) o processo do ciclo PDCA é determinado por quatro etapas:

1. **(P – Plan) Planejamento:** Se refere ao planejamento detalhado da melhoria que se pretende implantar ou de um conjunto de padrões que se pretende atingir;
2. **(D – Do) Execução:** O planejamento passa a ser implantado efetivamente. Em geral, se trata de uma execução em nível experimental, em escala reduzida, tendo como área básica de aplicação uma linha de produção piloto.
3. **(C – Check) Controle:** Os efeitos da implantação do plano são analisados. Trata-se aqui da ação básica do controle: confrontar o previsto com o realizado. Em última análise, é a avaliação do alcance – ou – não dos propósitos da ação pretendida. Aqui é fundamental definir que medidas serão utilizadas para determinar a confrontação entre objetivos estabelecidos e efeitos gerados pelas ações desenvolvidas;
4. **(A – Act) Ação:** Os resultados alcançados são analisados cuidadosamente, para verificar o que foi obtido e o que pode ser ainda desenvolvido a partir do que foi feito até aqui. Isto quer dizer – identifica-se o que ainda pode ser melhorado, Esta etapa garante o aperfeiçoamento de forma sistemática e organizada.

Ciclo PDCA



Fonte: Periard, 2011 – disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua>>

Após compreender como funciona a ferramenta de gestão o ciclo PDCA, sugere-se que a partir do conceito das etapas (planejar, executar, controlar e ações corretivas) citado por Paladini (1997, p. 137/138), seja elaborado um quadro

estabelecendo os critérios de cada etapa, para assim compreender melhor as necessidades de cada função dentro de uma estrutura financeira.

QUADRO 1 – APLICAÇÃO DO CICLO PDCA

ETAPA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Planejar	Estabelecer meta.	Assegurar 100% da realização das atividades.
	Definir o método.	Lista de verificação contemplando, em ordem cronológica, todas atividades necessárias consecução do objetivo (convocação das partes, roteiros das processos, previsão de execução, ect.)
	Definir os recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.	Equipe, dados estatísticos, sala, computadores, mobiliários etc.
Executar	Educar (Harmonizar-se com o ambiente, socializar-se).	Compreender que as atividades devem ser realizadas e respeitar o tempo das pessoas que dela participam.
	Treinar (desenvolver habilidades).	Seguir com a realização dos processos
Controlar	Avaliar o andamento dos Processos.	Gerenciar as atividades pela ordem de verificação.
		Confirma a observância das atividades.
Agir/ Corrigir	Aprender com os erros ou descios identificados e corrigi-los.	Manter a comunicação interna, visando o cumprimento dos processos. Adotar soluções de contingências em caso de imprevistos.

Fonte: PALDINI (1997, p.137/138), adaptado pela acadêmica.

ESTRUTURA FINANCEIRA DO SUPERMERCADO GARAVELLO

Processos de Tesouraria: Terá como função assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa como um todo.

De modo que segundo Hoji (2003, p. 137) a Tesouraria possui como principais funções e atividades:

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Elaborar projeção de fluxo de caixa;
- Analisar estrutura de capital e propor alternativas de financiamento;
- Estabelecer política aplicação financeira;
- Estabelecer política de Financiamento de capital de giro;

A administração do caixa é outro fator muito importante dentro da estrutura financeira de uma empresa.

ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

- Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixas;
 - Elaborar e analisar a Demonstração do Fluxo de Caixa realizado;
 - Realizar conciliação Bancária;
 - Planejar e executar ações para suprir insuficiências de caixa;
 - Planejar e executar ações para maximizar as sobras de caixa;
 - Analisar alternativas de financiamento de capital de giro;
 - Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos;
- (Hoji, 2003, p. 138).

A realização do crédito e cobrança está ligada com o relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores, por esta razão o controle e o acompanhamento dessa atividade são de extrema importância para o desenvolvimento das finanças da empresa, pois representam as entradas e saídas.

CRÉDITO E COBRANÇA

- Analisar os cadastros dos clientes para a concessão de créditos;
- Cobrar e receber as duplicatas nos respectivos vencimentos;
- Cobrar e receber saques de exportação;
- Controlar as duplicatas em carteira e em cobrança bancária;
- Controlar eventos financeiros contratuais;
- Negociar novação de crédito. (Hoji, 2003, p. 138)

O contas a pagar são representadas de acordo com Hoji (2003, p. 138) da seguinte forma:

CONTAS Á PAGAR

- Estabelecer políticas de pagamentos;
- Controlar adiantamentos a fornecedores
- Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias;
- Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira;
- Liberar duplicatas para pagamentos;

Desta maneira, os principais controles internos de uma tesouraria são:

- Fluxo de Caixa
- Disponibilidades
- Aplicações financeiras
- Empréstimos e financiamentos
- Contas a receber
- Contas a pagar

Além disso, podem ser criados outros tipos de controles internos que auxiliaram na Demonstração de Resultados, são eles:

- Talões de Cheques
- Cheques devolvidos
- Cheques cancelados
- Tarifas bancárias
- Fundo fixo de caixa
- Cheques emitidos e não retirados

QUADRO 2 – MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA DIÁRIO

ATIVIDADES	Movimento Dia		Saldo Acumulado	
	R\$	U\$\$	R\$	U\$\$
A - ATIVIDADES DE OPERAÇÕES				
1. Recebimentos de vendas				
2. (-) Imposto sobre vendas e compras				
3. (-) Materiais e serviços				
4. (-) Salários e encargos sociais - fábricas				
5. (-) Custos Indiretos de fabricação				
6. (=) Superávit (déficit) bruto operacional				
7. (+) Outras receitas operacionais				
8. (-) Outras despesas operacionais				
9. (=) Resultados antes dos efeitos financeiros				
10. (+) Juros recebidos				
11.(-) Juros pagos				
12. (+/-) Ganho (perda) com inflação				

13. (+/-) Ganho (perda) na conversão				
14. (=) Superávit (déficit) de operações				
B - ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS				
15.(-) Investimentos permanentes - aplicação				
16. (-) Imobilizado - aplicação				
17. (-) Diferido - aplicação				
18. (+) Investimentos Permanentes - Vendas/Dividendos				
19. (+) Imobilizado - Venda				
20. (+/-) Resultado não operacional				
21. (=) Superávit (déficit) de Investimentos				
C - ATIVIDADES FINANCEIRAS				
22.(+) Investimentos Temporários - resgate				
23.(+) Empréstimos - captação				
24.(+) Integralização de capital				
25.(-) Investimentos temporários - aplicação				
26.(-) Empréstimos - resgate				
27.(-) Dividendos pagos				
28. (=) Superávit (déficit) de financiamentos				
D- CAIXA				
29. Superávit (déficit) (A+B+C)				
30.(+) Saldo anterior				
31.(=) Saldo Final				

Fonte: Acadêmica, 2014

CONCLUSÃO

De acordo com o estudo realizado na empresa Supermercado Garavelo foi a princípio analisado as atividades financeiras da empresa e as atuais estratégias utilizadas para alcançar a eficiência dos controles internos e a qualidade do serviço prestado.

A importância da implantação de uma estrutura financeira em uma empresa, não somente abrangem as questões econômicas, mas também as tomadas de decisões e processos de produção. Assim como os controles internos proporcionam uma visão analítica e específica das questões financeiras de forma a auxiliar os processos desenvolvidos e realizar projeções de investimentos futuros.

Atualmente a empresa não possui uma estrutura financeira. Sendo sugerida pela acadêmica a utilização do modelo IN-LINE para o aperfeiçoando dos processos que estará vinculada a ferramenta de gestão do ciclo PDCA que irá determinar as etapas de cada implantação das funções de tesouraria, controles bancários, contas a pagar e a receber e o fluxo de caixa.

Obtendo assim uma abrangência de todas as movimentações financeiras da empresa, além de proporcionar informações que iram auxiliar na projeção de fluxo de caixa, analisar a estrutura de capital e propor alternativas de financiamento, estabelecer política aplicação financeira e no capital de giro. Com o objetivo de trazer a realidade da empresa de forma mais clara e eficaz, visando o crescimento e desenvolvimento do supermercado.

REFERÊNCIAS:

ASSAF NETO, Alexandre, **Administração de Capital de Giro**, 4º. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre, **Finanças Corporativas e Valor**, 5º. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter. **Administração - Tarefas/Responsabilidades/Práticas**. São Paulo: Pionera, 1995.

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

PALADINI, Edson Pacheco, **Qualidade Total na Prática**, 2º. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO, Felipe Bezerra, **O Ciclo – Conceito e aplicação (Guia geral)**. Artigo disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 19 maio. 2015, às 10h11min.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE, Patrícia Liz, **A importância da Administração Financeira da Empresa**. Artigo disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa>>. Acesso em: 19 maio. 2015 às 09h35min.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO, Gustavo Periard, **O Ciclo PDCA e a Melhoria Contínua**. Artigo disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua>>. Acesso em: 19 maio. 2015, às 10h40min.