



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



**ANA TIELI DUTRA**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES  
CONTÁBEIS NO APOIO A TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE  
CASO NO SETOR GRÁFICO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**PATO BRANCO**

**2019**

**ANA TIELI DUTRA**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES  
CONTÁBEIS NO APOIO A TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE  
CASO NO SETOR GRÁFICO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira Modalidade de Ensino Presencial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

**PATO BRANCO**

**2019**



**TERMO DE APROVAÇÃO**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO APOIO A TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR GRÁFICO.**

Nome do aluno: Ana Tieli Dutra

Esta monografia de especialização foi apresentada às 20:00 horas, no dia 11 de fevereiro de 2019, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi  
Orientador

\_\_\_\_\_  
Prof. Ms Oldair Roberto Giasson  
Avaliador UTFPR

\_\_\_\_\_  
Prof. Ms Marivania Rufatto da Silva  
Avaliador UTFPR

**OBS: O ORIGINAL ENCONTRA-SE ASSINADO NA COORDENAÇÃO DO CURSO**

Dedico este trabalho ao meu esposo Claiton e minha mãe Sirlene, pessoas que acreditam e apoiam os meus sonhos, me incentivam e cuidam de mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata principalmente e primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos, e pelo perdão diário que me concede.

Ao meu esposo e minha mãe, pela orientação, dedicação, cuidado e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Aos meus familiares, que acompanham meus passos, e me incentivam mesmo em meio as dificuldades.

Ao meu orientador professor Sandro C. Bortoluzzi, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira e demais colaboradores da UTFPR, *Campus Pato Branco*.

Agradeço aos colegas, que durante o curso me apoiaram em momentos de dificuldades e assim tornaram-se amigos.

Agradeço também aos gestores da entidade, que permitiram a realização do estudo de caso.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Lembre de Deus em tudo o que fizer  
e Ele lhe mostrará o caminho certo”  
Provérbios. 3 -6

## **RESUMO**

DUTRA, Ana Tieli. Percepção de Gestores sobre as Demonstrações Contábeis no apoio a Tomada de Decisão: Estudo de Caso no Setor Gráfico. 2019. 66 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

Este trabalho teve como tema, analisar de forma qualitativa a percepção dos gestores, em relação ao uso das demonstrações contábeis, no processo de tomada de decisão da entidade em questão. Inicialmente por meio de uma entrevista semi-estruturada, verificou-se o processo decisório já utilizado na empresa, e por meio deste processo, foi possível identificar como os gestores trabalham a tomada de decisão. Após a entrevista inicial, foram propostas algumas formas de análise das demonstrações contábeis já existentes nas literaturas, para o balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, bem como apresentado a demonstração do fluxo de caixa e seus resultados. Com as análises apresentadas aplicou-se outra entrevista semi-estruturada aos mesmos gestores da entrevista inicial, para verificar qual a percepção deles em relação a análise de resultados baseada nos demonstrativos e seus índices, com o que era utilizado anteriormente. Avaliando as respostas da primeira com a segunda entrevista foi possível verificar que as demonstrações contábeis são importantes ferramentas como apoio ao processo decisório, pois os gestores entrevistados relataram inclusive que com os novos índices apresentados é possível buscar novos questionamentos e assim antecipar-se a problemas e oportunidades, com a aplicação da demonstração do fluxo de caixa, eles também observaram a diferença entre lucro/prejuízo e realmente a forma de consumo do caixa.

**Palavras-chave: Resultado, Demonstrações Contábeis, Fluxo de Caixa.**

**ABSTRACT**

DUTRA, Ana Tieli. Perception of Managers on the Financial Statements in support of Decision Making: Case Study in the Graphic Sector. 2019. 66 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

The purpose of this study was to qualitatively analyze the managers' perceptions regarding the use of financial statements in the decision making process of the entity in question. Initially through a semi-structured interview, it was verified the decision process already used in the company, and through this process, it was possible to identify how the managers work the decision making. After the initial interview, some forms of analysis of the accounting statements already existent in the literature, for the balance sheet and demonstration of the year's results were presented, as well as a demonstration of cash flow and its results. With the analysis presented, another semi-structured interview was applied to the same managers of the initial interview, to verify their perception in relation to the analysis of results based on the statements and their indexes, with what was used previously. Evaluating the answers of the first and the second interviews, it was possible to verify that the financial statements are important tools to support the decision-making process, since the interviewed managers also reported that with the new indexes presented it is possible to seek new questions and thus anticipate problems and opportunities, with the application of the cash flow statement, they also observed the difference between profit / loss and actually the form of cash consumption.

Keywords: Result, Financial Statements, Cash Flow.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Roteiro para entrevista inicial semi-estruturada.....	28
Quadro 02 – Roteiro para entrevista final semi-estruturada.....	30
Quadro 03 – Respostas do gestor de produção referente a entrevista inicial.....	32
Quadro 04 – Respostas do gestor de comercial/adm. referente entrevista inicial.....	34
Quadro 05 – Respostas do diretor geral referente a entrevista inicial.....	36
Quadro 06 – Índices de liquidez referente ao balanço patrimonial de Jul./18 a Set/18.....	39
Quadro 07 – Índice de Rentabilidade.....	39
Quadro 08 – Índice de Endividamento.....	40
Quadro 09 – Análise Vertical da Demonstração do Resultado do Exercício.....	40
Quadro 10 – Demonstração do Fluxo de Caixa Ref. ao mês de Julho 2018.....	41
Quadro 11 – Demonstração do Fluxo de Caixa Ref. ao mês de Agosto 2018.....	42
Quadro 12 – Demonstração do Fluxo de Caixa Ref. ao mês de Setembro 2018.....	43
Quadro 13 – Respostas para entrevista final com o gestor de produção.....	45
Quadro 14 – Respostas para entrevista final com o gestor comercial/administrativo.....	47
Quadro 15 – Respostas para entrevista final com o diretor geral.....	49

## **LISTA DE APÊNDICE**

APÊNDICE A – Balanço Patrimonial referente aos meses de Junho a Setembro 2018.

APÊNDICE B – Demonstrativo do Resultado do Exercício

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Delimitação do Tema.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 A CONTABILIDADE E AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	15
2.2 BALANÇO PATRIMONIAL.....	16
2.2.1 Análise do Balanço Patrimonial.....	17
2.2.2 O Balanço Patrimonial na Tomada de Decisão.....	18
<b>2.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Análise da Demonstração do Resultado de Exercício.....	21
2.3.2 DRE, na Tomada de Decisão.....	21
<b>2.4 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....</b>	<b>22</b>
2.4.1 Formas de Apresentação da DFC.....	25
2.4.2 Demonstração do Fluxo de Caixa e a Tomada de Decisões.....	26
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
3.1 Enquadramento Metodológico.....	27
3.2 Procedimento para Coleta e Análise dos Dados.....	28
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>32</b>
4.1 Caracterização do Processo de Tomada de Decisão na Empresa.....	32
4.2 Elaboração das Demonstrações Contábeis como Foco no Apoio ao Processo Decisório.....	38
4.3 Uso das Demonstrações Contábeis como Parte de Apoio ao Processo Decisório pelos Gestores da Empresa.....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
Referências .....	55

Apêndices .....	58
-----------------	----



## 1 INTRODUÇÃO

Diariamente, os gestores das entidades necessitam tomar decisões. Sejam estas relacionadas as atividades do expediente normal, como, por exemplo a compra de matéria-prima, programação de entrega de trabalhos, manutenções de equipamentos, pagamento de fornecedores, recebimento de clientes, produtos não conforme, devolução de mercadorias, dentre tantas outras que exigem conhecimento técnico do gestor de cada área; entretanto, existem decisões que não limitam-se apenas a rotina da entidade, mas visam o futuro da mesma, como investimento em novos equipamentos, a contratação ou demissão de colaboradores, aplicações ou resgates financeiros, metas de faturamento, ponto de equilíbrio econômico/financeiro e etc. (MARION, 2012).

Conseqüentemente, no quadro atual a experiência técnica do gestor, já não é mais fator definitivo na tomada de decisões, fazendo-se necessário ter informações que auxiliem no entendimento da situação econômica/financeira da entidade, sendo que estas encontram-se nos relatórios da contabilidade (MARION, 2012).

Levando em consideração a necessidade de se ter mais informações dos relatórios contábeis, cabe ressaltar sobre a importância da compreensão e interpretação dos dados contidos nestes relatórios por parte dos usuários da contabilidade ou quem quer que necessite tomar decisões (BRAGA, 2012).

Extrair os dados dos relatórios contábeis e aplicá-los às fórmulas já padronizadas é algo teoricamente fácil, sendo necessário apenas algum conhecimento sobre matemática financeira e termos contábeis. Obviamente que com isso tem-se apenas os índices, os quais isolados, ou seja, sem a devida interpretação, seriam apenas números. Entretanto, quando bem interpretados podem servir como ferramenta imprescindível na tomada de decisão, pois com eles é possível estimar o futuro da entidade, analisar possíveis limitações, buscar soluções financeiras de forma antecipada e principalmente planejada (LIMA, 2010).

As demonstrações contábeis quando preparadas de forma clara e objetiva, permitem aos usuários informações pertinentes sobre a posição patrimonial e financeira da entidade, facilitando assim a tomada de decisões atuais e planejamentos futuros para entidade (LISBOA, 2014).

Outro ponto de destaque para a utilização das demonstrações contábeis na tomada de decisão, é que as mesmas obedecem a padrões e legislações que oportunamente garantem um maior embasamento nas informações tanto para gestores internos quanto para os externos (SILVA et al, 2017)

Dentre todas as demonstrações contábeis, destacam-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, como as mais conhecidas e utilizadas no processo de fornecer informações (BRUNI, 2011).

Cabe esclarece que no balanço encontramos as informações sobre a posição financeira e patrimonial, o desempenho da entidade pode ser visto por meio da demonstração do resultado do exercício, já a variação financeira é analisada na demonstração dos fluxos de caixa (BRAGA, 2012).

Conforme citado anteriormente, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício são considerados os demonstrativos mais conhecidos, contudo a contabilidade não se limita nestes dois relatórios; indo muito além de simples relatórios, sendo considerados importantes instrumentos fornecedores de informações oportunas à facilitar a avaliação de planos futuros das entidades, de modo que sejam informações relevantes e comparáveis (BRAGA, 2012).

Verifica-se claramente que o objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações acerca da posição patrimonial, financeira e desempenho dos fluxos de caixas da entidade, com a finalidade de auxiliar na tomada de decisões, bem como demonstrar o desempenho dos gestores e demais envolvidos quanto ao uso dos recursos disponíveis ou gerados em determinado período (CPC 26).

Neste contexto verifica-se que a análise das demonstrações contábeis, visam as informações sobre a realidade da entidade, por meio de índices que facilitem a leitura destas, e que somadas a experiência técnica de um gestor podem auxiliar no processo decisório; entretanto qual a percepção dos gestores sobre o uso das demonstrações contábeis como apoio a tomada de decisão?

### 1.1 Objetivo Geral

A temática deste trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção de gestores sobre o uso das demonstrações contábeis no apoio a tomada de decisão em uma empresa setor gráfico.

## 1.2 Objetivos Específicos

Levando em consideração o objetivo geral, define-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o processo de tomada de decisão na empresa objeto de estudo
- b) Elaborar as demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa) como foco no apoio ao processo decisório.
- c) Analisar o uso das demonstrações elaboradas como parte de apoio ao processo decisório.

## 1.3 Justificativa

O presente trabalho, se justifica por contribuir de forma teórica e prática, com os mais diversos usuários da contabilidade, sendo que as contribuições teóricas resumem-se em: (i) difundir a literatura já publicada; e, (ii) divulgar a demonstração do fluxo de caixa. E as contribuições práticas em: (i) incentivar o uso dos demonstrativos contábeis em conjunto para apoio ao processo decisório; e, (ii) incentivar os gestores das diversas áreas das entidades sobre a importância da geração de caixa.

Em relação as contribuições teóricas, este trabalho procura unir alguns dos conhecimentos já existentes, sobre balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e a demonstrações do fluxo de caixa; com o intuito de auxiliar o conhecimento e entendimento sobre os referidos demonstrativos, utilizando-se de uma linguagem mais simples aos usuários que não possuem a prática contábil em sua rotina. Bem como, busca divulgar a demonstração do fluxo de caixa, como um importante relatório a ser utilizado no apoio a tomada de decisão, já que, por não ser obrigatório a todas as entidades tal demonstrativo nem sempre é desenvolvido por contadores ou assessores, ou mesmo utilizado pelos responsáveis das entidades.

Quanto as contribuições práticas, a referida pesquisa busca incentivar aos gestores das entidades, a utilizarem-se dos demonstrativos contábeis em conjunto, para o processo de tomada de decisão, pois cada um destes relatórios apresenta um determinado resultado, sendo que, quando

analisados juntos é possível verificar outros pontos de vista, buscar respostas para alguns índices, e muito provavelmente antecipar-se a problemas e oportunidades. Assim como, incentivar aos gestores a verificarem cada vez mais a geração de caixa como um importante resultado a ser avaliado, pois nem sempre o lucro representa dinheiro em caixa e/ou prejuízo a falta do mesmo.

De forma resumida este trabalho vem demonstrar a importância da análise dos demonstrativos contábeis no processo de tomada de decisão das entidades, bem como incentivar aos gestores das entidades a buscar outros demonstrativos mesmo que não obrigatórios a sua empresa para auxiliar no controle e acompanhamento dos resultados.

#### 1.4 Delimitação do Tema:

O tema proposto neste estudo apresenta duas delimitações, sendo:

- Estudo de caso em uma empresa do setor gráfico;
- Análise das demonstrações (BP, DRE e DFC) referente aos meses de julho, agosto e setembro do ano de 2018.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A CONTABILIDADE E AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Sabe-se que a contabilidade é uma das ciências/profissões mais antigas, já registradas., e que a noção de conta é tão antiga quanto a existência do Homo Sapiens, sendo que alguns historiadores registram os primeiros sinais da contabilidade há aproximadamente 2.000 anos a.C. (IUDÍCIBUS, 2010).

A contabilidade teve como uma das primeiras funções os registros dos bens. Mais tarde com o surgimento da moeda, acrescentaram-se também os direitos e obrigações, com a evolução das propriedades e a constante preocupação com a riqueza, surgiu a necessidade do aperfeiçoamento de como estes registros eram realizados e analisados (IUDÍCIBUS, 2010).

Neste contexto, de atualização dos registros, verifica-se a importância das demonstrações contábeis, para a tomada de decisão. Pois a análise destes relatórios, embasa de forma real a posição da empresa, quanto as movimentações e aspectos legais que ocorrem devido ao processo operacional (SILVA et al. 2017).

É importante salientar, que as demonstrações têm por objetivo geral levar informações aos seus usuários, contudo, cabe-se a necessidade de entender qual o objetivo e quais informações cada uma delas apresenta, conforme definição do CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis 26,

O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados.

Para que as demonstrações contábeis sejam uteis à tomada de decisão, elas precisam ser relevantes, fidedignas, comparável, verificável, tempestiva e compreensível, ou seja, precisam apresentar resultados coerentes e justos a realidade da entidade e suas operações, de forma que a informação seja apresentada em tempo hábil para uma futura correção evitando prejuízos e ou objetivando novas oportunidades (BRAGA, 2012).

Neste trabalho, serão abordadas três demonstrações, sendo o Balanço Patrimonial, Demonstração do resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa.

## 2.2 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial, é considerado o principal relatório (MARION, 2012). Sendo composto pelo grupo de contas do Ativo, Passivo e Patrimônio líquido, conforme afirma Iudícibus e Marion (2002, p. 32) “O Balanço Patrimonial (BP) é constituído de duas colunas: a coluna do lado direito é denominada Passivo e Patrimônio Líquido. A coluna do lado esquerdo é denominada Ativo.”

Este demonstrativo apresenta principalmente a posição financeira e patrimonial da entidade (BRAGA, 2012).

Com relação as contas que compõe o balanço patrimonial o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) 00 assim as define:

Os elementos diretamente relacionados com a mensuração da posição patrimonial e financeira são os ativos, os passivos e o patrimônio líquido. Estes são definidos como segue:

- (a) ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade;
- (b) passivo é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos;
- (c) patrimônio líquido é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos.

Iudícibus e Marion (2002) explicam, que os ativos são todos os bens e direitos da empresa, possíveis de serem avaliados em dinheiro como máquinas, estoques, contas bancárias, duplicatas a receber e etc.; portanto os ativos se resumem em, todos os registros de contas que possam se tornar um recurso para que a entidade gere um benefício futuro.

Sendo que estes itens, interferem diretamente no fluxo de caixa da entidade conforme define o item 4.8 do CPC 00 “O benefício econômico futuro incorporado a um ativo é o seu potencial em contribuir, direta ou indiretamente, para o fluxo de caixa ou equivalentes de caixa para a entidade.”

O grupo de contas do passivo, pode ser definido como toda a origem de recursos e capital, ou seja, que todo o recurso que a entidade recebe, seja próprio ou de terceiros é advindo do passivo ou patrimônio líquido (IUDÍCIBUS, MARION, 2002).

O item 4.15 do CPC 00 explica que a existência de um passivo, indica que a empresa tem uma obrigação a pagar, e que estas obrigações podem ser legalmente exigíveis em decorrência de contratos ou estatutos, que é o caso dos fornecedores de bens ou serviços.

As contas que compõe o patrimônio líquido, podem ser subclassificadas, como por exemplo os recursos aportados pelos sócios e reserva de lucros; sendo que esta subclassificação auxilia na tomada de decisão, pois por meio dela é possível ver como a entidade distribui e/ou aplica seus resultados (BRAGA, 2012).

Diante das citações expostas anteriormente, pode-se afirmar que o conjunto de contas registradas no balanço patrimonial (ativos, passivos e patrimônio líquido), permite que a entidade realize uma análise da posição financeira e econômica da mesma, ou seja, evidencia tudo que a empresa possui (ativos) e o total de dívidas (passivo) contraídas.

Sendo a situação financeira definida como a capacidade de pagamento; e a situação econômica como o crescimento ou decréscimo da entidade, exemplificando isso diretamente nas contas do patrimônio líquido, onde se comparável a períodos anteriores, o aumento desta conta mostra um fortalecimento econômico e uma redução apresenta o enfraquecimento (MARION, 2012).

### 2.2.1 ANÁLISE DO BALANÇO PATRIMONIAL

Ao que se refere a análise de balanço, é possível afirmar que os instrumentos tradicionais são as análise verticais, horizontais e por indicadores; sendo que para este último, os autores explicam que uma empresa em situação considerada boa economicamente, é aquela que apresenta resultados bons quanto a liquidez, baixo índice de endividamento e satisfatório índices de rentabilidade, obviamente que o contrário dos resultados descritos considera-se uma entidade em má situação econômico-financeira (FILHO; OLINQUEVITCH, 2009).

Silva e Kruger (2017), esclarecem que uma análise econômico-financeiro é possível se realizada em conjunto de três indicadores, que seriam de liquidez, rentabilidade e endividamento.

Para melhor compreensão, Souza e Kowalski (2016) definem os índices de liquidez da seguinte forma:

A Liquidez Imediata demonstra a capacidade da empresa, conforme a forma de pagamento a curto-prazo, de maneira imediata para quitar obrigações, quanto de dinheiro disponível tem para cada R\$ 1,00 do Passivo Circulante.  
A Liquidez Seca é a capacidade de pagamento em curto prazo para cada R\$ 1,00 do Passivo Circulante, menos o estoque  
A Liquidez corrente é a capacidade de pagamento em curto prazo Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 do Passivo Circulante.  
A Liquidez Geral é a capacidade de direitos e obrigação em longo prazo, Ativo Circulante mais pagamentos em longo prazo que é capaz de quitar os totais de obrigações, mostrando se a empresa tem estabilidade financeira, ou está na mão de terceiros.

De uma forma resumida, pode-se explicar que o resultado dos índices de liquidez se forem iguais a 1 (um), indica que a entidade consegue sanar seus compromissos, maior que 1 (um) significa que além de conseguir saldar seus compromissos encontra-se com sobra financeira positiva, entretanto se o resultado for menor que 1 (um), será necessário buscar recursos externos para quitar seus compromissos (SOUZA; KOWALSKI, 2016).

Como índice de rentabilidade, Souza e Kowalski (2016) assim definem: “É o medidor do resultado econômico, se a empresa teve retorno do capital investido na entidade.”. Estes mesmos autores explicam uma das fórmulas, como “O Giro do Ativo é referente ao total das vendas em relação ao total do ativo, quanto que vendeu para cada R\$ 1,00 investido, quanto maior que um melhor será o índice.”

O índice de endividamento, demonstra quanto das dívidas da empresa estão financiadas por terceiros (fornecedores, governo e etc.) e quanto delas é financiada por capital próprio (sócios), obviamente que se a participação de capital de terceiros for menor que 1 (um) será melhor, pois indica maior investimento por parte dos sócios (SOUZA; KOWALSKI, 2016).

A análise por índices é uma maneira da entidade acompanhar melhor o que a demonstração contábil expressa por meio de números e contas, conforme explica Coelho et al (2018, p.93)

Como resultado das pesquisas pode-se dizer as análises a partir de índices são importantes ferramentas contábeis, que evidenciam questões referentes à situação financeira de uma empresa a ser analisada, a partir destes instrumentos a organização pode avaliar a sua capacidade de pagamento

ou de saldar seus compromissos em prazos pré determinados. Para isso os índices refletem a capacidade da empresa bem como a situação financeira em curto prazo, longo prazo ou em prazo imediato.

Além dos índices apresentados existem outros que podem em conjunto com os aqui citados melhorar ainda mais a análise de balanços, contudo os mesmos não serão citados para não extrapolar o foco deste trabalho.

### 2.2.2 O BALANÇO PATRIMONIAL NA TOMADA DE DECISÃO

Quanto a utilização do balanço patrimonial na tomada de decisão é importante destacar as informações, sobre o que ele apresenta:

Ter uma visão do balanço patrimonial é entender como os investimentos e financiamentos estão sendo aplicados na entidade, bem como reconhecer os recursos disponíveis e as obrigações (BRUNI, 2011).

Gelbkec et al (2018) afirma que o balanço patrimonial representa a posição da entidade em uma determinada data, ou seja, uma demonstração estática.

Esta posição estática indica que os valores analisados são de determinado período, Marion (2012) explica que é como se fosse tirada uma foto da empresa naquele período onde pode-se verificar todos os bens, direitos e obrigações ao mesmo tempo; bem como evidencia que este demonstrativo é feito levando em consideração o regime de competência, e explica que todas as compras realizadas que ainda não foram consumidas são classificadas como ativo.

Seguindo o contexto deste trabalho e utilizando-se da análise do balanço patrimonial por índices os autores Filho e Olinquevitch (2009) afirmam que estes resultados têm inúmeras finalidades, como por exemplo o diagnóstico empresarial, análise de crédito ou de investimentos.

### 2.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO

A DRE - Demonstração do Resultado do Exercício, tem como objetivo principal demonstrar como formou-se o resultado da empresa em determinado período, seja este lucro ou prejuízo, por meio de informações oriundas das receitas, custos e despesas (BRAGA, 2012).

Gelbecke et al (2018), explica que o art. 187 da lei 6.404/76 determina que a DRE se inicie com a receita bruta oriunda das vendas de serviços e/ou produtos e em sequência sejam deduzidas as despesas com vendas (devoluções, descontos/abatimentos e impostos); contudo o CPC 47 – Receita de Contrato com Cliente, estabelece que a demonstração se inicie pelas receitas líquidas. Para que exista um consenso e atendimento entre ambas legislações a DRE é iniciada pela receita bruta com suas deduções pois existe a necessidade da escrituração de tais contas, contudo a DRE propriamente dita é considerada a partir da receita líquida e a conciliação de ambas deve ser expressa em notas explicativas.

Tendo como base o exposto e o modelo de demonstração do resultado do exercício apresentado por Braga (2012, p.84) pode-se exemplificar resumidamente a seguinte estrutura da “DRE”:

- (=) Receita Bruta
- (-) Deduções (devolução de vendas, abatimentos e impostos incidentes)
- (=) Receita Líquida
- (-) Custo das Vendas (de produtos, mercadorias e serviços vendidos)
- (=) Lucro (ou prejuízo) bruto
- (-) Despesas operacionais (comerciais, administrativas, financeiras líquidas)
- (=) Lucro (ou prejuízo) líquido
- (+ ou -) Outras receitas e despesas
- (=) Resultado do exercício antes do Imposto de Renda
- (-) Provisão para Imposto de Renda
- (=) Lucro (ou prejuízo) líquido do exercício

### 2.3.1 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO

A DRE, além de apresentar a formação do resultado da empresa (lucro ou prejuízo) também pode ser analisada de por meio de análise vertical para entender quanto cada conta representa dos receitas líquidas (e ou brutas), conforme explica Lisboa (2014, p.164) “A análise vertical tem por objetivo determinar a relevância de cada conta em relação a um valor total.”

Na análise vertical o referencial passa a ser a vendas líquidas como 100% (cem por cento), e quanto cada conta (custo ou despesa) representa nas vendas líquidas (LISBOA, 2014).

Braga (2012, p. 136) explica o método de análise vertical como “[...] a margem de contribuição e cada um dos componentes dos custos e/ou das receitas na formação do resultado de cada exercício, e assim por diante.”

Conforme já comentado anteriormente existem outros tipos de análises que podem ser feitas em relação a DRE, entretanto não serão aqui comentadas para que não se distancie do principal objetivo.

### 2.3.2 DRE, NA TOMADA DE DECISÃO

Conforme descrito anteriormente com a DRE é possível verificar como o resultado da entidade é formado, ou seja, quais itens tiveram maior relevância no período, entretanto conforme afirma Marion (2012) o grande indicador é saber se a empresa teve lucro ou prejuízo.

Para a tomada de decisão é válido entender que a DRE é um relatório que está contido no balanço patrimonial, porém com mais detalhes, e assim sendo também é um demonstrativo que segue o regime de competência (MARION, 2012).

Para o autor Braga (2012) existe a visão do resultado dos usuários internos, a qual é geralmente voltada para a avaliação do desempenho da entidade, mas para os usuários externos o que mais interessa é a possibilidade de retorno

Bruni (2011) afirma que as entidades existem com o objetivo de gerar lucro, e a DRE é um relatório que demonstra exatamente isso, mas que por meio deste relatório também é possível analisar as receitas, custos e despesas de determinado período, bem como verificar o lucro operacional diferenciando-se do lucro bruto.

## 2.4 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa, é um relatório que passou a ser obrigatório no Brasil a partir do ano de 2007 Gelbecke et al (2018) explica que a DFC teve sua obrigatoriedade com a promulgação da lei nº 11.638/07, em substituição a DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e que a mesma deve ser preparada segundo orientação do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis 03.

A DOAR foi substituída pela Demonstração do fluxo de caixa por ser de mais fácil entendimento, ou seja, utiliza-se de uma linguagem mais cotidiana, por isso considera-se que a mesma é uma demonstração de fácil entendimento por parte do usuários das demonstrações contábeis. Conforme explica Braga (2012, p. 102) “A DFC ao contrário da DOAR, por utilizar linguagem e conceitos simples, possui uma melhor comunicação com a maioria dos usuários das demonstrações contábeis”.

O objetivo da DFC é evidenciar toda movimentação financeira que afetou o caixa ou equivalente de caixa de uma entidade, por um determinado período, ou seja, toda e qualquer operação que envolveu entrada ou saída de valores deve ser evidenciada na DFC. Assim a entidade pode identificar e analisar a capacidade da mesma de gerar caixas (GELBECKE et al, 2018).

É importante destacar que a DFC é a única demonstração contábil que é baseada pelo regime de caixa, conforme afirma o item 27 do CPC 26 “A entidade deve elaborar as suas demonstrações contábeis, exceto para a demonstração dos fluxos de caixa, utilizando-se do regime de competência.”

A DFC é elaborada segundo o regime de caixa por que seu objetivo é realmente evidenciar as contas que afetaram os disponíveis da empresa, assim explica Costa (2012) “O conceito trabalhado na DFC é o regime de caixa onde se evidencia o que realmente entrou e o que realmente saiu de recursos no disponível das empresas”.

Cabe aqui também apresentar algumas definições importantes sobre a DFC, segundo item 06 do CPC 03:

Caixa compreende numerário em espécie e depósitos bancários disponíveis. Equivalentes de caixa são aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que são prontamente conversíveis em montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor.

Fluxos de caixa são as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa.

Marion (2012) define que a DFC evidencia exatamente a movimentação de todo valor que entrou ou saiu do caixa em determinado período, e ainda apresenta o resultado do fluxo financeiro.

Considerando o contexto explicado anteriormente é válido salientar que a DFC evidencia as movimentações separando-as por atividade; o objetivo de separar os lançamentos por tipo de operação, não é meramente convencional ou organizacional, mas sim de facilitar a análise; evidenciando o quanto cada atividade vem interferindo positiva ou negativamente no fluxo financeiro da entidade, conforme determina o item 11 do CPC 03:

A entidade deve apresentar seus fluxos de caixa advindos das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da forma que seja mais apropriada aos seus negócios. A classificação por atividade proporciona informações que permitem aos usuários avaliar o impacto de tais atividades sobre a posição financeira da entidade e o montante de seu caixa e equivalentes de caixa. Essas informações podem ser usadas também para avaliar a relação entre essas atividades.

Ressalta-se no item anterior, que além de avaliar a movimentação por atividade é possível avaliar a relação entre elas já que um mesmo lançamento pode ser verificado em duas (ou mais) atividades, como por exemplo o pagamento de empréstimos onde os juros fazem parte do operacional e o principal faz parte do financiamento, conforme descreve o item 12 do CPC 03.

Para uma melhor compreensão da estrutura da DFC, descreve-se abaixo cada tipo de atividade de acordo com CPC 03:

A) Atividade Operacional: são as movimentações geradas diretamente pela atividade econômica da entidade, como recebimento de clientes, pagamentos de fornecedores, pagamentos de despesas etc. Ou seja, demonstra a capacidade da empresa de quitar suas obrigações e gerar caixa sem influências externas. Conforme afirma o item 13 do referido CPC:

O montante dos fluxos de caixa advindos das atividades operacionais é um indicador chave da extensão pela qual as operações da entidade têm gerado suficientes fluxos de caixa para amortizar empréstimos, manter a capacidade operacional da entidade, pagar dividendos e juros sobre o capital próprio e fazer novos investimentos sem recorrer a fontes externas de 5 CPC\_03(R2) financiamento. As informações sobre os componentes específicos dos fluxos de caixa operacionais históricos são úteis, em conjunto com outras informações, na projeção de fluxos futuros de caixa operacionais.

Em relação a análise das informações da DFC, pode se dizer que a atividade operacional é a mais importante indicação quanto a “saúde” financeira da entidade;

assim explica Neves e Viceconti (2013, p. 272) “[...] por que o que interessa a credores e sócios da empresa é a sua capacidade operacional de gerar caixa para o pagamento de seus empréstimos contraídos juntos a terceiros, inclusive os juros deles decorrentes, e de dividendos”.

B) Atividade de Investimento: Em resumo esta atividade abrange as operações de compra ou venda de ativos, aplicações ou resgate de fundos dentre outras movimentações em que no momento exige da entidade um desembolso com o objetivo de um resultado futuro. Assim determina o item 16 do CPC 03:

A divulgação em separado dos fluxos de caixa advindos das atividades de investimento é importante em função de tais fluxos de caixa representarem a extensão em que os dispêndios de recursos são feitos pela entidade com a finalidade de gerar lucros e fluxos de caixa no futuro. Somente desembolsos que resultam em ativo reconhecido nas demonstrações contábeis são passíveis de classificação como atividades de investimento

Quanto a análise deste item entende-se que uma empresa enquanto pretende investir seja em imobilizado ou aplicações financeiras, é uma entidade que busca atender o princípio da continuidade, pois a mesma acredita no futuro.

C) Atividade de Financiamento: Nesta classificação, considera-se toda movimentação financeira que traga alteração positiva ou negativa ao capital próprio da empresa, bem como seu grau de endividamento, ou seja, a entidade optou por buscar recursos de terceiros, conforme explica Velter e Missaglia (2011, p. 303), “Atividades de financiamento são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no endividamento da entidade, não classificadas como atividade operacional.”

O item 17 do CPC 03, apresenta os seguintes exemplos de atividade de financiamento:

- (a) caixa recebido pela emissão de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- (b) pagamentos em caixa a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- (c) caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos de curto e longo prazos;
- (d) amortização de empréstimos e financiamentos; e
- (e) pagamentos em caixa pelo arrendatário para redução do passivo relativo a arrendamento mercantil financeiro

#### 2.4.1 FORMAS DE APRESENTAÇÃO DA DFC

Como já afirmado anteriormente a DFC deve ser estruturada seguindo orientações do CPC 03, sendo que, para apresentação das atividades operacionais a entidade pode optar por um dos dois métodos indicados, no item 18 do referido CPC,

A entidade deve apresentar os fluxos de caixa das atividades operacionais, usando alternativamente:

- (a) o método direto, segundo o qual as principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos são divulgadas; ou
- (b) o método indireto, segundo o qual o lucro líquido ou o prejuízo é ajustado pelos efeitos de transações que não envolvem caixa, pelos efeitos de quaisquer diferimentos ou apropriações por competência sobre recebimentos de caixa ou pagamentos em caixa operacionais passados ou futuros, e pelos efeitos de itens de receita ou despesa associados com fluxos de caixa das atividades de investimento ou de financiamento.

Para um melhor entendimento dos métodos de apresentação, salienta-se também a explicação de Gelbcke et al (2018), o autor explica que o método direto é muito simples de ser entendido pelos usuários, pois evidencia as entradas e saídas de caixa da mesma forma que se faz com a administração do caixa pessoal; em relação ao método indireto, o referido autor orienta que este método utiliza-se de informações contidas na DRE e o caixa gerado pelas operações, contudo este método pode apresentar mais informações como avaliar quanto do lucro é transformado em caixa por exemplo.

Resumidamente entende-se que o método direto, é com base somente nas entradas e saídas de caixas de forma bruta e o indireto parte de informações oriundas das DRE, ou seja, o método indireto evidencia as operações de forma mais clara que o direto, pois apresenta variações que não é possível se ver nos lançamentos brutos (GELBCKE et al, 2018).

Para as demais atividades (investimento e financiamento) os lançamentos são os mesmos independentemente do método escolhido de acordo com Quintana (2012, p. 27) “Em consequência, pode-se afirmar que os fluxos das atividades de investimento e de financiamento são iguais tanto no método direto como no indireto.”

Quintana (2012) apud Campus Filho (1999) orienta que no método indireto as informações são obtidas do Balanço e da DRE os quais são apresentados pelo regime de competência, portanto as informações obtidas destas demonstrações devem ser convertidas para o regime de caixa para então serem utilizadas na DFC.

Como a escolha do método a ser utilizado na DFC é uma decisão da entidade, aconselha-se que o mesmo seja feito conforme objetivo de análise e tomada de decisão, que será realizada.

#### 2.4.2 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E A TOMADA DE DECISÕES

É importante destacar que conforme citado anteriormente a DFC é uma demonstração preparada seguindo o regime de caixa e não de competência como o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.

A DFC além de ser um documento contábil, pode contribuir significativamente para a gestão da entidade, pois evidencia exatamente a movimentação dos recursos financeiros da mesma, ou seja, o controle do caixa; lembrando que a falta de caixa pode causar até mesmo a descontinuidade da entidade (QUINTANA, 2012).

Seguindo o contexto da importância do controle do caixa, cabe ressaltar que existe diferença entre o resultado econômico, ou seja, o lucro ou prejuízo com o resultado financeiro que é a geração de caixa, portanto entende-se que existe diferença entre lucro e caixa (SILVA, 2014).

Em conformidade com as citações anteriores, verifica-se que a DFC é um importante relatório na tomada de decisão, pois apresenta uma visão diferente do lucro ou prejuízo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Segundo Markoni e Lakatos (2003, p. 83) métodos são as atividades desenvolvidas, de forma organizada e econômica para o alcance do objetivo proposto. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados os métodos descritos na sequência.

Beuren (2014) define pesquisa exploratória para quando há pouco conhecimento sobre a temática abordada. Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada exploratória, pois não existem muitos trabalhos que envolvam o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e a elaboração da demonstração do fluxo de caixa. Utilizando-se também de uma entrevista com os gestores que utilizam as demonstrações para análise da entidade, buscando compreender como os três demonstrativos podem auxiliar a tomada de decisão.

Beuren (2006) afirma que o estudo de caso é definido quando concentrado em um único exemplo, e que este tipo de estudo é o preferido dos pesquisadores que desejam aprofundar o entendimento de um caso específico. Referente aos procedimentos do presente trabalho, pode considerar-se um estudo de caso, pois o mesmo foi realizado em uma única entidade, sendo utilizadas informações dos demonstrativos e a entrevista aplicada somente aos gestores desta, buscando verificar uma melhor conceituação de como os relatórios contábeis podem interferir e auxiliar a tomada de decisão.

Beuren (2014, p. 92) “Destaca ainda que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada de conhecer a natureza de um fenômeno social”. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois busca identificar a percepção dos gestores de como as demonstrações contábeis podem auxiliar na tomada de decisão.

### 3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e análise de dados realizadas para o desenvolvimento do presente trabalho foram focadas em atender aos objetivos do mesmo, sendo que:

O primeiro objetivo específico deste trabalho é caracterizar o processo de tomada de decisão na empresa objeto de estudo. Para alcance deste objetivo, buscou-se verificar na literatura já publicada estudos parecidos ou que tratassem sobre as demonstrações contábeis, e por meio deles desenvolveu-se uma entrevista semi-estruturada. O modelo de entrevista semi-estruturada foi escolhido pois, entende-se ser mais apropriado ao trabalho proposto, já que o mesmo permite uma melhor comunicação entre as partes, conforme explica Beuren (2014, p. 132):

A entrevista semi-estruturada permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes. Para alguns tipos de pesquisas qualitativas, a entrevista semi-estruturada parece ser um dos principais instrumentos de coleta de dados de que o pesquisador dispõe.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, com os três principais gestores, sendo o gerente geral da área de produção, gerente comercial e o diretor geral. Desta forma foi possível avaliar a visão de cada um quanto ao processo de tomada de decisão da entidade e assim caracterizar o modelo atual de tomada de decisão da entidade.

Abaixo segue o quadro com as questões que orientaram as entrevistas iniciais:

Questões	Autor / Ano
Com relação a análise dos resultados de sua empresa, quais relatórios considera importante? (Balanço, DRE).  Atualmente os demonstrativos utilizados para análise dos resultados de sua empresa, atendem todas as necessidades de informações para a tomada de decisão?	<i>SILVA et al (2017)</i>
O formato com que são apresentadas as demonstrações contábeis, são de fácil entendimento para a administração da empresa?  Enquanto administrador, as tomadas de decisões da empresa são com base na sua experiência ou nas demonstrações contábeis?  A direção da empresa utiliza-se dos resultados das demonstrações contábeis, para antecipar-se a problemas e/ou oportunidades?	<i>LISBOA (2014)</i>
Com relação ao “financeiro” a administração possui conhecimento de como está sendo utilizado os “recursos” da entidade?  Em caso de sobra ou falta de recursos em que informações ou	Barbosa (2016)

relatórios são baseadas as decisões?  A empresa possui algum demonstrativo que evidencie as operações realizadas pelo financeiro?	
O que você entende pelo resultado da DRE e do BP?	Elaboração Própria (2018)
Em algum momento a entidade foi orientada seja por consultor externo ou contador a ter outros demonstrativos como a demonstração do fluxo de caixa?	Elaboração Própria (2018)

**Quadro 01 – Roteiro para entrevista inicial semi-estruturada**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O segundo objetivo específico, trata quanto a elaboração das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa) como foco no apoio ao processo decisório. Para atendimentos deste objetivo, foi necessário a solicitação do balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício aos responsáveis pela contabilidade da entidade objeto deste estudo; foram solicitadas as demonstrações relativas aos meses de junho, julho, agosto e setembro do ano de 2018, sendo que o mês de junho não foi analisado como os demais, foi utilizado somente para comparativo do mês de julho.

Com base no BP e DRE foi elaborada a demonstração do fluxo de caixa, cabe ressaltar que este último relatório não é realizado pela entidade nem pelo escritório de contabilidade que atende a empresa. No presente trabalho a DFC foi elaborada com base no exemplo aplicado no livro Manual de Contabilidade Societária (2018).

Para análise do balanço foram aplicados os índices de capacidade de pagamento, rentabilidade e endividamento.

A DRE foi analisada de forma vertical, para evidenciar a participação de cada grupo de contas em relação a formação do resultado.

O desenvolvimento da DFC foi baseado na estrutura descrita no livro Manual de Contabilidade Societária, Aplicável a todas as Sociedades, Edição de 2018. Após elaboração deste demonstrativo, foi realizada análise de como cada atividade interfere na geração de caixa da entidade.

O terceiro objetivo específico deste trabalho é analisar o uso das demonstrações elaboradas como parte de apoio ao processo decisório. Para atendimento a este objetivo, foram apresentadas as demonstrações e suas análises a cada um dos gestores (os mesmos relatados no primeiro objetivo), sendo explicado cada demonstrativo e seus resultados. Para entender a visão de cada gestor quanto a utilização dos relatórios contábeis ao processo de tomada de decisão, foi novamente desenvolvido um questionário de entrevista semi-estruturada, com base em outras literaturas já publicadas, o qual também foi aplicado de forma individual.

Abaixo, segue quadro das questões utilizadas como roteiro da entrevista para alcance do objetivo proposto:

Questões	Autor / Ano
O que a análise do balanço, lhe mostrou de diferente? Qual o grau de importância, da análise realizada no BP para tomada de decisão na entidade?	SILVA; SILVA (2013)
Quanto a capacidade de pagamento, a entidade tinha conhecimento da situação atual? Considera esta análise relevante para acompanhamento em períodos menores durante o exercício social?	Braga (2012)
A análise da DRE demonstrou em percentuais quanto os custos e despesas tem de “participação” na formação do resultado; como esta análise pode ajudar na tomada de decisão da entidade?	Elaboração Própria (2018)
O que mais chamou a atenção na análise da DFC? Por que?	Elaboração Própria (2018)
A entidade tinha conhecimento que decisões simples e rotineiras (Compra com fornecedores e ou adiantamento de salários) pode afetar tanto o caixa?	Elaboração Própria (2018)
Após a apresentação das três análises, você como gestor considera a DFC um relatório importante para a tomada de decisão?	Elaboração Própria (2018)
Em relação a forma que atualmente a entidade verifica as demonstrações contábeis, e as que foram apresentadas neste trabalho, o que pode ser apresentado como ponto positivo e negativo? A entidade tem interesse em buscar além da DFC outros relatórios contábeis mesmo que não obrigatórios para auxiliar na tomada de decisão?	COSTA et al (2017)
Com a DFC demonstrou-se que a mesma não é a formação do contas a receber e a pagar diário da entidade, mais sim que atitudes e decisões diárias podem afetar o caixa da empresa de forma irreversível. Você concorda com tal afirmativa?	BARBOSA (2016)

**Quadro 02 – Roteiro para entrevista final semi-estruturada**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em resumo a coleta e análise dos dados foram por meio de duas entrevistas semi-estruturadas e a organização/elaboração das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração do fluxo de caixa) e suas respectivas análises. Com as entrevistas buscou-se entender a visão de cada gestor quanto ao processo de tomada de decisão sem as análises das demonstrações e posteriormente com as referidas análises.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA

As informações para a caracterização do processo de tomada de decisão, foram obtidas por meio da aplicação de uma entrevista semi-estruturada, aos três principais gestores da entidade em estudo. Com objetivo de identificar como eles procedem nas tomadas de decisões. Vale ressaltar que o questionário aplicado, foi o mesmo para os três gestores, entretanto as entrevistas ocorreram de forma individual, tanto pela disponibilidade de cada um, como para evitar a influência nas respostas.

O primeiro entrevistado, foi o gerente de produção, o mesmo tem aproximadamente 28 (vinte e oito) anos de experiência no setor gráfico, destes 10 (dez) anos dedicados a entidade objeto deste estudo. Sua função principal está ligada as atividades de produção de forma gerencial, como resolução de problemas, orientação das equipes, controles em geral (produtividade, custo, estoque e etc.). Devido a sua experiência, também participa de todas as reuniões do setor administrativo, principalmente a realizada mensalmente pelo o consultor administrativo (terceirizado), para avaliação dos resultados da entidade.

Abaixo segue o questionário, aplicado com as respostas do gerente de produção:

Questões	Resposta
Com relação a análise dos resultados de sua empresa, quais relatórios considera importante? (Balanço, DRE).	O entrevistado respondeu inicialmente, que utiliza os relatórios do sistema informatizado da empresa para poder organizar a produção, realizar controles de impressão e acabamentos; com estes relatórios consegue acompanhar produtividade e utilização de insumos conforme cada trabalho/setor. Durante a conversa o mesmo respondeu que tanto a DRE como o BP são importantes, mas que atualmente a DRE é mais importante pra ele.
Atualmente os demonstrativos utilizados para análise dos resultados de sua empresa, atendem todas as necessidades de informações para a tomada de decisão?	Em relação aos demonstrativos utilizados o entrevistado acredita que as informações podem ser melhoradas, com relação a estudo sobre orçamentos realizados que não são fechados; contudo ao que diz respeito aos demonstrativos contábeis, o mesmo respondeu que os utilizam principalmente para verificar o ponto de equilíbrio e a partir deste tomar decisões como contratações ou demissões, redução ou não de estoque entre outros.

O formato com que são apresentadas as demonstrações contábeis, são de fácil entendimento para a administração da empresa?	Quanto ao formato das demonstrativos, o entrevistado respondeu, que os relatórios melhoraram muito nos últimos meses, por que passou a ser bem mais detalhado e consegue avaliar item a item (receitas e despesas), e inclusive se houver muita divergência de um mês para o outro é possível identificar de qual setor vem o valor e discutir isso com o consultor administrativo.
Enquanto administrador, as tomadas de decisões da empresa são com base na sua experiência ou nas demonstrações contábeis?	Sobre esta questão o entrevistado respondeu que as decisões são tomadas tanto na experiência como nos demonstrativos contábeis, colocando como exemplo a compra de um equipamento, eles utilizam-se dos demonstrativos para avaliar qual setor precisa de mais investimentos e da experiência para observar marca, modelo do equipamento a ser adquirido.
A direção da empresa utiliza-se dos resultados das demonstrações contábeis, para antecipar-se a problemas e/ou oportunidades?	Quanto a esta questão o entrevistado relatou que na maioria das vezes utilizam-se dos demonstrativos contábeis para a tomada de decisão antecipando-se a problemas ou futuras oportunidades. O mesmo diz que a decisão é tomada diferente disso somente se for caso pontual e que tenha que ser resolvido com extrema urgência sem um estudo anterior.
Com relação ao “financeiro” a administração possui conhecimento de como está sendo utilizado os “recursos” da entidade?	Em relação as informações do “financeiro” da entidade o entrevistado relatou que não se utiliza muito destas informações; e que a reunião que realizam mensalmente com o consultor terceirizado é focada na questão de lucro, prejuízo e produtividade.
Em caso de sobra ou falta de recursos em que informações ou relatórios são baseadas as decisões?	Quanto aos recursos financeiro, em caso de falta deste o entrevistado disse que verifica tal informação por entender que se a empresa teve um resultado negativo, vai utilizar mas crédito rotativo (empréstimos de capital de giro), e que vão analisando mês a mês o resultado para não deixar as contas virar uma “bola de neve”. Ao que diz respeito a sobra de recursos o mesmo não opinou.
A empresa possui algum demonstrativo que evidencie as operações realizadas pelo financeiro?	Quanto resultados financeiros, o entrevistado deixou claro que nos demonstrativos atualmente utilizados este tipo de informação não consta, pelo menos, não de forma clara pra ele.
O que você entende pelo resultado da DRE e BP?	Para esta questão o gestor respondeu que a DRE é referente a todo o resultado da empresa, ou seja, se o que vendeu cobriu as despesas. Em relação ao balanço patrimonial, o mesmo respondeu que não tem muito conhecimento sobre a formação do mesmo, e que este é feito uma leitura sucinta.
Em algum momento a entidade foi orientada seja por consultor externo ou contador a ter outros demonstrativos como a demonstração do fluxo de caixa?	O entrevistado não opinou sobre esta questão, mas relatou que a atual DRE (em relação a formato gráfico) é bem mais explicativa do que as utilizadas anteriormente.

**Quadro 03 – Respostas do gestor de produção referente a entrevista inicial**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em relação a primeira entrevista, fica claro que o relatório mais utilizado para a tomada de decisão é a DRE, é que o entrevistado está focado em saber o

resultado do período se foi lucro ou prejuízo. Nota-se que o gestor possui uma preocupação maior ao que diz respeito a produtividade e consumo, talvez esta ênfase dá-se pelo mesmo ser responsável geral da produção. Cabe ressaltar que o entrevistado se confunde sobre o que é financeiro com lucro ou prejuízo, pois explica que as informações sobre o financeiro não ficam bem claras pra ele, bem como é notável que o gestor participa ativamente das reuniões de análises dos resultados como um todo, pois também preocupa-se com a questão do retorno de orçamentos/comercial. Outro ponto importante a ser destacado nesta entrevista, é que a entidade buscou modernizar o relatório da DRE, pois o entrevistado, por várias vezes compara o relatório atual com o anterior.

O segundo entrevistado, foi o gerente comercial/administrativo, o mesmo tem aproximadamente 15 (quinze) anos de experiência no setor gráfico, somente na entidade em questão, sendo que na função de gerente o mesmo tem aproximadamente 5 (cinco) anos. Dentre as suas responsabilidades estão a tomada de decisão sobre o fechamento de orçamentos, principalmente os que estiverem com margem abaixo do nível estipulado pela empresa, acompanhamento de meta dos vendedores internos e externos, acompanhamento da equipe administrativa.

Assim como o gerente de produção ele também participa de todas as reuniões da empresa, inclusive as relativas a produção.

Abaixo segue o questionário, aplicado com as respostas do gerente de comercial/administrativo:

Questões	Resposta
Com relação a análise dos resultados de sua empresa, quais relatórios considera importante? (Balanço, DRE).	O entrevistado informa que na empresa são emitidos os relatórios do sistema informatizado, o BP e a DRE. É que é mais fácil a análise pela DRE, pois verifica-se a diferença de um mês para o outro, item a item (conta por conta) e também por grupo. Explicou que a DRE é exposta em “colunas” demonstrando sempre os meses anteriores para comparar ao atual, bem como fazem a leitura deste demonstrativo junto com o consultor externo, assim buscam identificar as divergências. Citou também que o BP não é muito utilizado nas reuniões, portanto considera a DRE mais importante para análise.
Atualmente os demonstrativos utilizados para análise dos resultados de sua empresa, atendem todas as necessidades de informações para a tomada de decisão?	Quanto a esta questão, acredita que a DRE atende as necessidades, principalmente por demonstrar as diferenças de custo de um mês para o outro, assim pode avaliar qual setor da empresa interfere mais no resultado. Bem como qual matéria-prima teve maior consumo e se este tem relação com o valor de vendas

	por tipo de produto. Em relação ao balanço o mesmo disse que não é muito utilizado, e os relatórios internos (sistema da empresa) são mais para questão de acompanhamento gerencial (metas e produtividade)
O formato com que são apresentadas as demonstrações contábeis, são de fácil entendimento para a administração da empresa?	Em relação ao formato utilizado, respondeu que o BP, acredita que não, pois é um relatório que dificilmente utilizam nas reuniões, a DRE conforme explicou na primeira questão, aparentemente está fácil, pois apresenta todas as contas da empresa, e a leitura da mesma é realizada em conjunto com o consultor externo.
Enquanto administrador, as tomadas de decisões da empresa são com base na sua experiência ou nas demonstrações contábeis?	O entrevistado acredita que tanto a experiência quanto os resultados apresentados pelas demonstrações devem ser somados na hora de tomar decisões, principalmente se envolver decisões de maiores impactos, como investimentos por exemplo.
A direção da empresa utiliza-se dos resultados das demonstrações contábeis, para antecipar-se a problemas e/ou oportunidades?	Em relação a este questionamento respondeu que o objetivo de realizar a análise das demonstrações mensalmente com a ajuda de um consultor externo é realmente antecipar-se aos problemas e oportunidades, o mesmo explicou que a maioria das decisões que envolvem a empresa como um todo, são tomadas em conjunto.
Com relação ao “financeiro” a administração possui conhecimento de como está sendo utilizado os “recursos” da entidade?	Quanto ao setor financeiro o entrevistado, tem pouco acesso, e relatou que é informado quanto a inadimplência dos clientes, valor faturado no período etc.
Em caso de sobra ou falta de recursos em que informações ou relatórios são baseadas as decisões?	Quanto a essas questões do setor financeiro o entrevistado não tem muito acesso. Mas é informado quando da captação ou devolução de empréstimos.
A empresa possui algum demonstrativo que evidencie as operações realizadas pelo financeiro?	O entrevistado, respondeu que sabe que diariamente são retirados e acompanhados os extratos e relatórios de contas a pagar ou receber, mas que não tem costume de verificar tais relatórios.
O que você entende pelo resultado da DRE e do BP?	Para esta questão o entrevistado relatou que a DRE representa se a empresa vendeu o suficiente para cobrir seus custos; quanto ao balanço apenas colocou que o mesmo não é muito utilizado nas reuniões.
Em algum momento a entidade foi orientada seja por consultor externo ou contador a ter outros demonstrativos como a demonstração do fluxo de caixa?	O entrevistado acredita que não, pois desde que assumiu a gerência e envolveu-se com a tomada de decisões, sempre foram utilizados os mesmos relatórios, e nunca foi comentado quanto a utilização de outros tipos. Comentou também que os relatórios são melhorados na sua estrutura para facilitar o preenchimento e a visualização, mas que são sempre os mesmos.

**Quadro 04 – Respostas do gestor de comercial/administrativo referente a entrevista inicial**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De forma resumida as respostas do gestor comercial/administrativo, não difere muito do gestor de produção, apenas no que é mais específico da função, neste caso o gestor acompanha os clientes inadimplentes, valores/margens de

contribuição de orçamentos, metas de representantes entre outras atividades relativas a este cargo. Assim como na primeira entrevista a DRE foi o relatório mais comentado, por ser o mais utilizado nas reuniões de tomada de decisão. Vale ressaltar que ao que diz respeito a área financeira da entidade, pode se ver que os gestores têm um olhar mais operacional da função, não extraindo muitas informações desta área para a tomada de decisão.

O último entrevistado, foi fundador e diretor geral da entidade. Conforme já citado anteriormente a empresa tem mais de 35 (trinta e cinco) anos no mercado gráfico, neste tempo o diretor acompanha ativamente a todos os setores, principalmente na tomada de decisão.

A seguir o questionário, aplicado com as respostas do Diretor Geral:

Questões	Resposta
Com relação a análise dos resultados de sua empresa, quais relatórios considera importante? (Balanço, DRE).	Para esta questão o diretor geral respondeu que a empresa tem duas práticas, uma pela contabilidade normal que emite os relatórios contábeis DRE e Balanço, e a outra é com o consultor administrativo, neste caso uma vez por mês ele visita a empresa para análise dos resultados projeção do próximo mês, e que este utiliza-se da DRE principalmente,
Atualmente os demonstrativos utilizados para análise dos resultados de sua empresa, atendem todas as necessidades de informações para a tomada de decisão?	Segundo o diretor os atuais demonstrativos atendem a necessidade da empresa para a análise dos resultados.
O formato com que são apresentadas as demonstrações contábeis, são de fácil entendimento para a administração da empresa?	Neste item o diretor geral afirma que as demonstrações vêm sendo aprimoradas a um bom tempo e que atualmente são de fácil entendimento.
Enquanto administrador, as tomadas de decisões da empresa são com base na sua experiência ou nas demonstrações contábeis?	Em relação a esta questão o diretor geral explicou que se utiliza dos dois, tanto da experiência como das demonstrações, e ainda acrescentou que por vezes reúne-se com os demais gestores e sócios para troca de opinião.
A direção da empresa utiliza-se dos resultados das demonstrações contábeis, para antecipar-se a problemas e/ou oportunidades?	Segundo o diretor geral a empresa utiliza da DRE e BP para verificar possíveis problemas ou oportunidades. Em conversa o mesmo cita os relatórios fornecidos pelo sistema informatizado da empresa também como apoio as tomadas de decisões diárias, colocando como exemplo o fluxo de caixa da empresa, onde é possível verificar quanto tem a receber e quanto a pagar, e que esta é realizado semanalmente.
Com relação ao “financeiro” a administração possui conhecimento de como está sendo utilizado os “recursos” da entidade?	O gestor da empresa afirma ter conhecimento sobre as práticas do setor financeiro da empresa, ou seja, como e quando são utilizados os disponíveis da empresa.

Em caso de sobra ou falta de recursos em que informações ou relatórios são baseadas as decisões?	Segundo o diretor a falta ou sobra de recursos financeiros são identificadas por relatórios do próprio setor financeiro. (sistema informatizado)
A empresa possui algum demonstrativo que evidencie as operações realizadas pelo financeiro?	O diretor relata que ao final de cada dia recebe relatórios com informações sobre o que ocorreu no setor financeiro (extratos, faturamentos).
O que você entende pelo resultado da DRE e do BP?	Sobre o resultado da DRE, responde que este relatório traz a posição da empresa de uma forma geral; quanto ao balanço o mesmo relata que é somente para questão de informações, e que a empresa não se utiliza do BP para a tomada de decisão, mas que o costume está em utilizar a DRE. Acredita que a DRE utilizada está a contento para a tomada de decisões.
Em algum momento a entidade foi orientada seja por consultor externo ou contador a ter outros demonstrativos como a demonstração do fluxo de caixa?	O diretor da entidade respondeu, a princípio nunca foi comentado sobre outros demonstrativos, além dos que já são analisados.

**Quadro 05 – Respostas do diretor geral referente a entrevista inicial**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quanto a última entrevista, pode se verificar uma concordância com os demais entrevistados, pois verifica-se que a DRE é um relatório muito utilizado para a tomada de decisão, tanto que o entrevistado também comenta sobre a melhora em tal demonstrativo com o passar dos tempos. É importante destacar que sobre área financeira o entrevistado tende a responder mais sobre a prática do setor financeiro. Em relação aos outros dois entrevistados, este último apresenta uma opinião mais direta sobre os demonstrativos; também afirma quanto a pouca utilização do balanço patrimonial para a tomada de decisão.

Em geral verifica-se que o processo de tomada de decisão é caracterizado pelo uso da DRE, sendo o balanço patrimonial um relatório utilizado apenas para os fornecimentos de informações, basicamente saldos. A entidade em questão também utiliza-se de relatórios próprios para a tomada de decisão relativa a cada setor.

Por meio das entrevistas é possível identificar que o foco é no resultado lucro ou prejuízo, sendo a questão financeira vista mais com um setor operacional de contas a pagar e a receber. Bem como ao olhar a diferença das respostas mesmo que pouca, é importante destacar que cada um dos entrevistados direcionou a conversa para sua área de atuação, e conforme já relatado por Marion (2012) a

experiência do gestor não pode ser fator definitivo na tomada de decisão, fazendo-se necessário a interpretação de dados que informem a posição financeira da entidade.

#### 4.2 ELABORAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO FOCO NO APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO

Para a elaboração das demonstrações contábeis como apoio ao processo decisório, foi necessário solicitar a contabilidade da empresa objeto deste estudo os balanços patrimoniais e as demonstrações de resultados dos exercícios, do período de junho/2018 a setembro/2018 (conforme citado anteriormente o mês de junho não foi analisado, serviu apenas para análise comparativa de julho).

Após a organização (esta organização trata-se de colocar os dados em planilhas, para facilitar as análises) dos demonstrativos citados anteriormente, foi efetuada a elaboração da demonstração do fluxo de caixa de iguais períodos da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial.

Também para cada um dos demonstrativos escolhidos, para realização deste trabalho foi feita a análise do período, com intuito de demonstrar como estes relatórios podem auxiliar nas tomadas de decisões, ou seja, quais informações podem ser extraídas destes demonstrativos, pois como já citado por Lisboa (2014) quando as demonstrações contábeis são preparadas de forma clara e objetiva facilita a tomada de decisões.

Inicialmente foi realizada a análise do balanço patrimonial, o qual encontra-se como apêndice “A” deste trabalho.

Conforme citado anteriormente para análise de balanço, é possível utilizar-se de ferramentas tradicionais como os indicadores, sendo que neste caso uma análise econômico-financeira, pode ser vista por índices como liquidez, endividamento e rentabilidade (SILVA; KRUGER, 2017)

Assim sendo, neste caso para análise do balanço patrimonial foram utilizados os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, como também indicado por Souza e Kowalski (2016), com o intuito de esclarecer que tal demonstrativo também pode ser utilizado nas tomadas de decisões da entidade e quais informações podemos obter destes índices.

Abaixo segue quadros com índices propostos para análise:

<b>Índices de Liquidez (Capacidade de Pagamento)</b>			
<b>Liquidez Imediata</b>	Julho	Agosto	Setembro
Dizponível	171.001,09	167.737,73	143.383,55
Passivo Circulante	1.968.897,59	1.984.840,86	2.016.798,47
Resultado	<b>0,086851186</b>	<b>0,08450941</b>	<b>0,071094634</b>
<b>Liquidez Seca</b>	Julho	Agosto	Setembro
Ativo C. - Estoque	1.164.350,15	1.275.341,08	1.286.246,03
Passivo Circulante	1.968.897,59	1.984.840,86	2.016.798,47
Resultado	<b>0,591371616</b>	<b>0,642540722</b>	<b>0,637766266</b>
<b>Liquidez Corrente</b>	Julho	Agosto	Setembro
Ativo Circulante	1.852.306,85	1.922.348,08	1.902.374,77
Passivo Circulante	1.968.897,59	1.984.840,86	2.016.798,47
Resultado	<b>0,940783746</b>	<b>0,968514967</b>	<b>0,943264683</b>
<b>Liquidez Geral</b>	Julho	Agosto	Setembro
Ativo C+RLP	1.854.825,02	1.924.866,25	1.904.892,94
Passivo C+NC	4.652.081,75	4.679.749,48	4.723.500,53
Resultado	<b>0,398708604</b>	<b>0,411318225</b>	<b>0,403279925</b>

**Quadro 06 – Índices de Liquidez referente ao balanço patrimonial de Jul./18 a Set/18.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em análise dos resultados apresentados pelos índices no quadro nº 06, verifica-se que todos os resultados foram menor que 1 (um), logo entende-se que a empresa precisa buscar recursos externos para manter em dia seus compromissos, ou seja, sua capacidade de pagamento apresenta-se comprometida, tanto no curto como no longo prazo, portanto uma situação a ser considerada nas tomadas de decisões com mais atenção pelos gestores.

Em sequência apresenta-se o índice de rentabilidade:

<b>Giro do Ativo</b>	Julho	Agosto	Setembro
Receita Bruta	334.190,94	636.164,18	402.115,73
Ativo Total	4.273.198,02	4.312.830,84	4.262.449,12
Resultado	<b>0,078206284</b>	<b>0,147505016</b>	<b>0,094339127</b>

**Quadro 07 – Índice de Rentabilidade**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No quadro nº 07 apresenta-se o índice de rentabilidade, que assim como nos anteriores ficou menor que 1 (um), por meio deste índice é possível ver se o que a empresa possui ou investe, está tendo retorno financeiro. Para o caso em questão não está tendo retorno, o que cabe ressaltar novamente que os responsáveis pelas tomadas de decisões precisam atentar-se também para este resultado.

E para finalizar, a análise do balanço patrimonial referido anteriormente, apresenta-se também o índice de endividamento:

<b>Endividamento Geral</b>	Julho	Agosto	Setembro
Passivo C+NC	4.652.081,75	4.679.749,48	4.723.500,53
Ativo Total	4.273.198,02	4.312.830,84	4.262.449,12
Resultado	<b>1,088665147</b>	<b>1,085076056</b>	<b>1,108165845</b>

**Quadro 08 – Índice de Endividamento**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com relação ao índice de endividamento, apresentado no quadro nº 08, o resultado foi maior que 1 (um), o que quer dizer que a entidade tem maior parte de seu capital financiado por terceiros (fornecedores, empréstimos etc.), e não pelos próprios sócios. Assim como os outros índices também cabe ressaltar a importância da discussão do mesmo pelos responsáveis nas tomadas de decisões.

Em resumo, a análise do balanço patrimonial demonstrou que a empresa precisa verificar seu quadro atual, pois apesar dos índices não variarem muito dentro do período, também não apresentaram melhoras, demonstrando endividamento/falta de recurso próprio e nenhum retorno do capital investido. Assim como explica Gelbcke et al (2018), o balanço apresenta uma posição da entidade em determinada data, ou seja, uma demonstração estática.

Em continuidade a análise dos demonstrativos, verificou-se a DRE, que também encontra-se como apêndice “B” deste trabalho.

Após a organização da DRE, a análise da mesma foi feita utilizando-se o método de análise vertical, conforme já citado por Lisboa (2014, p.164) “A análise vertical tem por objetivo determinar a relevância de cada conta em relação a um valor total”, sendo que pela qual obteve-se os seguintes índices:

	Julho		Agosto		Setembro	
<b>Receita Líquida</b>	<b>297.878,47</b>	<b>100%</b>	<b>572.500,12</b>	<b>100%</b>	<b>355.753,54</b>	<b>100%</b>
Custo da Mercadoria	346.352,64	116,273%	410.696,81	71,737%	320.578,37	90,112%
Despesa Comercial	15.020,21	5,042%	15.242,77	2,662%	19.972,13	5,614%
Despesa Administrativa	59.121,59	19,848%	91.985,71	16,067%	64.964,71	18,261%
Despesa Financeira	45.422,48	15,249%	42.609,74	7,443%	44.371,10	12,472%
Resultado	-168.038,45	-56,412%	11.965,09	2,090%	-94.132,77	-26,460%

**Quadro 09 – Análise Vertical da Demonstração do Resultado do Exercício**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Verifica-se na análise vertical do demonstrativo de resultado do exercício, que o custo com a mercadoria/serviços é o que mais impacta no resultado final,

destacando principalmente no mês de julho, maior que 100% (cem por cento), ou seja, gastou mais do que vendeu. É necessária uma análise aprofundada do histórico de produção, para apurar o que ocorreu, se foi perda de material, compras desnecessárias ou outros motivos a conhecer. Nos demais meses o custo de materiais continua alto, porém houve um aumento nas vendas. As demais despesas se mantiveram na média durante todo o período, o que pode configurar um quadro de estabilidade, onde a empresa pode aumentar suas vendas sem aumentar estas despesas.

Após a organização e análise do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, elaborou-se as demonstrações dos fluxos de caixas pelo método indireto, conforme já relatado por Quintana (2012) apud Campus filho (1999), no método indireto as informações são obtidas do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, conforme segue:

<b>Atividades Operacionais</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Varição</b>
<b>Resultado Líquido =</b>			<b>-168.038,45</b>
<b>Depreciação (+)</b>			<b>30.408,41</b>
<b>Resultado Ajustado =</b>			<b>-137.630,04</b>
Redução de Contas a receber de Clientes	910.762,95	749.190,86	161.572,09
Aumento em Adiantamentos (Forn./Func.)	73.148,30	76.135,88	-2.987,58
Aumento em Estoques	534.965,54	687.956,70	-152.991,16
Aumento em Fornecedores	936.474,00	1.052.254,89	115.780,89
Redução em Funcionários	212.785,07	211.187,98	-1.597,09
Aumento Obrigações Tributárias	7.363,67	7.637,69	274,02
Aumento em Créditos Tributários	131.366,65	168.022,32	-36.655,67
Aumento em Adiantamento de Clientes	19.031,26	23.048,85	4.017,59
<b>Caixa Líquido Consumido Atividade Operacionais</b>			<b>-50.216,95</b>
<b>Atividades Investimento</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Varição</b>
(+) Recebimento p/ Venda de Imobilizado	0	0	
(-) Pagamento pela compra de imobilizado	0	0	
<b>Caixa Líquido Consumido Atividades Investimentos</b>			<b>0,00</b>
<b>Atividades Financiamento</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Varição</b>
Aumento Empréstimos de Curto Prazo	648.174,98	669.882,79	21.707,81
Sem variação Empréstimos de Longo Prazo	58.333,34	58.333,34	0,00
Aumento Mútuos Longo Prazo	2.613.194,91	2.624.850,82	11.655,91
<b>Caixa Líquido Consumido Atividades Financiamento</b>			<b>33.363,72</b>
<b>Caixa Líquido do Período</b>			<b>-16.853,23</b>
<b>Saldo Inicial do Caixa / Equivalentes =</b>			<b>187.854,32</b>
<b>Saldo Final do Caixa / Equivalentes =</b>			<b>171.001,09</b>
<b>Varição de Caixa / Equivalentes =</b>			<b>-16.853,23</b>

**Quadro 10 – Demonstração do Fluxo de Caixa Referente ao mês de Julho 2018.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em relação a Demonstração do Fluxo de Caixa do mês de julho de 2018, apresentada no quadro nº 10, verifica-se que entidade apresentou um prejuízo de R\$ 168.038,45 (cento e sessenta e oito mil e trinta e oito reais com quarenta e cinco centavos) entretanto neste resultado foi considerado a depreciação, valor este que não afeta o caixa, sendo portanto pela DFC este valor somado novamente ao resultado, o que diminui financeiramente o prejuízo. Pela atividade de operacional, pode-se ver que:

- ✓ A empresa financiou menos clientes (e ou recebeu mais a vista).
- ✓ Adiantou mais valores a fornecedores e funcionários.
- ✓ Estoque aumentou (dinheiro parado).
- ✓ Conseguiu mais prazo com fornecedores (redução de valores a vista, adiantados e/ou pagamentos antes do recebimento do cliente)
- ✓ Funcionários (obrigações trabalhistas) teve um desembolso
- ✓ Créditos Tributários é um valor que está “parado pra empresa”
- ✓ Adiantamento de clientes teve um valor positivo (recebimento antecipado)

Com relação a atividade de investimentos não houve operações, entretanto nas atividades de financiamento existiu um aumento considerável.

Mesmo somando a atividade operacional da entidade com os financiamentos utilizados, o prejuízo do período ainda consumiu um caixa de R\$ 16.853,23.

Em continuidade a análises, segue:

<b>Atividades Operacionais</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Varição</b>
<b>Resultado Líquido =</b>			<b>11.965,09</b>
<b>Depreciação (+)</b>			<b>30.408,41</b>
<b>Resultado Ajustado =</b>			<b>42.373,50</b>
Aumento de Contas a receber de Clientes	749.190,86	894.285,80	-145094,94
Redução em Adiantamentos (Forn./Func.)	76.135,88	47.979,72	28156,16
Redução em Estoques	687.956,70	647.007,00	40.949,70
Redução em Fornecedores	1.057.140,28	1.023.180,54	-33.959,74
Redução em Funcionários	211.187,98	205.646,33	-5.541,65
Aumento Obrigações Tributárias	7.637,69	9.546,76	1.909,07
Redução em Créditos Tributários	168.022,32	165.337,83	2.684,49
Aumento em Adiantamento de Clientes	23.048,85	29.934,62	6.885,77
<b>Caixa Líquido Consumido Atividade Operacionais</b>			<b>-61.637,64</b>
<b>Atividades Investimento</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Varição</b>
(+) Recebimento p/ Venda de Imobilizado	0	0	
(-) Pagamento pela compra de imobilizado	0	0	

Caixa Líquido Consumido Atividades Investimentos			0,00
Atividades Financiamento	Julho	Agosto	Variação
Aumento Empréstimos de Curto Prazo	669.882,79	716.532,61	46.649,82
Sem variação Empréstimos de Longo Prazo	58.333,34	58.333,34	0,00
Aumento Mútuos Longo Prazo	2.624.850,82	2.636.575,28	11.724,46
Caixa Líquido Consumido Atividades Financiamento			58.374,28
<b>Caixa Líquido do Período</b>			<b>-3.263,36</b>
Saldo Inicial do Caixa / Equivalentes =			171.001,09
Saldo Final do Caixa / Equivalentes =			167.737,73
<b>Varição de Caixa / Equivalentes =</b>			<b>-3.263,36</b>

**Quadro 11 – Demonstração do Fluxo de Caixa Referente ao mês de Agosto 2018.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quanto Demonstração do Fluxo de Caixa do mês de agosto de 2018, apresentada pelo quadro nº 11, verifica-se que mesmo com um resultado líquido positivo a empresa consumiu caixa. Pode-se ver que nas atividade operacionais a entidade:

- ✓ Financiou mais clientes, fornecedores e funcionários;
- ✓ Conseguiu uma redução do estoque;
- ✓ Aumento em credito e obrigações tributárias;
- ✓ Aumento em adiantamento de clientes;

Nas atividades de investimentos, assim como no demonstrativo anterior não houve operações. Em relação as atividades de financiamento o aumento foi considerável, talvez para suprir o resultado do mês anterior.

Quanto ao mês de setembro/18, tem-se:

Atividades Operacionais	Agosto	Setembro	Variação
<b>Resultado Líquido =</b>			<b>-94.132,77</b>
<b>Depreciação (+)</b>			<b>30.408,41</b>
<b>Resultado Ajustado =</b>			<b>-63.724,36</b>
Aumento de Contas a receber de Clientes	894.285,80	924.102,72	-29.816,92
Aumento em Adiantamentos (Forn./Func.)	47.979,72	56.477,11	-8.497,39
Redução em Estoques	647.007,00	616.128,74	30.878,26
Redução em Fornecedores	1.023.180,54	896.948,91	-126.231,63
Aumento em Funcionários	205.646,33	215.430,02	9.783,69
Aumento Obrigações Tributárias	9.546,76	11.544,49	1.997,73
Redução em Créditos Tributários	165.337,83	162.282,65	3.055,18
Redução em Adiantamento de Clientes	29.934,62	27.134,62	-2.800,00
<b>Caixa Líquido Consumido Atividade Operacionais</b>			<b>-185.355,44</b>
Atividades Investimento	Agosto	Setembro	Variação
(+) Recebimento p/ Venda de Imobilizado	0	0	
(-) Pagamento pela compra de imobilizado	0	0	

<b>Caixa Líquido Consumido Atividades Investimentos</b>			<b>0,00</b>
<b>Atividades Financiamento</b>			
	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Varição</b>
Aumento Empréstimos de Curto Prazo	716.532,61	865.740,43	149.207,82
Sem variação Empréstimos de Longo Prazo	58.333,34	58.333,34	0,00
Aumento Mútuos Longo Prazo	2.636.575,28	2.648.368,72	11.793,44
<b>Caixa Líquido Consumido Atividades Financiamento</b>			<b>161.001,26</b>
<b>Caixa Líquido do Período</b>			<b>-24.354,18</b>
<b>Saldo Inicial do Caixa / Equivalentes =</b>			<b>167.737,73</b>
<b>Saldo Final do Caixa / Equivalentes =</b>			<b>143.383,55</b>
<b>Varição de Caixa / Equivalentes =</b>			<b>-24.354,18</b>

**Quadro 12 – Demonstração do Fluxo de Caixa Referente ao mês de Setembro 2018.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Mesmo apresentando um prejuízo menor que o mês de julho, o mês de setembro também fechou negativo e consumiu caixa. Em análise das atividades operacionais pode verificar que:

- ✓ Financiou mais clientes (atrasos em recebimentos, venda para clientes duvidosos);
- ✓ Teve maiores adiantamentos a fornecedores e funcionários;
- ✓ Financiou mais fornecedores, ou seja, resultado dos adiantamentos e ou pagamentos antes do recebimento dos clientes.
- ✓ Recebeu menos adiantamento de clientes (antecipado).

Assim como nos períodos anteriores para a atividade de investimento neste mês a empresa também não teve operações. Contudo a atividade de financiamento apresentou um valor bem considerável, ao qual pode-se atribuir a questão de financiamentos de clientes e fornecedores, prejuízo e consumo de caixa dos meses anteriores.

Resumidamente a demonstração do fluxo de caixa, evidenciou que nem sempre um resultado positivo “lucro” quer dizer sobra de dinheiro em “caixa” ou que “prejuízo” é a falta do mesmo, isso pode verificar-se claramente no mês de agosto/2018 que a entidade em questão teve um resultado positivo e ainda assim consumiu caixa, sendo que esta avaliação foi possível com a formação da DFC.

#### 4.3 USO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO PARTE DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO PELOS GESTORES DA EMPRESA

As demonstrações e suas respectivas análises, foram apresentadas em slides aos gestores, individualmente, pois em virtude das atividades e compromissos de

cada um, não foi possível reuni-los. Após a apresentação, os mesmos foram entrevistados, e assim como na primeira entrevista, as perguntas elaboradas serviram como roteiro para a conversa.

O primeiro entrevistado, foi o gestor de produção, que conforme descrito anteriormente, participa ativamente das reuniões de análises da entidade:

Questões	Respostas
O que a análise do balanço, lhe mostrou de diferente?	O gestor respondeu que análise feita na presente pesquisa para o balanço patrimonial e bem diferente do que eles costumam ver, pois conforme respondido anteriormente o os gestores e o consultor externo utilizam o balanço é para uma leitura gerencial.
Qual o grau de importância, da análise realizada no BP para tomada de decisão na entidade?	Com relação análise apresentada, o gestor achou os índices muito importantes para a tomada de decisão, pois apresentou uma visão diferente do que já era de costume, e comentou que com eles é possível ver o estado da entidade de uma forma mais minuciosa, enfatizando principalmente a questão do endividamento.
Quanto a capacidade de pagamento, a entidade tinha conhecimento da situação atual?	O gestor comentou que em reunião com os demais gestores é comentado a questão das dívidas da empresa, entretanto com os números visíveis como foram apresentados, fica mais fácil de acompanhar e inclusive de buscar soluções e novas decisões de planejamento como compras para estoque por exemplo.
Considera esta análise relevante para acompanhamento em períodos menores durante o exercício social?	Conforme comentou no item anterior o gestor considera que é importante realizar análises destes modelos, para melhorar o planejamento da empresa, seja como para compras para estoque (quantidades maiores para reduzir valor), tentar melhor negociações de prazo com clientes/fornecedores. Enfatizou, sobre a importância de ter uma análise mais detalhada e em menores períodos.
A análise da DRE demonstrou em percentuais quanto os custos e despesas tem de "participação" na formação do resultado; como esta análise pode ajudar na tomada de decisão da entidade?	Em conversa com o gestor sobre esta questão foi comentado que atualmente a entidade utiliza-se muito da DRE com a visão de reduzir custo, entretanto somente a redução de custo não resolve os problemas apresentados pelos índices vistos da análise do balanço, o gestor deixou claro que a redução de custo não pode parar, mas em conjunto a venda deve ser aumentada. Uma das ações de redução de custo já comentada nas reuniões da gestão é a redução de funcionários, mas talvez não seja o maior foco, pois com isso pode ser necessário aumentar o custo com terceiros e/ou horas extras, já que a capacidade produtiva da empresa (maquinários) se manteve igual. O gestor comentou que analisando o BP com a DRE, verificou-se a importância de não somente reduzir custo, mas de buscar alternativas para melhorar as vendas. E também buscar meio de medir os custos do mês que ainda não entraram no faturamento (receitas).

<p>O que mais chamou a atenção na análise da DFC? Por que?</p>	<p>O que mais chamou a atenção do gestor é a retirada de caixa, pois como o costume da entidade é trabalhar com a DRE, os gestores entendem que com um quadro de prejuízo certamente será necessário tirar dinheiro do bolso como ele disse, mas não tinham noção de quanto isso afetava o caixa da entidade</p> <p>Considerando por parte do gestor uma importante informação para o planejamento estratégico, ele disse que sabe que este resultado retoma a questão da redução de custo, mas incentiva um olhar de buscar novas alternativas para o aumento das vendas, inclusive citou que em outras empresas que ele já trabalhou o investimento na área comercial era bem maior, que quem sabe retirar dinheiro do caixa para investir nas vendas seja uma opção de buscar mais retorno.</p>
<p>A entidade tinha conhecimento que decisões simples e rotineiras (Compra com fornecedores e ou adiantamento de salários) pode afetar tanto o caixa?</p>	<p>Segundo gestor, conhecimento em valores e detalhamento não tinha, entende-se nas análises realizadas com o consultor que estas atividades afetam o caixa da empresa, mas não sabiam com que proporção. Salientou o gestor que com dados desta forma é interessante buscar novos planejamentos principalmente na questão de compras de insumos.</p>
<p>Após a apresentação das três análises, você como gestor considera a DFC um relatório importante para a tomada de decisão?</p>	<p>O gestor respondeu que com certeza é um relatório importante, não somente ele, mas a questão de as análises terem sido tão detalhada.</p>
<p>Em relação a forma que atualmente a entidade verifica as demonstrações contábeis, e as que foram apresentadas neste trabalho, o que pode ser apresentado como ponto positivo e negativo?</p>	<p>Segundo gestor a forma que atualmente a entidade verifica as demonstrações é diferente no detalhamento das informações, principalmente no balanço patrimonial o que pode ser visto com um ponto negativo, e que ocasionalmente é um ponto positivo nos modelos propostos.</p>
<p>A entidade tem interesse em buscar além da DFC outros relatórios contábeis mesmo que não obrigatórios para auxiliar na tomada de decisão?</p>	<p>Foi comentado com o gestor que não somente as demonstrações apresentadas neste trabalho podem auxiliar a entidade, mas que por costume e não obrigatoriedade assim como no caso da DFC as entidades não se utilizam de tais demonstrativos. O gestor comentou que as análises se bem detalhadas podem auxiliar ainda mais no planejamento da empresa, e que acha interessante buscar novos métodos de análise.</p>
<p>Com a DFC demonstrou-se que a mesma não é a formação do caixa a receber e a pagar diário da entidade, mais sim que atitudes e decisões diárias podem afetar o caixa da empresa de forma irreversível. Você concorda com tal afirmativa?</p>	<p>O gestor entendeu e demonstrou interesse pela DFC, pois segundo ele apresenta um olhar diferente da realidade da entidade, quanto ao consumo de caixa em relação a lucro ou prejuízo.</p>

**Quadro 13 – Respostas para entrevista final com o gestor de produção.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em resumo o gestor de produção demonstrou interesse nos resultados do balanço patrimonial e da demonstração do fluxo de caixa pela questão da retirada de caixa. O mesmo deixou claro que as demonstrações contábeis quando analisadas com mais detalhes trazem uma nova visão da realidade da entidade. Conforme citado anteriormente, verifica-se a importância quanto a compreensão e interpretação dos dados extraídos dos relatórios contábeis, para a tomada de decisão (BRAGA, 2012)

O segundo entrevistado, foi o gestor comercial/administrativo:

Questões	Respostas
O que a análise do balanço, lhe mostrou de diferente?	O gestor comercial, respondeu que como não se utilizam tanto do balanço nas reuniões de análises, a análise em questão mostrou-se totalmente diferente por trazer os índices.
Qual o grau de importância, da análise realizada no BP para tomada de decisão na entidade?	Segundo gestor, ele não tinha conhecimento em valores/índices de endividamento e capacidade de pagamento da entidade, e considera esta informação de suma importância para a entidade, inclusive citou em demonstrar estes índices ao consultor externos para que seja discutido nas próximas reuniões.
Quanto a capacidade de pagamento, a entidade tinha conhecimento da situação atual?	
Considera esta análise relevante para acompanhamento em períodos menores durante o exercício social?	O gestor respondeu, que realmente é uma análise importante a ser realizada mensalmente e discutida com os outros gestores, para melhorar a percepção da realidade da entidade.
A análise da DRE demonstrou em percentuais quanto os custos e despesas tem de "participação" na formação do resultado; como esta análise pode ajudar na tomada de decisão da entidade?	O gestor explicou que análise atualmente realizada é feita por conta, comparando o valor do mês anterior com o atual, que por experiência destas análises já tinham conhecimento que o custo com o produto é o maior; mas o que mais chamou a atenção foi a pouca variação entre os custos com comercial e financeiro, que mesmo com aumento nas vendas eles não mudaram muito, isso pode trazer novas perspectivas de planejamento segundo ele.
O que mais chamou a atenção na análise da DFC? Por que?	O gestor respondeu que a retirada de caixa foi o que mais lhe chamou a atenção, até mesmo no mês em que a empresa apresentou um resultado positivo.
A entidade tinha conhecimento que decisões simples e rotineiras (Compra com fornecedores e ou adiantamento de salários) pode afetar tanto o caixa?	O gestor respondeu que sabe que atitudes pequenas e de rotinas quando somadas mensalmente podem afetar muito o resultado, mas não tinha noção de quanto em valores pode afetar, e que a DFC ajuda a demonstrar isso.
Após a apresentação das três análises, você como gestor considera a DFC um relatório	A resposta do gestor foi afirmativa, inclusive ressaltou a sobre o conhecimento do caixa/disponibilidades da empresa em se manar

importante para a tomada de decisão?	
Em relação a forma que atualmente a entidade verifica as demonstrações contábeis, e as que foram apresentadas neste trabalho, o que pode ser apresentado como ponto positivo e negativo?	Segundo o gestor o principal ponto positivo é o detalhamento das informações, por que como pode ser visto em valores fica mais fácil o entendimento a realidade e também neste caso preocupante.
A entidade tem interesse em buscar além da DFC outros relatórios contábeis mesmo que não obrigatórios para auxiliar na tomada de decisão?	O gestor respondeu que é importante buscar novos conhecimentos e testar novos relatórios para verificar como eles podem auxiliar a empresa.
Com a DFC demonstrou-se que a mesma não é a formação do contas a receber e a pagar diário da entidade, mais sim que atitudes e decisões diárias podem afetar o caixa da empresa de forma irreversível. Você concorda com tal afirmativa?	O gestor concorda com a afirmativa, e opinou dizendo que é importante verificar sobre os prazos de pagamento e recebimento da entidade para melhorar a geração de caixa.

**Quadro 14 – Respostas para entrevista final com o gestor comercial/administrativo.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Assim como o gestor de produção, o gestor comercial/administrativo achou interessante e válido o trabalho apresentado, principalmente em relação aos resultados (índices e caixas). Segundo ele os dados do balanço e da DFC foram os mais interessantes até por que não são trabalhados pela entidade na tomada de decisão. O mesmo respondeu que com estes índices é possível pensar em outras questões como prazo de pagamento e recebimento, desperdícios e outras causas que também afetam o caixa da entidade e não somente o resultado apresentado pela DRE.

Em continuidade ao presente trabalho, os demonstrativos e suas referidas análises, também foram apresentados ao diretor geral, sendo que após apresentação o responsável participou da seguinte entrevista/conversa:

Questões	Respostas
O que a análise do balanço, lhe mostrou de diferente?	O diretor geral, respondeu pelo que lhe chamou mais atenção, que foram os índices de endividamento, discordou um pouco dos valores do simbolizado colocando que se ele for vender o prédio por exemplo vale mais do que está ali, no momento foi

	colocado para ele sobre a questão da depreciação e no ganho na venda de ativos o mesmo entendeu a diferença desse assunto. Por fim respondeu que acha interessante este tipo de análise por índices.
Qual o grau de importância, da análise realizada no BP para tomada de decisão na entidade?	O diretor respondeu que vendo o balanço desta forma (os índices) a análise se torna importante, pois é possível ver como a entidade está no período, não somente quando vendeu e quanto gastou como é o caso da DRE
Quanto a capacidade de pagamento, a entidade tinha conhecimento da situação atual?	Segundo o diretor assim como os outros gestores, vendo pelo quadro de prejuízos enfrentados pela entidade ele tinha uma ideia de que a empresa está em um momento complicado, contudo foi comentado também com ele sobre a questão do retorno para o ativo investido, ou seja, que a entidade tem capacidade para produzir mais se vender mais.
Considera esta análise relevante para acompanhamento em períodos menores durante o exercício social?	O diretor considerou os relatórios apresentados importantes e no que for possível irá implantar na empresa em conjunto com o que já é realizado pelo consultor externo.
A análise da DRE demonstrou em percentuais quanto os custos e despesas tem de “participação” na formação do resultado; como esta análise pode ajudar na tomada de decisão da entidade?	O diretor mostrou-se atento a apresentação da DRE e a análise por grupo e assim como gestor comercial prestou atenção e comentou sobre os custos com administrativo e comercial não apresentarem muita variação, com isso o mesmo disse que este tipo de análise pode ajudar a avaliar o setor como um todo.
O que mais chamou a atenção na análise da DFC? Por que?	O diretor comentou a questão de a DFC ser apresentada em regime de caixa e na conversa ele comenta que é melhor saber a realidade do período do que a futura, o mesmo “confessou” que esta questão de regime de caixa e competência é um pouco confuso para quem não vive esta realidade de lançamentos financeiros e contábeis.
A entidade tinha conhecimento que decisões simples e rotineiras (Compra com fornecedores e ou adiantamento de salários) pode afetar tanto o caixa?	O diretor comentou que os relatórios apresentados neste trabalho, traz uma nova visão, mas que pelas experiências dele e sabe que decisões pequenas afetam a realidade da entidade.
Após a apresentação das três análises, você como gestor considera a DFC um relatório importante para a tomada de decisão?	O diretor respondeu que considera a DFC como um demonstrativo importante, principalmente por demonstra o regime de caixa e acredita ser possível começar a utilizar ela no gerenciamento da entidade.
Em relação a forma que atualmente a entidade verifica as demonstrações contábeis, e as que foram apresentadas neste trabalho, o que pode ser apresentado como ponto positivo e negativo?	Segundo o diretor ambas têm pontos positivos, por que são utilizadas por visões diferentes, mas que podem ser somadas.

<p>A entidade tem interesse em buscar além da DFC outros relatórios contábeis mesmo que não obrigatórios para auxiliar na tomada de decisão?</p>	<p>O diretor relatou que a entidade é aberta a novas experiências e que se for proposto novos relatórios cabíveis a realidade ele com certeza implantaria.</p>
<p>Com a DFC demonstrou-se que a mesma não é a formação do contas a receber e a pagar diário da entidade, mais sim que atitudes e decisões diárias podem afetar o caixa da empresa de forma irreversível. Você concorda com tal afirmativa?</p>	<p>Nesta questão o diretor comentou que o sistema informatizado que a entidade trabalha já fornece o fluxo de caixa, e que também é realizado um resumo diário manual com relação ao contas a pagar/receber, mas que outros setores como produção, compras, estoque interferem diretamente nos resultados.</p>

**Quadro 15 – Respostas para entrevista final com o diretor geral.**

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O diretor geral apresenta uma visão mais ampla que os demais gestores, até por que o mesmo tem o interesse em todos os setores; contudo suas respostas não foram muito diferentes dos demais, mas pode-se dizer que ele demonstrou maior interesse na questão de ter relatórios por regime de caixa e não de competência; relatou sobre a venda de ativos que o valor seria maior do que o registrado no balanço principalmente do edifício por exemplo. O mesmo em todos os momentos considerou os relatórios importantes.

De forma geral e resumida as respostas das entrevistas somados aos comentários além dos questionamentos, foram os seguintes:

- Com relação a análise do balanço: Os três gestores apresentaram interesse na forma de análise/índices, pois não tinham este ponto de vista na entidade, sendo que o grau de endividamento foi o que mais chamou a atenção dos mesmos. Ambos consideram que este tipo de análise é relevante para tomada de decisão, pois mesmo conhecendo a realidade da empresa, os gestores da produção e comercial evidenciaram que os índices são mais práticos de analisar por eles, já que os mesmos não têm experiência na área contábil.
- Quanto a DRE: Tal demonstrativo já é avaliado pela entidade, principalmente para verificar as contas que mais tiveram variação no período. A análise apresentada evidenciou os grupos de contas e qual a participação destes grupos para a formação do resultado; os gestores por experiência já sabiam que a maior participação no resultado vem do custo da matéria prima. Entretanto o que o gestor da produção evidenciou é que pode ser melhor detalhado o custo da matéria prima, pois tem itens que são retirados do

estoque e encontram-se em produção no final do mês, sendo faturados somente no mês seguinte (ficam em transição). O que mais chamou a atenção deles foram os custos com comercial e financeiro apresentarem pouca variação, mesmo tendo uma variação na receita considerável de um mês para o outro.

- DFC: Conforme já evidenciado a entidade onde foi aplicado o estudo não utiliza de tal demonstrativo, e o que mais chamou a atenção de todos foi o consumo de caixa, e a formação da DFC ser por regime de caixa e não de competência, ambos justificaram que isso lhes chamou mais a atenção por apresentar a realidade do período, bem como o consumo do caixa negativo mesmo no período quem a DRE apresentou um resultado positivo/lucro. Todos consideram que a DFC é um relatório importante para a tomada de decisão inclusive na questão de vendas e compras quanto a prazos, que isso pode ser melhor avaliado na sistemática da empresa e que pode melhorar o caixa.
- Pontos Positivos/Negativos: Os gestores demonstraram interesse na apresentação das demonstrações e consideraram como ponto negativo na análises atuais da entidade destacaram o balanço patrimonial que poderia ser melhor trabalhado/avaliado; Como ponto positivo consideraram os índices da DRE em percentuais para formação do resultado, que assim podem verificar a estabilidade ou variação por setor, contudo cabe detalhamento ou notas explicativas quanto ao custo da matéria prima que ainda encontra-se em transição. Quanto a DFC por ser um relatório novo não opinaram, mas consideram que a mesma traz boas informações para a tomada de decisão.

Considerando as análises apresentadas e as entrevistas realizadas, observa-se que o objetivo principal das demonstrações contábeis é fornecer informações acerca da posição patrimonial, financeira e de desempenho dos fluxos de caixas da entidade, conforme já citado o CPC 26.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme proposto, o objetivo geral deste trabalho era analisar a percepção dos gestores sobre o uso das demonstrações contábeis no apoio a tomada de

decisão. Sendo que para tal desenvolvimento e por se tratar de um estudo de caso, foram aplicados dois questionários de entrevistas semi-estruturada somente aos três principais gestores da entidade objeto deste estudo, bem como foram organizadas as demonstrações (balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e demonstração do fluxo de caixa) e suas respectivas análises.

Um ponto muito importante a ser observado é que os gestores escolhidos, são de áreas de atuação totalmente diferente, sendo um gerente geral de produção, outro gerente comercial/administrativo e o outro o diretor e fundador da entidade. Com isso foi possível perceber que a mesma análise dos demonstrativos, ou seja, os mesmos índices e resultados, incitam diferentes visões de melhoria e oportunidades para a entidade, pois cada gestor possui entendimento e necessidade de tomadas de decisões diferentes.

Em relação a primeira entrevista, pode-se concluir que os entrevistados chegam na mesma conclusão das respostas, onde identifica-se que a entidade está acostumada com a DRE, sendo a atenção dos envolvidos voltada ao resultado da mesma (Lucro ou Prejuízo) bem como a verificar se os custos ou despesas tiveram uma maior variação dentro do mês analisado, seja ela para mais ou para menos, sendo que esta avaliação é de forma isolada por conta, não por grupo. Quanto ao balanço nenhum dos envolvidos teve opinião formada, até por utilizarem-se muito pouco do mesmo para a tomada de decisão. Com esta entrevista foi possível atender ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que era caracterizar o processo de tomada de decisão utilizado na entidade; este processo dá-se principalmente e quase que exclusivamente pela utilização da DRE como análise do resultado apresentado pela entidade, conforme descrito anteriormente.

Após a caracterização do processo de tomada de decisão na entidade, foram elaboradas e organizadas as demonstrações contábeis propostas (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa), com foco no apoio ao processo decisório, ou seja, dos demonstrativos foram retiradas informações como índices de endividamento, rentabilidade, capacidade de pagamento, participação de cada setor no resultado final do período (lucro ou prejuízo) e também a variação de caixa e equivalentes de caixa. Sendo que com estes índices foi possível apresentar uma nova visão das informações que os citados demonstrativos podem trazer no processo decisório da entidade, portanto cumpre-se o segundo objetivo específico.

Com a apresentação das novas análises e aplicação da segunda entrevista, pode-se verificar que os gestores tiveram um maior interesse pelos índices aplicados no balanço e pela demonstração do fluxo de caixa; não desconsideraram a importância da DRE, mas entenderam e concordaram entre-si que a DFC pode ser um relatório auxiliar na tomada de decisões por apresentar financeiramente o resultado a entidade. Bem como relataram que as análises mais detalhadas podem trazer novas perspectivas ao processo de avaliação do período. Portanto com realização da segunda entrevista foi possível atender ao último objetivo específico proposto que é analisar o uso das demonstrações elaboradas como parte do apoio ao processo decisório. Neste objetivo, é colocado termo “como parte”, pois além dos demonstrativos a entidade também se utiliza de relatórios próprios para avaliação de setores específicos e ou problemas pontuais.

Com relação ao objetivo geral de verificar a percepção dos gestores quanto ao uso das demonstrações contábeis no apoio a tomada decisão pode-se concluir que o mesmo foi atingido, pois com a realização das duas entrevistas verificou-se que os gestores demonstraram interesse em utilizar os índices, para a tomada de decisão, e que a percepção deles não ficou voltada somente para resultado dado como lucro ou prejuízo, mas que o endividamento e a utilização de caixa da empresa também podem trazer novas perspectivas.

Conforme citado no início deste trabalho as demonstrações que mais se destacam são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (BRUNI, 2011), em nenhum momento este trabalho foi aplicado com a intenção de desmerecer o resultado apresentado pelo BP e DRE, mas que em conjunto com a DFC e até mesmo de outros demonstrativos (conforme a necessidade de cada entidade), e utilizando-se das formas de análises existentes podem ser extraídas informações a auxiliar ainda mais a tomada de decisão das entidades. Em decorrência disso este trabalho busca incentivar as entidades a utilizarem-se de demonstrativos contábeis e suas análises, mesmo que não estejam obrigadas a publicar. Durante o desenvolvimento deste trabalho verificou-se a necessidade de existir mais trabalhos que apliquem outras demonstrações nas entidades mesmo que estas não sejam obrigadas a publicar, para avaliar como estas demonstrações geralmente aplicada somente a grandes empresas também podem auxiliar na tomada de decisão das pequenas e médias empresas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Relevância do Fluxo de Caixa para Determinação do Valor da Empresa. **Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais**, Contagem, 2016. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/trabalhos/arquivos/4826b27fb81c177f1e5479e0fb10d4.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BEUREN, I. M. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.

BEUREN, I. M. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2014.

BRAGA, H. R. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2012.

BRUNI, A. L. **A Análise Contábil e Financeira**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Ed. Atlas S. A., 1999.

CEAP – Centro de Ensino Superior do Amapá. **Planilha DFC**. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT14052014154901.xls>>. Acesso em: 16 set. 2018.

COELHO, L. V.; FURTADO, A. B.; GOMES, E. A. O.; GOMES, G.; LIMA, I. G.; NETO, V. R. **A importância da análise das demonstrações contábeis numa perspectiva organizacional**, 2018. Disponível em: [http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/9importancia\\_analise\\_demonstr.pdf](http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/9importancia_analise_demonstr.pdf). Acesso em: 07 out. 2018.

COSTA, R. S. Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC): Conceitos e Estrutura – **Interciência & Sociedade** ISSN 2238-1295 v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <[http://fmpfm.edu.br/intercienciaesociedade/colecao/online/v1\\_n1/demonstracao\\_de\\_fluxos\\_2.pdf](http://fmpfm.edu.br/intercienciaesociedade/colecao/online/v1_n1/demonstracao_de_fluxos_2.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2018

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **CPC 00 (R1) Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**, 2011. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>>. Acesso em: 16 set. 2018.

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **CPC 03 (R2) Demonstração dos Fluxos de Caixa**, 2010. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34>>. Acesso em: 16 set. 2018.

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **CPC 26 (R1) Apresentação das Demonstrações Contábeis**, 2011. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>>. Acesso em: 07 out. 2018.

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **CPC 47 Receita de Contrato com Cliente**, 2016. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/527CPC\\_47\\_Rev\\_13.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/527CPC_47_Rev_13.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2018.

FILHO, A. S. OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

GELBCKE, E. R. et al. **Manual da Contabilidade Societária: Aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2018.

GOMES, G. M.; LAURINDO, M. A. **Análise das Demonstrações Contábeis como Ferramenta de Gestão: Um Estudo na Empresa X**. Disponível em: <https://www.faserra.edu.br/downloads/monografias/analisedemonferramentadegestao.pdf>. Acesso em: 11 out. 2018

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**, 10 ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**, 10. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas S. A., 2003.

LIMA, J. P. C. **A importância da análise das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão**. Disponível em: <http://www.posugf.com.br/noticias/todas/180-a-importancia-da-analise-das-demonstracoes-contabeis-no-processo-de-tomada-de-decisao-saiba-mais>. Acesso em: 07 jan. 2018.

LISBOA, J. C. A Importância da Análise das Demonstrações Contábeis para Suporte as Decisões Gerenciais das Organizações. **Administração de Empresas em Revista**, ISSN: 2316-7548 v. 13, n. 14, Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1031/718>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2012.

QUINTANA, A. C. **Fluxo de Caixa: Demonstrações Contábeis de Acordo com a Lei 11.638/07**. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2012.

SILVA, E. C. B.; SILVA, J. A. F. A importância da Análise Financeira de Balanços para o Gestor Financeiro. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/31.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2018.

SILVA, M. E.; KRUGER, S. D. **Análise gerencial das demonstrações contábeis: um estudo de caso aplicado no setor atacadista**, 2017. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/TCC-Michel-Eduardo-Da-Silva.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

SILVA, J. D.; COSTA, W. P.; REBOUÇAS, L. S.; ROCHA, E. M. **Análise das Demonstrações Contábeis como Ferramenta Auxiliar para a Tomada de Decisão dos Stakeholders: Estudo em Empresas do Agribusiness**, 2017.

Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2202/1379>>. Acesso em: 02 out. 2018

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2014.

SOUZA, M. C.; KOWALSKI, F. D. **Análise das contas do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício como ferramenta de controle para controladoria**, 2016. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/ARTIGO-MAICON-CESAR-DE-SOUZA.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008.

VELTER F.; MISSAGA R. L. **Contabilidade Avançada**, Ed. 4<sup>a</sup>, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

VICECONTI P.; Neves S. **Contabilidade Avançada**. 17 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

## APÊNDICES

	<b>Balanço Patrimonial</b>			
	<b>jun/18</b>	<b>jul/18</b>	<b>ago/18</b>	<b>set/18</b>
<b>Conta</b>	<b>Saldo</b>	<b>Saldo</b>	<b>Saldo</b>	<b>Saldo</b>

<b>ATIVO</b>	<b>4.289.397,34</b>	<b>4.273.198,02</b>	<b>4.312.830,84</b>	<b>4.262.449,12</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.838.097,76</b>	<b>1.852.306,85</b>	<b>1.922.348,08</b>	<b>1.902.374,77</b>
DISPONIBILIDADES	187.854,32	171.001,09	167.737,73	143.383,55
CAIXA EMPRESA	153.832,97	137.678,36	129.549,55	108.836,25
BANCO DO BRASIL	2.315,53	5.842,46	2.112,32	873,34
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	662,87	318,94	1.171,21	695,8
ITAÚ	1.028,25	1.023,39	60,99	1.042,08
SICREDI	7.334,98	-627,78	7.744,94	547,36
APLICAÇÕES DE LIQUIDEZ IMEDIATA	22.679,72	26.765,72	27.098,72	31.388,72
<b>CRÉDITOS</b>	<b>910.762,95</b>	<b>749.190,86</b>	<b>894.285,80</b>	<b>924.102,72</b>
CLIENTES A RECEBER	856.748,73	693.154,64	829.695,57	872.032,49
CHEQUES PRÉ-DATADOS	7.592,33	3.467,33	4.771,34	251,34
CHEQUES DEVOLVIDOS	1.860,00	8.007,00	15.257,00	8.257,00
CLIENTE A RECEBER EM ATRASO	44.561,89	44.561,89	44.561,89	43.561,89
<b>ADIANTAMENTOS</b>	<b>73.148,30</b>	<b>76.135,88</b>	<b>47.979,72</b>	<b>56.477,11</b>
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	70.728,62	73.161,30	46.596,46	54.349,89
ADIANTAMENTO DE SALARIOS	75,9	0	0	0
ADIANTAMENTO DE FÉRIAS	1.178,63	1.809,43	218,11	962,07
ADIANTAMENTO DE FUNCIONARIOS	1.165,15	1.165,15	1.165,15	1.165,15
<b>CREDITOS TRIBUTARIOS</b>	<b>131.366,65</b>	<b>168.022,32</b>	<b>165.337,83</b>	<b>162.282,65</b>
PIS A RECUPERAR/COMPENSAR COFINS A RECUPERAR/COMPENSAR	934,88	3.628,32	3.731,24	1.807,06
IPI A RECUPERAR/COMPENSAR	4.293,68	16.685,89	17.154,20	8.287,02
ICMS A RECUPERAR/COMPENSAR	34.316,77	22.320,02	34.479,40	42.965,58
ICMS A RECUPERAR/COMPENSAR	0	0	0	0
IPI PERDCOMP	15.531,61	49.098,38	33.566,77	32.816,77
IRRF SOBRE APLICAÇÃO FINANCEIRA	0,00	0,00	116,51	116,51
IRPJ PAGO				
ANTECIPADAMENTE(ESTIMATIVA)	52.203,97	52.203,97	52.203,97	52.203,97
CSLL PAGA				
ANTECIPADAMENTE(ESTIMATIVA)	24.085,74	24.085,74	24.085,74	24.085,74
<b>ESTOQUES</b>	<b>534.965,54</b>	<b>687.956,70</b>	<b>647.007,00</b>	<b>616.128,74</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>2.451.299,58</b>	<b>2.420.891,17</b>	<b>2.390.482,76</b>	<b>2.360.074,35</b>
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	2.518,17	2.518,17	2.518,17	2.518,17
TITULO OC - BANCO DO BRASIL	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
SICREDI - QUOTAS DE	1.518,17	1.518,17	1.518,17	1.518,17

PARTICIPAÇÃO				
BENS TANGÍVEIS PRÓPRIOS	5.671.392,51	5.671.392,51	5.671.392,51	5.671.392,51
TERRENOS URBANOS	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
EDIFÍCIOS E CONSTRUÇÕES	295.800,56	295.800,56	295.800,56	295.800,56
INSTALAÇÕES	96.163,44	96.163,44	96.163,44	96.163,44
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	2.024,00	2.024,00	2.024,00	2.024,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
PRODUÇÃO	92.124,25	92.124,25	92.124,25	92.124,25
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	4.269.759,18	4.269.759,18	4.269.759,18	4.269.759,18
VEÍCULOS	136.649,20	136.649,20	136.649,20	136.649,20
EDIFICAÇÃO ADM	610.000,00	610.000,00	610.000,00	610.000,00
EQUIP. DE PROC. DE				
DADOS(PRODUÇÃO)	128.033,49	128.033,49	128.033,49	128.033,49
TELEFONIA	15.838,39	15.838,39	15.838,39	15.838,39
(-) DEPRECIAÇÃO	-	-	-	-
ACUMULADA IMOBILIZADO	3.222.611,10	3.253.019,51	3.283.427,92	-3.313.836,33
(-) EDIFÍCIOS E CONSTRUÇÕES	-78.985,21	-79.971,22	-80.957,23	-81.943,24
(-) INSTALAÇÕES	-51.994,51	-52.550,94	-53.107,37	-53.663,80
(-) EQUIPAMENTOS DE				
INFORMÁTICA/PROC. DADOS	-62.510,94	-63.002,85	-63.494,76	-63.986,67
(-) MÓVEIS E UTENSÍLIOS	-66.934,90	-67.553,25	-68.171,60	-68.789,95
(-) MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	2.858.340,19	2.884.118,52	2.909.896,85	-2.935.675,18
(-) VEÍCULOS	-95.107,70	-96.995,95	-98.884,20	-100.772,45
(-) TELEFONIA	-8.737,65	-8.826,78	-8.915,91	-9.005,04
<b>PASSIVO</b>	<b>4.289.397,34</b>	<b>4.273.198,02</b>	<b>4.312.830,84</b>	<b>4.262.449,12</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.828.714,37</b>	<b>1.968.897,59</b>	<b>1.984.840,86</b>	<b>2.016.798,47</b>
FORNECEDORES	936.474,00	1.052.254,89	1.015.491,73	892.063,52
FORNECEDORES NACIONAIS	931.536,35	1.049.027,30	1.012.061,14	888.632,93
CHEQUES A COMPENSAR	4.937,65	3.227,59	3.430,59	3.430,59
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	648.174,98	669.882,79	716.532,61	865.740,43
EMPRÉSTIMO BANCO DO BRASIL	18.917,90	19.628,54	18.057,87	16.487,20
EMPRÉSTIMO CAIXA				
ECONOMICA FEDERAL	8.093,06	6.626,81	5.142,10	4.742,10
EMPRÉSTIMO ITAÚ	61.976,32	121.845,33	195.714,34	595.714,34
EMPRÉSTIMO SICREDI	53.257,71	17.202,12	7.079,01	0
EMPRÉSTIMO SICREDI CAPITAL DE				
GIRO	424.099,99	424.099,99	450.099,99	146.099,99
EMPRÉSTIMO SUZANA ALESSI	81.830,00	80.480,00	40.439,30	31.696,80
EMPRESTIMO ITAU CAPITAL DE				
GIRO	0	0	0	71.000,00

OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	212.785,07	211.187,98	205.646,33	215.430,02
SALÁRIOS A PAGAR	42.572,59	40.568,99	39.403,27	39.472,79
RESCISÕES A PAGAR	0,00	0	0	0
PENSÃO ALIMENTÍCIA A PAGAR	954	954	954	0
CDC CONSIGNAÇÃO	818,94	818,94	818,94	818,94
CONSULTAS E EXAMES	105,95	105,95	105,95	105,95
CONVENIO SESI	88,09	88,09	88,09	88,09
PROVISÃO DE FÉRIAS A PAGAR	77.246,53	72.255,29	68.692,44	70.090,10
PROVISÃO DE 13º SALÁRIO A PAGAR	27.465,95	31.599,12	32.990,48	37.325,06
PROVISÃO DE INSS SOBRE FÉRIAS	20.701,90	19.364,26	18.409,44	18.784,00
PROVISÃO DE FGTS SOBRE FÉRIAS	6.179,54	5.780,22	5.495,26	5.607,04
PROVISÃO DE FGTS SOBRE 13º SALÁRIO	2.197,24	2.527,80	2.639,12	2.985,97
PROVISÃO DE INSS SOBRE 13º SALÁRIO	7.360,97	8.468,63	8.841,50	10.003,20
PRO-LABORE A PAGAR	1.875,23	1.875,23	1.658,02	5.309,68
FGTS A PAGAR	4.733,24	4.649,94	4.229,60	4.184,76
INSS A RECOLHER	20.484,90	22.131,52	21.320,22	20.654,44
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	7.363,67	7.637,69	9.546,76	11.544,49
IRRF PESSOA JURÍDICA	143,36	143,36	452,75	143,36
IRRF S/FOPAG	352,62	392,51	394,45	901,2
PIS RETIDA A RECOLHER	4,82	7,16	2,48	2,48
COFINS RETIDA A RECOLHER	22,23	33,03	11,43	11,43
CSLL RETIDA A RECOLHER	7,41	11,01	3,81	3,81
PIS A PAGAR	0	0	0	0
COFINS A PAGAR	0	0	0	0
IPI A PAGAR	0	0	0	0
ISS A PAGAR	6.168,35	7.045,44	8.555,17	9.321,93
ICMS A PAGAR	664,88	5,18	126,67	1.160,28
OUTRAS OBRIGAÇÕES	8.353,24	12.378,24	15.181,66	11.228,24
DEPOSITOS NAO IDENTIFICADOS	3.467,85	7.492,85	7.492,85	6.342,85
CHEQUES A COMPENSAR	4.885,39	4.885,39	7.688,81	4.885,39
ADIANTAMENTO DE CLIENTES	15.563,41	15.556,00	22.441,77	20.791,77
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>2.671.528,25</b>	<b>2.683.184,16</b>	<b>2.694.908,62</b>	<b>2.706.702,06</b>
EMPRÉSTIMO LP ITAÚ	58.333,34	58.333,34	58.333,34	58.333,34
OUTRAS OBRIGAÇÕES	2.613.194,91	2.624.850,82	2.636.575,28	2.648.368,72
MUTUOS SÓCIO 1	2.413.583,95	2.422.915,03	2.432.301,62	2.441.744,06

MUTUOS SÓCIO 2	77.974,17	78.438,12	78.904,82	79.374,30
IRRF S/ MUTUOS A RECOLHER	121.636,79	123.497,67	125.368,84	127.250,36
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>-210.845,28</b>	<b>-378.883,73</b>	<b>-366.918,64</b>	<b>-461.051,41</b>
<b>CAPITAL SOCIAL INTEGRALIZADO</b>	<b>185.975,00</b>	<b>185.975,00</b>	<b>185.975,00</b>	<b>185.975,00</b>
Sócio 1	180.775,00	180.775,00	180.775,00	180.775,00
Sócio 2	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>	<b>646.529,40</b>	<b>646.529,40</b>	<b>646.529,40</b>	<b>646.529,40</b>
<b>(+) LUCROS OU (-) PREJUÍZOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Acumulado	1.043.349,68	1.211.388,13	1.199.423,04	-1.293.555,81

**APENDICE A – Balanço Patrimonial referente aos meses de Junho a Setembro 2018.**

#### Demonstração do Resultado do Exercício

	jun/18	jul/18	ago/18	set/18
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>451.246,09</b>	<b>334.190,94</b>	<b>636.164,18</b>	<b>402.115,73</b>
Venda de Mercadorias e Produtos	245.634,34	99.343,30	350.992,32	91.384,25
Serviços Prestados	205.611,75	234.847,64	285.171,86	310.731,48

Devoluções de venda de mercadorias e Produtos	-1.840,00	0,00	0,00	0,00
<b>TRIBUTOS SOBRE VENDAS</b>	<b>-44.063,84</b>	<b>-36.312,47</b>	<b>-63.664,06</b>	<b>-46.362,19</b>
ICMS Sobre Vendas	-17.612,79	-7.242,76	-27.943,52	-6.455,34
PIS Sobre Vendas	-3.602,66	-3.926,17	-4.804,56	-5.454,92
COFINS sobre Vendas	-16.601,04	-18.098,11	-22.135,82	-25.129,99
IPI Sobre Vendas	-79,00	0,00	-225,00	0,00
ISS Sobre Vendas	-6.168,35	-7.045,43	-8.555,16	-9.321,94
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>405.342,25</b>	<b>297.878,47</b>	<b>572.500,12</b>	<b>355.753,54</b>
<b>CUSTOS DAS MERCADORIAS, PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	<b>-340.743,66</b>	<b>-346.352,64</b>	<b>-410.696,81</b>	<b>-320.578,37</b>
MATERIAIS E SERVIÇOS DIRETOS	-211.818,56	-247.652,49	-282.066,66	-201.705,90
COMPRA DE MATÉRIA PRIMA	-209.653,35	-450.605,55	-258.011,35	-181.037,26
FRETES E CARRETOS SOBRE COMPRAS	-15.374,98	-16.877,30	-21.040,63	-16.436,62
SERVIÇOS DE TERCEIROS	-6.106,44	-1.915,00	-29.777,82	-6.028,55
(-) CRÉDITO DE ICMS S/COMPRAS EFRETES	16.947,91	7.237,58	27.816,85	5.295,06
(-) CRÉDITO DE PIS S/COMPRAS EFRETES	3.226,85	6.619,61	4.907,48	3.530,74
(-) CRÉDITO DE COFINS S/COMPRAS EFRETES	14.863,06	30.490,32	22.604,13	16.262,81
(-) CRÉDITO DE IPI S/COMPRAS	7.309,59	22.320,02	12.384,38	8.486,18
(-) DEVOUÇÃO DE COMPRAS	770,00	2.574,17	0,00	0,00
MATERIAL DE USO NA PRODUÇÃO	-366,08	-487,50	0,00	-900,00
(+) ESTOQUE INICIAL	-558.400,66	-534.965,54	-687.956,70	-647.007,00
(-) ESTOQUE FINAL	534.965,54	687.956,70	647.007,00	616.128,74
<b>MÃO DE OBRA</b>	<b>-79.526,23</b>	<b>-80.213,90</b>	<b>-85.170,14</b>	<b>-73.793,94</b>
SALÁRIOS E ORDENADOS PRODUÇÃO	-43.437,99	-40.181,49	-39.944,37	-39.261,69
HORAS EXTRAS PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
FÉRIAS PRODUÇÃO	-2.670,16	-2.549,33	-5.297,14	-3.379,90
13º SALÁRIO PRODUÇÃO	-3.945,42	-4.029,37	-3.433,86	-3.564,22
INSS	-12.418,25	-13.169,00	-13.435,79	-14.190,35
FGTS	-3.581,14	-5.963,67	-3.436,43	-3.826,74
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL SEGURO DE ACIDENTES DE TRABALHO	-2.546,05	-2.869,59	-2.245,05	-1.715,65
FARMÁCIA / MEDICAMENTOS	-1.372,97	-1.383,20	-1.383,20	-1.383,20
FARMÁCIA / MEDICAMENTOS	0,00	0,00	0,00	-300,27
UNIFORMES E CRACHÁS	0,00	-958,85	-4.550,85	35,50
EPI - EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL	-27,00	0,00	-103,30	-118,60
ADICIONAIS PRODUÇÃO	-657,31	-941,10	-2.452,69	-675,21
ALIMENTAÇÃO	-9.423,64	-9.774,98	-11.062,81	-7.119,30
CONVENIO SESI	0,00	-433,73	-510,51	-569,35

(-) DESCONTO VALE ALIMENTAÇÃO PRODUÇÃO	1.363,00	1.363,00	1.128,00	1.175,00
(-) DESCONTO ASSISTÊNCIA MÉDICA PRODUÇÃO	707,00	769,00	705,00	418,50
CONFRATERNIZAÇÕES	-2.361,43	-913,61	0,00	0,00
(-) DESCONTO VALE GÁS PRODUÇÃO	430,00	353,00	329,00	252,00
(-) DESCONTO CONVENIO SESI PRODUÇÃO	43,40	43,40	43,40	52,50
(-) DESCONTO CONVENIO FARMÁCIA PRODUÇÃO	371,73	425,62	480,46	377,04
<b>CUSTOS INDIRETOS</b>	<b>-49.398,87</b>	<b>-18.486,25</b>	<b>-43.460,01</b>	<b>-45.078,53</b>
DEPRECIAÇÃO DE MÁQUINAS	-25.778,33	-25.778,33	-25.778,33	-25.778,33
ENERGIA ELÉTRICA	-21.443,74	8.668,69	-16.174,87	-15.557,29
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	0,00	0,00	0,00	-60,00
MATERIAIS DE USO E CONSUMO PRODUÇÃO	-662,64	0,00	0,00	-1.740,00
M. INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPRECIAÇÃO PRÉDIOS	-986,01	-986,01	-986,01	-986,01
EBENFEITÓRIAS	-986,01	-986,01	-986,01	-986,01
REFEIÇÃO PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	-169,40
REPRESENTANTES EM MANUTENÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
S DE ARMAZ. DE RESÍDUOS PRODUÇÃO	-528,15	-390,60	-520,80	-787,50
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPRA DE MERCADORIAS PARA REVENDA	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVIÇOS DE INDUSTRIALIZAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) CRÉDITO DE ICMS S/COMPRAS E FRETES	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) CRÉDITO DE PIS S/COMPRAS E FRETES	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
MÃO DE OBRA	0,00	0,00	0,00	0,00
FÉRIAS	0,00	0,00	0,00	0,00
13º SALÁRIO	0,00	0,00	0,00	0,00
INSS	0,00	0,00	0,00	0,00
FGTS	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>-126.700,56</b>	<b>-119.564,28</b>	<b>-149.838,22</b>	<b>-129.307,94</b>
DESPESAS COMERCIAIS	-21.381,47	-15.020,21	-15.242,77	-19.972,13
DESPESAS COM PESSOAL	-7.435,03	-7.249,40	-3.197,23	-4.045,83
SALÁRIOS E O. COMERCIAL	-3.683,00	-3.607,97	-2.451,47	-2.402,54
FÉRIAS COMERCIAL	-409,22	-409,22	-369,32	-267,67
13º SALÁRIO COMERCIAL	-306,93	-306,90	-200,76	-200,76

INSS	-2.012,61	-1.158,85	-202,10	-769,44
FGTS	-600,78	-345,89	-245,28	-229,69
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	0,00	0,00	0,00	0,00
FARMÁCIA / MEDICAMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
ADICIONAIS COMERCIAL	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DESCONTO VALE ALIMENTAÇÃO COMERCIAL	141,00	141,00	94,00	94,00
(-) DESCONTO CONVENIO FARMACIA COMERCIAL	0,00	22,89	171,50	41,79
(-) DESCONTO CONVENIO SESI COMERCIAL	6,20	6,20	6,20	7,50
SEGURANÇA DO TRABALHO	-569,69	-1.659,66	0,00	-319,02
(-) DESCONTO VALE GÁS COMERCIAL	0,00	69,00	0,00	0,00
COMISSÕES A TERCEIROS	-658,67	-368,21	-1.377,00	-710,75
COMISSÕES SOBRE VENDAS – TERCEIROS	-658,67	-368,21	-1.377,00	-710,75
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	-12.592,73	-9.764,60	-11.251,88	-15.798,89
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	-12.592,73	-9.764,60	-11.251,88	-15.798,89
TRANSPORTE DE VENDAS	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES FROTA PRÓPRIA	0,00	0,00	0,00	0,00
PEÇAS DE MANUTENÇÃO VEÍCULOS FROTA PRÓPRIA	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO VEÍCULOS FROTA PRÓPRIA	0,00	0,00	0,00	0,00
SEGURO VEÍCULOS	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS COMERCIAIS	-695,04	2.362,00	583,34	583,34
PASSAGENS/ESTADIAS/VIAGENS	-1.601,04	-268,00	0,00	0,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS	0,00	0,00	0,00	0,00
PERDAS COM CLIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
RECUPERAÇÃO COM PERDA DE CLIENTE	906,00	2.630,00	583,34	583,34
DISTRIBUIÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
MANUTENÇÃO DE VEICULOS	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>-76.625,62</b>	<b>-59.121,59</b>	<b>-91.985,71</b>	<b>-64.964,71</b>
DESPESAS COM PESSOAL	-11.548,91	-12.310,82	-24.315,27	-11.993,88
SALÁRIOS E ORDENADOS ADMINISTRATIVO	-6.835,00	-6.698,20	-6.971,80	-6.007,67
FÉRIAS ADMINISTRATIVO	-809,38	-791,49	-775,91	-1.262,50
13º SALÁRIO ADMINISTRATIVO	-569,60	-569,57	-569,58	-569,60
INSS	-2.528,86	-2.187,92	-2.187,97	-1.966,56
FGTS	-754,87	-653,10	-10.911,57	-587,50
INDENIZAÇÕES E ABONOS	0,00	-1.506,70	-3.019,40	0,00

FARMÁCIA / MEDICAMENTOS	0,00	-24,80	0,00	0,00
ADICIONAIS ADMINISTRATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00
ALIMENTAÇÃO	-172,16	0,00	0,00	-351,59
LANCHES EXTRAS	0,00	0,00	0,00	-1.369,35
TREINAMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DESCONTO VALE				
ALIMENTAÇÃO ADMINISTRATIVO	141,00	141,00	141,00	141,00
(-) DESCONTO ASSISTÊNCIA				
MÉDICA ADMINISTRATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00
SEGUROS ADMINISTRATIVOS	-32,44	-32,44	-32,44	-35,11
(-) DESCONTO CONVENIO				
SESI ADMINISTRATIVO	12,40	12,40	12,40	15,00
(-) DESCONTO VALE GÁS ADM.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>HONORÁRIOS DIRETORIA</b>	<b>-2.107,00</b>	<b>-2.107,00</b>	<b>-2.107,00</b>	<b>-6.853,00</b>
<b>PRO-LABORE</b>	<b>-2.107,00</b>	<b>-2.107,00</b>	<b>-2.107,00</b>	<b>-6.853,00</b>
<b>DESPESAS COM OCUPAÇÃO</b>	<b>-26.064,57</b>	<b>-4.703,21</b>	<b>-28.767,69</b>	<b>-4.703,21</b>
DEPRECIÇÕES/AMORTIZAÇÕES	-3.644,07	-3.644,07	-3.644,07	-3.644,07
MANUTENÇÃO DE EDIFÍCIOS	-22.420,50	0,00	-24.014,48	0,00
MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES	0,00	0,00	-50,00	0,00
IPTU	0,00	-1.059,14	-1.059,14	-1.059,14
<b>DESPESAS GERAIS</b>	<b>-36.905,14</b>	<b>-40.000,56</b>	<b>-36.795,75</b>	<b>-41.414,62</b>
ÁGUA E ESGOTO	-470,97	-491,42	-535,16	-549,74
TELEFONE E INTERNET	-1.441,75	-1.480,71	-1.286,67	-1.237,39
CORREIOS E MALOTES	0,00	-700,22	-254,58	-277,38
VIAGENS E ESTADIAS	-1.141,91	-146,40	-1.481,35	-2.473,62
SEGURO DE VEÍCULOS	0,00	-370,93	-670,91	-370,91
IPVA / LICENCIAMENTO /				
SEGURO OBRIGATORIO	0,00	0,00	0,00	0,00
MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS	0,00	-30,00	0,00	-905,00
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTE	-2.048,05	-2.298,44	-1.921,42	-2.571,67
IMP. E ENCADERNAÇÕES	-1.724,80	-7.115,28	-8.281,66	-1.549,12
DESPESAS COM USO DE				
SOFTWARE	-950,00	-1.190,00	-950,00	-950,00
MATERIAIS DE ESCRITÓRIO	-1.703,20	-4.538,15	-2.722,30	-1.268,46
MATERIAIS DE LIMPEZA, COPA				
ECOZINHA	-3.188,00	-1.250,80	-382,20	-900,00
CURSOS, PALESTRAS E				
TREINAMENTOS	-3.904,00	-3.904,00	-4.621,33	-5.858,66
DOAÇÕES E PATROCÍNIOS	0,00	-1.075,00	0,00	-8.808,00
BENS DE PEQUENO VALOR	-1.061,25	-183,00	-197,05	-1.005,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS				
PESSOAJURÍDICA	-8.632,50	-3.425,60	-2.502,80	-2.613,20
ASSOCIAÇÕES DE CLASSE	0,00	0,00	0,00	0,00
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS				
EEQUIPAMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS	-1.059,19	0,00	-1.700,00	0,00
SEGURANÇA E				
MONITORAMENTO	-381,15	-381,15	-381,15	-446,15
ASSESSORIA ADMINISTRATIVA	0,00	0,00	0,00	0,00

ASSESSORIA CONTABIL	-4.500,00	-4.500,00	-4.500,00	-4.500,00
CARTÓRIO / AUTENTICAÇÕES	-646,99	-437,16	-1.167,50	-2.156,53
CERTIFICAÇÕES	0,00	0,00	0,00	0,00
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS	-610,00	0,00	0,00	-1.810,90
OUTRAS DESPESAS	0,00	0,00	0,00	0,00
SINDICATO EMPREGADOR	-491,50	-383,00	-311,50	-60,00
TAXAS COMERCIAIS	-497,78	-513,01	-703,25	-654,68
SEGURANÇA DO TRABALHO	0,00	0,00	0,00	0,00
USO E CONSUMO	-2.452,10	-5.586,29	-2.224,92	-448,21
TAXAS DE CARTÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>-28.693,47</b>	<b>-45.422,48</b>	<b>-42.609,74</b>	<b>-44.371,10</b>
RECEITAS FINANCEIRAS	692,18	1.384,84	567,97	427,88
DESCONTOS OBTIDOS	0,00	-0,98	91,64	0,00
JUROS RECEBIDOS	692,05	1.385,81	25,94	427,86
RENDIMENTOS DE APLICAÇÃO FINANCEIRA	0,13	0,01	450,39	0,02
OUTRAS RECEITAS FINANCEIRAS	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS FINANCEIRAS	-29.385,65	-45.399,07	-42.977,71	-43.738,47
DESCONTOS CONCEDIDOS	-1,01	0,00	0,00	0,00
JUROS PAGOS	-693,68	-25,02	-0,01	-15,47
DESPESAS BANCÁRIAS	-1.422,49	-1.782,96	-2.065,07	-8.886,57
DESPESAS COM COBRANÇA	-414,05	-398,84	-512,07	-436,02
DESPESAS COM CARTÃO DE CRÉDITO	0,00	-6,12	0,00	-69,00
JUROS S/ EMPRÉSTIMOS EFINANCIAMENTOS	-26.854,42	-43.186,13	-40.400,56	-34.331,41
DESPESAS INDEDUTIVEIS	0,00	-1.408,25	-200,00	-1.060,51
MULTAS DE TRANSITO	0,00	-208,25	0,00	-860,51
DOAÇÕES E BRINDES	0,00	0,00	0,00	0,00
PATROCINIO	0,00	-1.200,00	-200,00	-200,00
OUTRAS RECEITAS E D. Oper.	76.005,97	0,00	0,00	0,00
OUTRAS RECEITAS	0,00	0,00	0,00	0,00
RECUPERAÇÃO DE DESPESAS	76.005,97	0,00	0,00	0,00
COFINS SOBRE VENDAS (recuperação de meses anteriores )	41.591,40	0,00	0,00	0,00
IPI SOBRE VENDAS (recuperação de meses anteriores)	34.414,57	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Exercício</b>	<b>13.904,00</b>	<b>-168.038,45</b>	<b>11.965,09</b>	<b>-94.132,77</b>

**APÊNDICE B – Demonstrativo do Resultado do Exercício**