

UNIVERSIDADE SANTO AMARO - UNISA

Curso: Tecnologia em Gestão Pública

Sandro De Assis Rodrigues Machado RA:4880579

[OBJ]

**PROJETO INTEGRADOR: GRUPO
CARREFOUR**

Parauapebas – PA

2022

Sandro De Assis Rodrigues Machado RA:488057

**PROJETO INTEGRADOR: EMPRESA ASSAÍ
ATACADISTA**

Trabalho do curso de Tecnologia em Gestão
Pública da Universidade Santo Amaro –
UNISA, como requisito parcial para aprovação
da disciplina Projeto Integrador em Gestão

Parauapebas – PA

2022

RESUMO

Na atualidade, o mundo vive na era da informação, exigindo das organizações uma gestão estratégica eficiente, a qual pode ser facilitada pela utilização de técnicas que envolvem a gestão de custos, contábil, ética e financeira com o auxílio de recursos inteligentes, integrados a sistemas tecnológicos. Neste sentido este projeto integrador irá apresentar todos os pontos que integram as disciplinas: Fundamentos da Administração, Estrutura Contábil e de Custos, Planejamento Estratégico Estrutura Financeira, Conduta Ética e Gestão de Pessoas a uma rede de supermercados localizada em quase em quase todo o território nacional, denominada Grupo Carrefour. Com o objetivo de relacionar estas disciplinas ao funcionamento organizacional do Grupo Carrefour, uma rede de supermercados muito conhecida por seu enorme sucesso. O presente estudo foi importante, pois as pesquisas conseguiram aprofundar o conhecimento através da pesquisa bibliográfica relacionada a gestão utilizando ferramentas necessárias para a melhoria do funcionamento organizacional de uma empresa seja ela pública ou privada.

Palavras Chave: Gestão Empresarial, Ética Empresarial, Gestão de Custos, Gestão Contábil.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	5
2.	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	6
2.1.	MISSÃO.....	6
2.2.	VISÃO.....	6
2.3.	VALORES.....	7
3.	ESTRUTURA/MODELO ORGANIZACIONAL.....	7
3.1.	ESTRUTURA/MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO CARREFUOR	9
4.	FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	9
4.1.	FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO APLICADOS AO GRUPO CARREFUOR.....	11
5.	ESTRUTURA CONTABIL E DE CUSTOS.....	11
5.1.	ESTRUTURA CONTABIL E DE CUSTOS DEMOSTRADAS PELO GRUPO CARREFUOR.....	14
6.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
6.1.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO GRUPO CARREFUOR	18
7.	MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA FINANCEIRA.....	19
7.1.	EXPANSÃO VIA MULTICANALIDADE COMPLETA.....	19
8.	ESTRUTURA FINANCEIRA.....	20
9.	CONDUTA ÉTICA.....	24
9.1.	CONDUTA ÉTICA RELACIONADA AO GRUPO CARREFUOR.....	24
10.	GESTÃO DE PESSOAS.....	25
10.1.	GESTÃO DE PESSOAS APLICADA AO GRUPO CARREFUOR.....	25
11.	CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	26
12.	CONCLUSÃO.....	26
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade o mundo vive na era da informação, exigindo das organizações uma gestão estratégica eficiente, a qual pode ser facilitada pela utilização de técnicas que envolvem a gestão de custos, contábil, ética e financeira com o auxílio de recursos inteligentes integrados a sistemas tecnológicos.

Não se admite hoje uma empresa que queira competir com vantagem, sem a utilização dessas ferramentas. Estes fatos abrem lacunas para que os novos gestores, com novas visões busquem o aperfeiçoamento contínuo para suas empresas.

Para o gerenciamento de um negócio é necessário que haja elaboração de informações. São elas que dão respaldo à tomada de decisão. Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitam o fluxo destas para os diversos públicos interessados passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois, afinal, constituir uma base de informações é construir uma base para a tomada de decisão.

Toda e qualquer atividade de uma empresa é administrada com base em informações, cuja elaboração segue caminhos formais ou informais. Há empresas que documentam todo o processo e os resultados, e há aquelas que trabalham de maneira informal, sem estabelecer um histórico das experiências e aprendizados para respaldar o gerenciamento futuro.

Neste sentido este projeto integrador irá apresentar todos os pontos que integram as disciplinas: Fundamentos da Administração, Estrutura Contábil e de Custos, Planejamento Estratégico Estrutura Financeira, Conduta Ética e Gestão de Pessoas a uma rede de supermercados nacional denominada Grupo Carrefour.

Com o objetivo de relacionar estas disciplinas ao funcionamento organizacional do Grupo Carrefour, uma rede de supermercados muito conhecida nacionalmente.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A história do Grupo Carrefour começou com um encontro – de ruas, no caso. Foi num ponto em que duas vias se cruzavam no município de Annecy, no sudeste da França, que nossa primeira unidade surgiu. O ano era 1959. E o nome do estabelecimento ali fundado foi escolhido justamente por sua localização: Carrefour, que em francês significa cruzamento.

Desde então, muitos outros caminhos convergiram ao longo da trajetória do grupo, que está presente em mais de 30 países. Nossa chegada ao Brasil se deu em 1975, quando foi inaugurado o primeiro hipermercado Carrefour em São Paulo. Com o tempo, o mercado brasileiro se tornou o segundo mais importante do Grupo Carrefour em todo o mundo, atrás somente do francês.

No quesito abertura de lojas, um marco importante se deu em 2015: naquele ano, o Grupo Carrefour Brasil se tornou o primeiro varejista de alimentos presente em todos os estados do Brasil. Nosso time de funcionários nos credencia como um dos maiores empregadores do país.

A união de forças para formar um ecossistema colaborativo é uma característica do Grupo Carrefour Brasil evidenciada ao longo dos anos pela junção de negócios que se complementam. Foi assim que se deu em 2007 a aquisição do Atacadão, rede de supermercados de atacado e varejo.

Outra conquista significativa em nosso percurso foi a abertura de capital na bolsa de valores brasileira, realizada em julho de 2017 por meio da negociação de ações no segmento de Novo Mercado da B3..

2.1. MISSÃO

Acreditamos nas pessoas e no trabalho. Esta é a força que impulsiona o nosso desenvolvimento e das comunidades onde atuamos.

2.2. VISÃO

Nos consolidar como a maior empresa brasileira de varejo alimentar. Com ética, trabalho e eficiência, buscando sempre o respeito dos clientes, inspirando os colaboradores e honrando nossos parceiros de negócios. Ser um dos orgulhos da nossa gente.

2.3. VALORES

Melhoramos e nos reinventamos o tempo todo;

- Acreditamos e valorizamos quem caminha conosco;
- Temos comprometimento e paixão com o nosso trabalho;
- Entendemos e antecipamos os desejos de nossos clientes;
- Unimos simplicidade e agilidade;
- Sede de aprender e prazer em compartilhar nos define.

3. ESTRUTURA/MODELO ORGANIZACIONAL

Entende-se por estrutura organizacional como sendo a organização que se articula para desenvolver suas atividades. Não existe uma estrutura organizacional perfeita, ela precisa ser flexível para se ajustar ao momento que a organização está vivenciando atualmente, a fim de suprir suas necessidades ou realizar mudanças. A estrutura organizacional não é estática, ela está sujeita a interferências externas e internas, não só sob ambiente em que estão inseridas, como também, em seu planejamento estratégico adotada, respetivamente, com as tecnologias disponíveis e o potencial humano derivado da sua gestão pessoal.

O objetivo deste tópico e estuda e identificar o tipo de estrutura organizacional presente no Grupo Carrefour e para tanto utilizaremos os subsídios fornecidos pelo conhecimento das matérias cursadas no curso de Gestão Pública Universidade Unisa. Uma forma de classificar a organização do Grupo Carrefour e utilizando os estudos Tipológicos de Etzioni e Tipologia de Blau e Scott . Abaixo apresenta-se as tabelas que explica características comuns das organizações de uma forma ampla com base nessas duas tipologias estruturais.

Tipologia de Etzioni

Tipo de organização	Tipo de Poder	Controle utilizado	Ingresso e permanência do pessoal	Envolvimento do pessoal	Exemplos
Coercitiva	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça e medo	Alienativo com base no temor	Prisões e penitenciárias
Normativa	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional Como auto expressão	Igrejas, hospitais, universidades
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse e vantagem percebida	Calculativa, busca de vantagens	Empresas em geral

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 298

Tipologia de Blau e Scott

Beneficiário principal	Tipo de organização	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, fundos mútuos, consórcio etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agencias sociais, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico, organização jurídica e penal

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 299

3.1. ESTRUTURA/MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO CARREFOUR

Com base nas teorias e tipologias anteriores citadas, podemos classificar o Grupo Carrefour com sendo uma estrutura organizacional Utilitárias, Remunerativas com Incentivos econômicos, tendo sua forma de ingresso na instituição por Interesse e vantagem percebida, os envolvimento dos colaboradores ocorrem por busca de crescimento dentro da instituição. Contendo, os Beneficiários principais são os proprietários ou acionistas da organização com interesses comerciais constituindo uma empresa de Sociedade anônima. Não foi disponibilizado no site suas informações estruturais orgânicas, mas com bases nas teorias das tipologias apresentadas pode-se conceituar de forma ampla sua organização.

4. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Uma visão geral sobre o fundamento da administração para entender a sua importância no que tange a administração em geral, seja qual for o seguimento, é necessário compreender sua forma de organização, planejamento, execução e controle que são suas funções básicas para a busca do sucesso em nos objetivos. De forma geral, o surgimento dos fundamentos da administração ocorre por um contexto histórico ao longo do tempo que vem se aprimorando desde a primeira revolução industrial ou até muito antes desse marco histórico.

Sobretudo, é precisamos entender em primeiro lugar o que seja a administração, em que se utiliza, para então aplicar seus fundamentos. Logo, a administração de uma forma ampla consiste em uma ciência, onde ocorre a busca constante por métodos e ferramentas para entender as relações de causas e efeitos, as possíveis consequências e variações de uma má gestão que pode acarretar numa organização, grupo ou empresa a sua falência. Embora seja uma ciência, ela está ligada diretamente à arte, pois, no mundo globalizado ocorre uns imensos cenários com inúmeras mudanças e variações na área tecnológica, social e econômica. Portanto, é exigindo do administrador uma adaptação constante em relação de causa e efeito que variam de acordo com cada situação e empresa.

Por vezes, o administrador deve sempre fazer a junção da teoria com a prática, pois, irá propiciar habilidades para gerir a empresa de acordo com as varrições ocorridas na atualidade do momento, em que se precisa realizar ações de forma a diminuir os impactos negativos com a utilizações das ferramentas e métodos adequados extraídos da teoria e aplicado naquela realidade. Por analogia, podemos definir também o conceito de administração sendo a

forma mais eficiente de utilizar os recursos necessários e essenciais para alcançar os objetivos com um planejamento prévio utilizando os esforços dos colaboradores da empresa.

Com a observação do tipo e tamanho da organização, ocorre a necessidade de administrar todos os recursos e atividades que a empresa realiza de forma eficiente e eficaz para o sucesso, existência e sobrevivência no mundo dos negócios. Assim, definindo a sua organização e estrutura além de como irá realizar a prestação dos seus serviços ou produtos de forma a poupar recursos e aplicar somente o necessário a fim de obter lucro e crescimento gerando receita e ampliando seu mercado de consumidores.

Portanto, não podendo esquecer de aplicar os fundamentos da administração sucedido Através de um processo evolutivo das principais Escolas da Administração (Escola Clássica, das Relações Humanas, Comportamentalista) que subsidiam a lidar com a complexidade do mundo atual, com diversas teorias, conceitos, técnicas ou ferramentas.

Em vistas gerais, dentre as técnicas administrativas, a que deve ser aplicada primordialmente no que se trata organização da empresarial, são as funções administrativas derivadas dos estudos da teoria clássica da administração realizados por Henri Fayol (1841-1925), atividades esta que todo administrado deve ter quando o assunto e alcance dos objetivos. Sendo assim, as funções da administração são as atividades básicas que devem ser realizadas pelos administradores para alcançar os objetivos determinados e/ou esperados pelas organizações. Elas constituem o processo administrativo, como sendo: o planejamento, a organização, a direção e o controle, cada um com as suas próprias características (SILVA, 2008).

De uma forma resumida aplica-se o estudo de Fayol que consiste em divisões com a primeira dela sendo o Planejamento, contendo as etapas com o estabelecimento dos objetivos e missões, determinando as necessidades de recursos e criando a estratégias para o alcance dos objetivos. Na parte de Organização temos a Criação da estrutura organizacional, Definições e alocação dos recursos, entre outras. Já na Direção ocorre a Condução e motivação dos empregados na realização das metas organizacionais, o Estabelecimentos das comunicações com os trabalhadores e a Gerencia de mudanças. Por fim, o Controle tem como o objetivo de Medir o desempenho, auxiliando a empresa na tomada de decisões. (CHIAVENATO, 2014)

Entretanto para Fayol a função administrativa não pode ser conceituada como aquela que se concentra apenas na alta administração, muito menos a que privilegia somente os diretores ou o topo da empresa. Ao contrário, consegue distribuir-se igualmente entre todos os níveis hierárquicos. Abarcando assim toda a estrutura organizacional, devendo estar presente em todas as áreas de atuação. (OLIVEIRA, 2015)

4.1. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO APLICADOS AO GRUPO CARREFOUR

O Grupo Carrefour Brasil pensa grande – na proporção do tamanho de sua atuação. Afinal, somos o hipermercado número 1 da Europa e o maior varejista alimentar do Brasil. Então, nossos principais objetivos estratégicos têm de estar à altura de nossas dimensões operacionais: queremos ser a principal liderança na transição alimentar no Brasil e no mundo.

Além disso, o passar do tempo e as aplicações corretas das formas de se administrar com busca pelo planejamento prévio planos e ações, uma organização que possibilitou o alcançar do objetivo comum, com a direção que consiste em tomar decisões corretas em cada tempo de sua trajetória ajustando e colaborando com o controle e medições de desempenho verificar se os procedimentos realizados resultou em uma expansão e crescimento inimagináveis aquela época com a empresa movimentando valores nas casas do bilhão.

5. ESTRUTURA CONTÁBIL E DE CUSTOS

A estrutura contábil e de custo apresenta dois ramos de mesmo gênero, mas de espécies diferentes, onde temos a contabilidade de custo sendo descendente da contabilidade financeira, surgindo na necessidade de avaliações dos estoques no setor industrial. Por sua vez, o intuito da contabilidade de custo é de auxiliar e assessorar os usuários internos nas tomadas de decisões gerenciais das empresas com ênfase no futuro. (SANTOS, SCHMIDT E PINHEIRO, 2006)

Além disso, podemos realizar uma separação lógica entre as duas espécies contábeis, como sendo a contabilidade financeira relacionada a dados históricos, variações quantitativas e qualitativas que ocorrem no patrimônio da empresa, para obtenção de informações relevantes para o controle de operações, que buscam facilitar a tomada de decisões que seguem procedimentos legais. Já, na contabilidade de custo como citado, busca de forma geral trabalhar com a alocação de recursos e custos para assegurar que os gastos fiquem dentro do orçamento planejado e, com isso, ter o controle e registro das despesas organizacionais, protegendo a rentabilidade da empresa.

Sobre tudo, no ambiente empresarial atual ocorre muitas mudanças que fazem com que as empresas analisem o ocorrido e realizem transformações para manter seu mercado através de decisões em tempo hábil e forma planejada. Assim, o seu sucesso se base em suas

atitudes e decisões em relação as mudanças ocorridas no cenário atual exigidas pelo mercado no qual estão inseridas. (FLORES, 2010)

Neste sentido, uma das ferramentas para auxiliar e orientando as decisões em um âmbito geral, prevendo suas variações é Gestão Estratégica de Custo que consiste em: Análise de cadeia de valor; Análise de posicionamento estratégico; Análise de direcionadores de custos. (SHANK E GOVINDARAJAN, 1995)

Vale ressaltar ainda, a importância de avaliar o desempenho da empresa com os métodos contábeis que auxiliam os administradores a realizarem um planejamento consistente com base no histórico e situação atual da empresa. Existem vários meios para fazer esta avaliação. O método mais conhecido advém dos estudos da demonstração do resultado do exercício (DRE) e do balanço patrimonial; da análise de fluxo de caixa; e o exame entre o DRE e o balanço patrimonial, realizando a análise dos índices financeiros (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Entretanto, nessa etapa é fundamental saber como organizar o ativo da empresa. Para tanto, alguns tipos de decisões como, a aplicação de ativos para obtenção de um retorno futuro, criação de um novo negócio ou implantação e um novo projeto corporativo requer o planejamento do orçamento de capital e avaliação de desempenho. (LEMES JUNIOR; et al, 2010). O quadro abaixo apresenta questões indispensáveis a serem respondidas baseadas no ativo das empresas.

ATIVO	Questões a serem respondidas:
ATIVO CIRCULANTE	• Onde estão aplicados os recursos financeiros?
Caixas e bancos	• Quanto está aplicado em ativo circulante?
Contas a receber	• Quanto em ativos permanente? Em quais?
Estoques	• Qual a melhor composição dos ativos?
Outros	• Qual o risco do investimento?
ATIVOS NÃO CIRCULANTE	• Qual retorno do investimento?
Realizável a longo prazo	• Quais as novas alternativas de investimento?
Investimentos	• Em quais novos ativos investir?
Imobilizado	• Como maximizar a rentabilidade dos investimentos existentes?
Intangível	• O que deve ser descartado, reduzido ou eliminado, por não acrescentar valor?
TOTAL	•

Quadro 1: Decisão de investimento

Fonte: Lemes Junior *et al* (2010, p.08).

Por outro lado, temos o planejamento e/ou organização do passivo da empresa. Ele é composto pelas despesas efetivadas e as obrigações pendentes. Se constituem por dívidas com bancos, contas a pagar, impostos entre outros. Apresenta-se abaixo as questões a serem respondidas sobre o passivo as formas de financiamento das empresas.

PASSIVO	Questões a serem respondidas:
PASSIVO CIRCULANTE	• Qual a estrutura de capital?
Fornecedores	• De onde vêm os recursos?
Empréstimos e financiamentos	• Qual a participação de capital próprio?
Debêntures	• Qual a participação de capital de terceiros?
Outros	• Qual o perfil do endividamento?
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	• Qual o custo de capital? Como reduzi-lo? Quais as fontes de financiamento utilizado e seus respectivos custos?
Exigível a longo prazo	• Quais deveriam ser substituídos ou eliminados?
Financiamentos	• Qual o risco do financiamento?
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	• Qual o sincronismo entre os vencimentos das dívidas e a geração de meios de pagamentos?
Capital Social	•
Reservas de capital	•
Ajustes de avaliação	•
Ações de tesouraria	•
Prejuízos acumulados	•
TOTAL	•

Quadro 2: Decisão de financiamento

Fonte: Lemes Junior *et al* (2010, p.09).

5.1. ESTRUTURA CONTABIL E DE CUSTOS DEMOSTRADAS PELO GRUPO CARREFOUR

Analisando com base nos estudos contábeis do Grupo Carrefour obtidos com os seguintes dados abaixo referentes aos dados empresariais. Concluímos que em um aspecto geral a empresa tem todos os dados contábeis financeiros e de custo referentes as operações financeirasque serão dispostos a segui:

Organização do ativo e passivo e Fluxo de caixa da empresa

ATIVO (R\$ milhões)	Sendas Distribuidora	
	30.09.2021	30.09.2020
Ativo Circulante	8.881	6.529
Caixas e equivalentes de caixa	2.881	2.290
Contas a receber	234	191
Estoques	4.460	3.313
Impostos a recuperar	935	580
Instrumentos financeiros derivativos	7	80
Ativos mantidos para venda	155	-
Outras contas a receber	128	31
Outros ativos circulantes	81	44
Ativo Não Circulante	11.888	19.049
Realizável a Longo Prazo	11.888	19.049
Impostos a recuperar	832	868
Instrumentos financeiros derivativos	4	11
Partes relacionadas	140	23
Depósitos judiciais	121	112
Outros ativos não circulantes	24	1
Investimentos	810	10.074
Imobilizado	8.897	6.924
Intangível	1.060	1.036
TOTAL DO ATIVO	20.769	25.578

PASSIVO (R\$ milhões)	Sendas Distribuidora	
	30.09.2021	30.09.2020
Passivo Circulante	9.167	7.548
Fornecedores	5.310	3.945
Empréstimos e financiamentos	261	306
Debêntures e notas promissórias	2.118	1.799
Salário e encargos sociais	496	400
Passivo de arrendamento	197	158
Partes relacionadas	110	151
Demais impostos a recolher	146	120
Imposto de renda e contribuição social a pagar	177	158
Receitas antecipadas	82	111
Dividendos pagar	54	264
Outros passivos circulantes	216	136
Passivo Não Circulante	9.200	8.482
Empréstimos e Financiamentos	975	964
Debêntures e notas promissórias	4.809	4.716
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	50	149
Provisão para Demandas Judiciais	238	251
Passivo de Arrendamento	3.117	2.394
Receitas antecipadas	1	1
Outros passivos não circulantes	10	7
Patrimônio Líquido	2.402	9.548
Capital social	787	4.749
Reserva de capital	13	22
Reservas de lucros	1.602	3.048
Outros resultados abrangentes	-	1.729
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	20.769	25.578

(R\$ milhões)	Cash & Carry		Sendas Distribuidora	
	30.09.2021	30.09.2020	30.09.2021	30.09.2020
Lucro líquido do período	1.083	703	1.083	712
Impostos de renda e contribuição social diferidos	(32)	(156)	(32)	(246)
(Ganho) perda na alienação do imobilizado	(14)	22	(14)	22
Depreciações e amortizações	499	384	499	391
Juros e variações monetárias	615	441	615	443
Resultado de equivalência patrimonial	(41)	-	(41)	(26)
(Reversão) provisão para demandas judiciais	(18)	8	(18)	8
Provisão de opção de compra de ações	9	3	9	4
Provisão para obsolescência e quebras	210	195	210	195
Provisão com créditos de liquidação duvidosa	2	-	2	-
	2.313	1.600	2.313	1.503
Variações nos ativos operacionais				
Contas a receber	(54)	(65)	(54)	(66)
Estoques	(931)	(744)	(931)	(742)
Impostos a recuperar	(133)	(117)	(133)	178
Dividendos recebidos	-	1.357	-	1.399
Outros ativos	(161)	83	(161)	81
Partes relacionadas	107	406	107	213
Depósitos judiciais	13	10	13	10
	(1.159)	930	(1.159)	1.073
Variações nos passivos operacionais				
Fornecedores	252	(541)	252	(545)
Salários e encargos sociais	125	120	125	120
Impostos e contribuições a recolher	160	104	160	163
Outros passivos	(9)	15	(9)	(85)
Demandas judiciais	(40)	(5)	(40)	(5)
Receita antecipada	(146)	(75)	(146)	(75)
Imposto de renda e contribuição social, pagos	(374)	-	(374)	-
	(32)	(382)	(32)	(427)
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	1.122	2.148	1.122	2.149
Aquisição de bens do ativo imobilizado	(1.557)	(938)	(1.557)	(938)
Aquisição de bens do ativo intangível	(38)	(18)	(38)	(18)
Venda de bens do imobilizado	211	547	211	547
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento	(1.384)	(409)	(1.384)	(409)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento				
Aumento de capital em espécie	26	-	26	-
Captação de empréstimos	4.353	599	4.353	599
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	(4.368)	(1.700)	(4.368)	(1.700)
Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos	(85)	-	(85)	-
Pagamentos de passivo de arrendamento	(315)	(224)	(315)	(225)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	(389)	(1.325)	(389)	(1.326)
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	3.532	1.863	3.532	1.876
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período	2.881	2.277	2.881	2.290
(Redução) aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	(651)	414	(651)	414

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico advém da administração estratégica a qual a empresa planeja a forma de atuação no mercado, em vista de seus concorrentes, fornecedores ou clientes. Logo, consiste em um aparato geral de atuação de como a empresa irá se comporta, qual a sua estratégia adotada e como ela planeja se destacar entre as demais empresas da mesma área de atuação. O planejamento estratégico tem como base a forma que a empresa irá fornecer seus produtos ou serviços, buscando determinados valores que agregam e encantem seus clientes, destacando-se das demais.

Esse estratégico consiste em um conjunto de procedimentos que envolvem a tomada de decisões sobre as estratégias e objetivos de longo prazo. Além disso, esse objetivo tem como finalidade a sobrevivência, o valor e o crescimento da organização. Eles estão relacionados ao ambiente externo; portanto ao se defrontar com as incertezas de um ambiente que está em constantes mudanças, têm suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Desse modo, apresentam um direcionamento externo que foca nas respostas adequadas às forças que estão no lado de fora da empresa (CHIAVENATO, 1999, BATEMAN; SNELL, 2006).

Para que ocorra a execução da estratégia escolhida pela empresa com base no seu mercado de atuação é necessário que todas as pessoas que façam parte da organização estejam comprometidas, desde o presidente até a base da estrutura organizacional, fazendo com que haja intenso engajamento, consenso, conhecimentos, informação entre seus colaboradores a qual estejam motivados, compromissados com uma liderança por parte de toda a cúpula da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Deste modo, o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional, onde constitui um ciclo constante de aprender a ajustar a organização ao ambiente externo. Este processo é apresentado em três fatores: visão de futuro, fatores ambientais externos e fatores organizacionais internos. Primeiro se constrói um consenso sobre o futuro que se deseja; e a partir daí, estudam-se as condições externas do ambiente e condições internas da organização. O resultado é um guia de ação organizacional por um prazo de três a cinco anos (CHIAVENATO,1999).

6.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO GRUPO CARREFOUR

Por sinal, um dos grandes aliados em nosso objetivo de liderar a transição alimentar no Brasil é a capilaridade dos pontos de venda do Grupo Carrefour Brasil no país. Estamos presentes em todos os estados e em expansão para oferecer múltiplas formas de acesso aos nossos clientes, visando ao seu conforto e à sua conveniência.

Esse viés estratégico se traduz pela integração da rede física de lojas com a plataforma de e-commerce e com a crescente interligação dos formatos pela omnicanalidade, aumentando as oportunidades de conexão e fidelização.

Os formatos Carrefour Express, Market e Bairro levam uma lista variada de produtos para perto dos consumidores, em espaços menores ou em áreas mais verticalizadas das cidades. Versáteis, as lojas podem estar em diversos lugares e permitem rápida implementação. É o caso da unidade Hospital Albert Einstein, aberta dentro do hospital para atender exclusivamente aos funcionários que, devido ao cenário atual, dispõem de pouco tempo para deixar o local de trabalho e abastecer a casa.

Em 2020, o Grupo Carrefour Brasil adquiriu 30 lojas da rede Makro com o objetivo de expandir o Atacadão.

7. MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA FINANCEIRA

Adotamos medidas e estratégias que vêm demonstrando consistência e eficiência na manutenção de níveis de liquidez e caixa adequados, apresentando um baixo índice de alavancagem financeira. Além disso, possuímos plena capacidade de pagamento de todos os compromissos financeiros de curto e longo prazo com a geração de caixa e recursos atualmente disponíveis. Nossa administração tem demonstrado uma gestão financeira bem-sucedida, nos possibilitando a execução com sucesso de nossos planos de expansão de capital e de investimento. Outro fator que nos garante uma posição de destaque no setor é o fato das dívidas da Companhia de curto e longo prazo estarem diluídas no seu fluxo de caixa, de modo que permite um controle mais eficaz, sem comprometer o capital de giro do Grupo.

7.1. EXPANSÃO VIA MULTICANALIDADE COMPLETA

Em vista da crescente expansão do poder aquisitivo das classes sociais brasileiras, daremos continuidade à nossa bem-sucedida estratégia de expansão por meio de nossos múltiplos canais de venda, com a inauguração de lojas físicas, em shopping centers e nas ruas, e a ampliação das operações em nossas lojas virtuais. Acreditamos que, por meio da integração e consolidação de nossos canais de venda, conseguiremos aumentar o alcance e a capilaridade de nossos pontos de venda, promovendo alternativas de vendas para nos aproximarmos ao máximo de todos os perfis de consumidores, atendendo às suas diversas necessidades nos diferentes momentos de compra.

Reforçar continuamente a nossa cultura, com base no desempenho que incentiva o trabalho em equipe, promovendo a liderança e comprometimento profissional, bem como contribuindo para o desenvolvimento, a retenção e a atração de talentos.

Como parte do Grupo Carrefour, nossa cultura se baseia no foco total em resultados por meio de metas bem definidas. Também engajamos nossos colaboradores com estes valores em busca da nossa missão de nos tornarmos o maior grupo empresarial brasileiro de varejo alimentar, com ética, trabalho e eficiência, buscando sempre o respeito dos clientes, inspirando os colaboradores e honrando nossos parceiros de negócios. Acreditamos que criamos uma cultura corporativa que encoraja a atração e integração de talentos, o trabalho em equipe, a capacitação com responsabilidade, a meritocracia e a diversidade. Pretendemos reforçar continuamente essa cultura, visando aumentar ainda mais a nossa capacidade de desenvolver uma equipe talentosa de profissionais altamente qualificados e, conseqüentemente,

consolidar nossa posição de liderança nos segmentos de Atacado, Atacarejo e de Varejo no Brasil.

Ampliar nosso conhecimento do mercado de varejo alimentar e do varejo de eletro/móveis e dos hábitos de compra de nossos consumidores.

Realizamos estudos de mercado de modo a ampliar nosso conhecimento das principais tendências dos segmentos de varejo alimentar, eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis, como por exemplo, análises de benchmarking e pesquisas de comportamento do consumidor. Acreditamos que esses estudos permitem nos posicionar à frente das transformações e tendências do mercado, entregando as melhores oportunidades, oferecendo serviços relevantes e proporcionando as melhores experiências aos nossos consumidores.

8. ESTRUTURA FINANCEIRA

A estrutura financeira é a espinha dorsal do negócio. Pois, contém as informações históricas e atuais da empresa e sua situação financeira e patrimonial por meio de elementos contábeis, que relacionados entre si, pode-se conhecer a real situação da empresa em relação a sua administração financeira, os resultados obtidos ao longo do tempo ou suas projeções futuras, observando os efeitos da administração atual. Estes dados são primordiais para a tomada de decisão.

Toda decisão financeira se espera que de alguma forma contribua para o aumento do resultado líquido e operacional da empresa. Para isso, são aplicadas várias técnicas que poderão resultar em melhorias na sua estrutura financeira com projeções de benefícios de curto e longo prazo, no que se refere as condições atuais das empresas em uma análise qualitativa e quantitativas, entre outros. Portanto, e de suma importância que a empresa priorize sua estrutura financeira, visto que, falta ou ineficiência da gestão financeira está dentre os fatores que mais causa falência nas organizações.

Cabe ressaltar que o DRE, o Balanço patrimonial e o fluxo de caixa propiciam uma análise geral do processo pelo qual a empresa gera caixa a partir de operações, financiamentos e investimentos. Embora presentes na estrutura contábil e de custo aonde se realiza esses levantamentos organizacionais, é imprescindível que essas operações estejam fundamentadas na estrutura financeira da empresa, pois, serve de base para todas as decisões futuras de médio a longo prazo. Além de, comparar as estruturas e as mudanças destes demonstrativos, os administradores encontram formas de melhorar a utilização dos ativos e o controle de custos (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

No quadro abaixo mostra as principais questões a serem respondidas com base nessa demonstração resultados.

Demonstração de resultado	Questões a serem respondidas
Receita Operacional	• Os objetivos de vendas estão sendo alcançados?
(-) Deduções da Receita	
Impostos Incidentes	• Os preços praticados estão adequados? Quais os resultados obtidos? Como mantê-los ou melhorá-los?
Devoluções	
(=) Receita Operacional Líquida	• Qual o crescimento das vendas? E dos custos? E das despesas?
(-) Custos Operacionais	
(=) Resultado Operacional Bruto	• Qual a participação percentual dos custos e das despesas em relação às receitas?
(-) Despesa Operacionais	
Comerciais	• Qual a margem Líquida as venda?
Administrativas	• Quais os custos e as despesas que podem ser reduzidos?
Financeiras	
Outras Despesas	• As receitas obtidas estão compatíveis com os investimentos?
(=) Resultado Operacional	• Os lucros têm atingido as metas estabelecidas? Como são quando são comparados com os das melhores empresas do ramo?
(+) Resultado não Operacional	
(=) Lucro antes do IR	•
(-) Imposto de Renda	
(=) Lucro Líquido do Exercício	

Quadro 3: Decisão sobre resultados

Fonte: Lemes Junior *et al* (2010, p.11).

Em seguida será esboçado a demonstração resultados do Grupo Carrefour que realiza essa Operação para analisar seus resultados. Utilizando essa importante ferramenta para tomadas de decisões:

R\$ - Milhões	Cash & Carry			Cash & Carry		
	3T21	3T20	Δ	9M21	9M20	Δ
Receita Bruta	11.674	10.122	15,3%	32.936	27.703	18,9%
Receita Líquida	10.845	9.226	17,5%	30.342	25.259	20,1%
Custo das Mercadorias Vendidas	(8.906)	(7.686)	15,9%	(25.148)	(21.154)	18,9%
Depreciação (Logística)	(12)	(9)	37,5%	(38)	(24)	57,3%
Lucro Bruto	1.927	1.531	25,9%	5.156	4.081	26,3%
Despesas com Vendas	(811)	(716)	13,3%	(2.371)	(1.977)	19,9%
Despesas Gerais e Administrativas	(167)	(107)	56,1%	(456)	(311)	46,6%
Desp. com Vendas, Gerais e Adm.	(978)	(823)	18,8%	(2.827)	(2.288)	23,6%
Resultado da Equiv. Patrimonial	12	-	n.a	41	-	n.a
Outras Despesas e Receitas Operacionais	1	(12)	-108,3%	(30)	(131)	-77,1%
Depreciação e Amortização	(162)	(127)	27,6%	(461)	(360)	28,1%
EBIT - Lucro operac. antes do result. financeiro e impostos	800	569	40,6%	1.879	1.302	44,3%
Receitas Financeiras	71	18	294,4%	140	144	-2,8%
Despesas Financeiras	(235)	(147)	59,9%	(583)	(561)	3,9%
Resultado Financeiro Líquido	(164)	(129)	27,1%	(443)	(417)	6,2%
Lucro Operacional Antes I.R.	636	440	44,5%	1.436	885	62,3%
Imposto de Renda	(98)	(38)	157,9%	(353)	(182)	94,0%
Lucro dos Acionistas Controladores - Total	538	402	33,8%	1.083	703	54,1%
EBITDA	974	705	38,2%	2.378	1.686	41,0%
EBITDA Ajustado ⁽¹⁾	973	717	35,8%	2.408	1.817	32,5%

% da Receita Líquida	Cash & Carry		Cash & Carry	
	3T21	3T20	9M21	9M20
Lucro Bruto	17,8%	16,6%	17,0%	16,2%
Despesas com Vendas	-7,5%	-7,8%	-7,8%	-7,8%
Despesas Gerais e Administrativas	-1,5%	-1,2%	-1,5%	-1,2%
Desp. com Vendas, Gerais e Adm.	-9,0%	-8,9%	-9,3%	-9,1%
Resultado da Equiv. Patrimonial	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
Outras Despesas e Receitas Operacionais	0,0%	-0,1%	-0,1%	-0,5%
Depreciação e Amortização	-1,5%	-1,4%	-1,5%	-1,4%
EBIT - Lucro operac. antes do result. financeiro e impostos	7,4%	6,2%	6,2%	5,2%
Resultado Financeiro Líquido	-1,5%	-1,4%	-1,5%	-1,7%
Lucro Operacional Antes I.R.	5,9%	4,8%	4,7%	3,5%
Imposto de Renda	-0,9%	-0,4%	-1,2%	-0,7%
Lucro dos Acionistas Controladores - Total	5,0%	4,4%	3,6%	2,8%
EBITDA	9,0%	7,6%	7,8%	6,7%
EBITDA Ajustado ⁽¹⁾	9,0%	7,8%	7,9%	7,2%

⁽¹⁾ Ajustado pelo Resultado de Outras Despesas e Receitas Operacionais

Contudo, com resultado do DRE, complementamos a balança patrimonial da empresa. Para uma melhor elucidação de como seria a estrutura financeira e patrimonial, foram retiradas da internet informações relativas a uma empresa que divulgou a Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE). Segui abaixo essas informações presente no exemplo e a forma como foi utilizada pelo Grupo Carrefour:

(R\$ milhões)	3T21	3T20	Δ	9M21	9M20	Δ
Receita Líquida	10.845	9.226	17,5%	30.342	25.259	20,1%
Depreciação Logística	(12)	(9)	37,5%	(38)	(24)	57,3%
Lucro Bruto	1.927	1.531	25,9%	5.156	4.081	26,3%
Margem Bruta	17,8%	16,6%	1,2 p.p.	17,0%	16,2%	0,8 p.p.
Desp. com Vendas, Gerais e Adm.	(978)	(823)	18,8%	(2.827)	(2.288)	23,6%
% da Receita Líquida	-9,0%	-8,9%	-0,1 p.p.	-9,3%	-9,1%	-0,2 p.p.
Resultado da Equiv. Patrimonial	12	-	n.d.	41	-	n.d.
Outras Despesas e Receitas Operacionais	1	(12)	-108,3%	(30)	(131)	-77,1%
EBITDA Ajustado ⁽¹⁾⁽²⁾	973	717	35,8%	2.408	1.817	32,5%
Margem EBITDA Ajustada ⁽¹⁾⁽²⁾	9,0%	7,8%	1,2 p.p.	7,9%	7,2%	0,7 p.p.
Resultado Financeiro Líquido	(164)	(129)	27,1%	(443)	(417)	6,2%
% da Receita Líquida	-1,5%	-1,4%	-0,1 p.p.	-1,5%	-1,7%	0,2 p.p.
Lucro Líquido - acionistas controladores	538	402	33,8%	1.083	703	54,1%
Margem Líquida - acionistas controladores	5,0%	4,4%	0,6 p.p.	3,6%	2,8%	0,8 p.p.

(1) Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização;

(2) Ajustado pelo Resultado de Outras Despesas e Receitas Operacionais

9. CONDUCTA ÉTICA

Atualmente, o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. O único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética. São também razões para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, a geração de lucro livre de contingências, a obtenção de respeito dos parceiros comerciais, o cumprimento de dever inerente à responsabilidade social da organização (MOREIRA, 1999).

Muito têm a ganhar as empresas que institucionalizam orientações efetivamente partilhadas sobre os seus membros ou os que convencionam valores que foram previamente negociados. As normas de comportamento, materializados em códigos de conduta, derivam dessas providências (SROUR, 2000).

Em linhas gerais, observamos que as organizações que internalizam condutas éticas por partes de seus dirigentes na realização e obtenção de negócios, a fim de, obterem o respeito em relação aos parceiros comerciais com atividades lícitas em conformidade com as regulamentações legais, além de estarem menos suscetíveis as sanções do Estado, obtém grande prestígio e reputação em relação aos seus concorrentes. Além do mais, no âmbito interno das empresas com códigos de ética ocorre padrões de conduta julgados necessários à continuidade de sua boa reputação junto à sociedade, com padrões normativos, que auxiliam na tomada de decisões éticas de seus funcionários, seja como guia de conduta, como de coerção normativa.

9.1. CONDUCTA ÉTICA RELACIONADA AO GRUPO CARREFOUR

O Grupo Carrefour possui seu próprio Código de Ética e Conduta onde reúne os princípios éticos que devem ser levados em consideração em toda e qualquer relação entre os colaboradores e colegas de trabalho, clientes, fornecedores, representantes de órgãos públicos, concorrência e comunidade em geral. Buscando manter um ambiente de trabalho harmônico, para que todos tenha orgulho de fazer parte da trajetória do Grupo Carrefour. Este Código a tem como objetivo orientar e garantir a ética e a integridade em nossa atuação, reforçando valores

sociais como honestidade, transparência e, sobretudo, respeito. Estão indicadas as condutas necessárias para que possa ofertar um melhor atendimento aos clientes e fornecedores.

10. GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é um processo semelhante aos outros, que consiste no planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa além de capacitar os colaboradores. (VILAS et all, 2009)

Prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), aplicar elas aos seus cargos e funções (aplicação), manter as pessoas trabalhando (manutenção), desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções (desenvolvimento) e controlá-las (monitoração), esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas. (CHIAVENATO,2000)

Para uma organização ser bem-sucedida, não basta possui a melhor tecnologia, instalações modernas, estrutura organizacional bem definida e um planejamento estratégico, tem que possuir profissionais qualificados (NÓBREGA et all, 2002).

Portanto, a organização só poderá atingir seu potencial quando todos os setores que a compõem estiveram alinhados. É de fundamental importância que os funcionários estejam engajados nesse processo. Para isso a empresa deve buscar proporcionar aos seus colaboradores um ambiente inspirador e inovador. O sucesso da corporação vai além da qualidade dos produtos, pois, não é somente pelo resultado final que importa, mas sim os valores da corporação que o fizeram crescer e conquistasse o sucesso no mercado.

10.1. GESTÃO DE PESSOAS APLICADA AO GRUPO CARREFOUR

O Grupo Carrefour é referência em seus processos de gestão de pessoas, ~~atuando~~ com conduta ética e colaboração mútua. Parte desse sucesso vem do seu processo de recrutamento do Setor de Recursos Humanos. O indivíduo que almeja uma vaga na corporação, dentre os diversos postos de serviço pode entrar no próprio site: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/>.

Onde estará presente as descrições da vaga, responsabilidades e atribuições, requisitos e qualificações entre ~~as~~ Assim, garantido a contratação de um profissional de excelência na área específica.

11. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Cronograma de Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Total CH
Orientação do Projeto Integrador	6 h				6 h
Pesquisa de Empresas	6 h				6 h
Abordagem em Empresa	4 h				4 h
Coleta de Dados e Informações		5 h			5 h
Análise de Dados e Informações		6 h			6 h
Consolidação dos Resultados		5 h			5 h
Apresentação Escrita da Pesquisa			5 h		7 h
Apresentação Gráfica da Pesquisa			6 h		6 h
Conclusões			1 h		1 h
Formatação do Trabalho				3 h	3 h
Preparação para Entrega				2 h	2 h
Preenchimento da Ficha de Identificação				1 h	1 h
Entrega do Projeto Integrador				X	-
Total de Horas Destinadas ao Projeto	16 h	16 h	22 h	6 h	50h

12. CONCLUSÃO

O presente estudo foi importante, pois os pesquisadores conseguiram aprofundar seu conhecimento através da pesquisa bibliográfica relacionada a gestão utilizando ferramentas necessárias para a melhoria do funcionamento organizacional de uma empresa seja ela pública ou privada.

Permitiu o maior conhecimento da estrutura patrimonial e financeira da empresa e formas de melhoramento destas estruturas através da avaliação dos índices financeiros.

A empresa Grupo Carrefour segue todos os padrões utilizados nos princípios da gestão, e tende a aumentar suas vendas devido a gestão de qualidade.

Por fim, pode-se concluir que este estudo serviu para mostrar a importância da análise dos índices financeiros, contábeis de gestão de pessoas e éticos para melhoria da gestão da empresa. E que a empresa em questão efetua constantemente melhorias em sua estrutura organizacional procurando aumentar as receitas financeiras da empresa e diminuir as despesas, consequentemente apresentando retorno financeiro.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração.** 9. ed. Barueri: São Paulo: Manole, 2014.

SANTOS, J. L., SCHMIDT, P., & PINHEIRO, P. R. **Fundamentos de Gestão Estratégica de Custos.** São Paulo: Atlas S/A. 2006.

FLORES, FERNANDA DA ROSA. **Contabilidade de Custos e sua Relevância para a Gestão.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SHANK, J. K., & E GOVINDARAJAN, V. **Gestão Estratégica de Custo - a nova ferramenta para vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1995.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. RJ: Elsevier, 2009. P.301, 252-8.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos** – 2ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira; tradução Célio Kripel Moreira; revisão técnica João Carlos Douat; colaboração especial Arthur Ridolfo – 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira, 1999. 246 p.

SROUR, R. H. **Ética empresarial:** posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus. 2000. 286 p.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas .1^a** Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books,2000.

NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. **O Impacto da Gestão de Pessoas no Desempenho das Empresas Brasileiras**. XXII Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; *et al.* **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Assaí atacadista: < <https://www.assai.com.br/quem-somos>>