

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PATRÍCIA BIANCA DO AMARAL

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA PARA A TOMADA DE DECISÃO
NAS EMPRESAS:
estudo de caso em uma instituição de ensino

UBERLÂNDIA
NOVEMBRO DE 2017

PATRÍCIA BIANCA DO AMARAL

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA PARA A TOMADA DE DECISÃO
NAS EMPRESAS:
estudo de caso em uma instituição de ensino**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Thalita P C Campanholo

**UBERLÂNDIA
NOVEMBRO DE 2017**

PATRÍCIA BIANCA DO AMARAL

A importância da análise financeira para a tomada de decisão nas empresas: estudo de caso em uma instituição de ensino

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de avaliação:

Prof. Thalita Campanholo – UFU
Orientador

(Não tenho acesso aos nomes dos membros da banca)
Membro

Membro

Uberlândia (MG), 01 novembro de 2017

RESUMO

O processo decisório está sempre presente no cotidiano das pessoas, desde a escolha da roupa a ser usada até decisões a serem tomadas dentro de uma organização empresarial. Tomar decisões nem sempre é fácil e requer uma série de conhecimentos e procedimentos que são úteis para o sucesso do tomador de decisões. A análise das demonstrações financeiras propende diminuir a dependência de palpites e intuição, e, assim, atenuar as incertezas na tomada de decisão, pois detecta forças e fraquezas econômicas e financeiras do negócio e revela quais áreas dentro da corporação precisam ser aperfeiçoadas. O objetivo deste estudo é elucidar a importância da análise financeira dentro da tomada de decisão de empresas por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva. Este artigo apresentou definições de processo decisório, algumas características, problemáticas que interferem na tomada de decisão e a importância da análise financeira por meio de bibliografias de especialistas e através de um estudo de caso sobre uma instituição de pós-graduação. Mesmo realizando o controle das demonstrações contábeis da maneira mais correta possível, podem ocorrer resultados insatisfatórios e indesejáveis, pois existem diversos outros fatores que afetam o cotidiano da empresa. A análise da informação é uma grande aliada no processo decisório, porém não garante o sucesso do negócio. Ela pode prever situações não favoráveis para que se possam tomar decisões corretas no momento exato, e assim, otimizar os ganhos e amenizar perdas.

Palavras Chave: Tomada de decisão. Análise financeira. Índices financeiros.

ABSTRACT

The decision-making process is always present in people's daily lives, from a choice of the clothes to be worn to the decision. Tomarcip is not always easy and it needs a lot of knowledge and procedures that are useful for the success of the decision maker. An analysis of the financial statements tends to lessen a dependence on hunches and intuition, and thus attenuates as uncertainties in decision-making as it detects economic and financial strengths and weaknesses of the business and reveals that the areas within the corporation are purposefully perfected. The objective of this study is the analysis of the financial analysis within the decision making of the companies. This article presents a decision-making process and an analysis of the financial analysis through bibliographies of specialists and through a case study about the graduate institution. Even though we control the financial statements in the most correct way, we can find unsatisfactory and undesirable results, since there are several other factors that affect the daily life of the company. Information analysis is a great ally in the decision making process, but it does not guarantee the success of the business. It can predict unfavorable situations to make the right decisions at the right time, and thus, optimize the gains and mitigate losses.

Keywords: Decision making. Financial analysis. Financial indices.

1 INTRODUÇÃO

Fazer escolhas é um ato corriqueiro ao homem historicamente existente, já que desde o início da vida na Terra, o ser humano decidiu se seria um sedentário ou nômade, se comeria carne ou somente plantas, se caçaria ou plantaria seus alimentos. Decisões simples que demandavam apenas instinto ou consciência. Com a evolução e a socialização decorrente, os assuntos envolvendo decisões e escolhas pessoais passaram a exigir análises mais profundas, uma vez que o processo decisório abrange proveitos e prejuízos devido aos perigos relacionados às possíveis consequências. (SILVA *et al.*, 2015).

Com a era da informação, empresas e profissionais são forçados a modernizarem-se diariamente para serem competitivos. Essa realidade determina processos decisórios fundamentados em informações disponíveis e totalmente fidedignas. Tanto no âmbito interno quando externo, a Contabilidade é a maior fonte para a tomada de decisão, pois fornece dados sobre a situação da empresa, que serão fundamentais para a análise de informações nas organizações. (DUARTE; LAMOUNIER, 2007).

A importância de se tomar uma decisão acertada é que ela refletirá na organização e até mesmo em outras decisões. Por esse motivo, deve-se ficar atento ao que leva uma decisão ao fracasso para evitar o caminho que induz ao erro. (BAZERMAN, 2004).

Considerando tratar-se de um tema habitual dentro do ambiente empresarial, por meio da elucidação de fundamentos teóricos vinculados ao cotidiano de uma empresa e aplicação prática, busca-se transmitir a qualquer profissional que possua tarefas administrativas dentro de uma organização, como as informações podem contribuir para um bom gerenciamento, e conseqüentemente, ser um potencial de crescimento e destaque no mercado em que atua.

Sendo assim, a pesquisa tem como objetivo geral, informar, aos trabalhadores da área contábil, gerencial e administrativa, a importância da análise financeira para a tomada de decisão dentro das empresas. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa procura, de acordo com o entendimento de diversos estudiosos da área, explanar os conceitos importantes para a compreensão da relação entre as informações contidas nas análises financeiras e o processo decisório, além de citar algumas técnicas de análise de dados e aplicá-las em demonstrações contábeis de uma instituição de ensino de pós-graduação situada em Uberlândia – Minas Gerais.

Com fundamento no objetivo geral e objetivos específicos, a pesquisa responde à seguinte pergunta: Como as informações contidas nas análises financeiras podem auxiliar na tomada de decisão das empresas?

Então, a realização desta pesquisa pode ser justificada pela necessidade que os gestores, de organizações em geral, têm de manter o controle das atividades para a realização de diagnósticos que auxiliem no processo decisório e a complexidade enfrentada pelos mesmos ao gerir o negócio, o que faz com que muitas empresas encerrem suas atividades com pouco tempo de vida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, segundo Marconi e Lakatos (2003), é a literatura já existente sobre o tema em que vai se discorrer e é utilizado para embasar a nova pesquisa. Este referencial teórico compreende noções de tomada de decisão e análise financeira, evidenciando conceitos e sua importância dentro da empresa.

2.1 Tomada de Decisão nas empresas

Para Oliveira (2011), a tomada de decisão é a transformação de informações analisadas em ação, ou seja, primeiro se identifica o problema e posteriormente se pensa em uma ação que atingirá algum benefício para a empresa. Dessa maneira, argumenta a importância do gestor se atentar ao que ocorre no mundo e que afeta direta ou indiretamente o ambiente da organização, influenciando nos procedimentos para a tomada de decisão.

Conforme Choo (2003), a adoção de determinadas ações resultam em decisões e elaboração de propósitos para utilização de recursos. Portanto, para ele, o processo decisório é um aglomerado de supostas ações que se inicia na identificação e termina no comprometimento para sua realização.

Passado alguns anos, Silva (2013) sustenta a mesma ideia sugerida por Choo (2003), de que tomar uma decisão é o processo de escolha entre diversas ações disponíveis, em que uma ou mais serão escolhidas por ser(em) de maior probabilidade de sucesso, após uma análise de informações disponíveis.

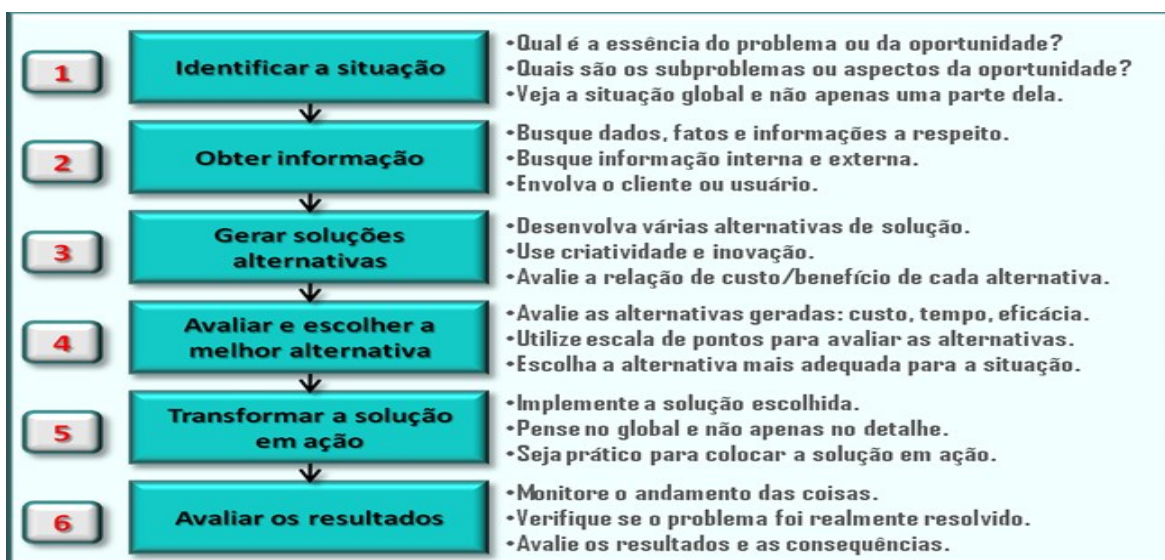
De acordo com Solino e El-Aouar (2001), o processo de decisão é desafiador e exige grandes habilidades do gestor, como criatividade e talento, para escolher a melhor maneira de enfrentar as situações impostas pelo mercado e obter vantagens competitivas. Então o autor, retomando a ideia de Oliveira (2011), sugere também que o gestor se atente ao que acontece no ambiente externo à empresa, para que consiga adaptar, com agilidade, as informações filtradas internamente a um bom planejamento de ações dentro da organização.

Sebastião (2014) diz que “a decisão é o ponto mais alto de um gestor, pois determina o rumo que a empresa seguirá a partir desse momento”. Conclui ainda que o administrador precisa fazer escolhas todos os dias, e por isso, deve decidir entre executar ou não executar, entre mudar ou continuar, entre sim ou não, bem como comprar e vender, onde investir, como melhorar seus produtos, como conseguir novos clientes e isso se torna mais certo se for fundamentado em informações confiáveis. Porém conclui que o gestor também deve empregar a experiência e a percepção sobre algum problema para decidir entre as possíveis opções.

Na visão de Matarazzo (1997), a tomada de decisão necessita seguir uma sequência de etapas para que os dados sejam transformados em informações úteis para o processo decisório. As etapas são simultaneamente: escolher indicadores, comparar com padrões, diagnosticar ou concluir e somente depois tomar a decisão.

Goldim (1998) também caracteriza o processo de tomar decisões em algumas etapas, porém de forma mais detalhada que Matarazzo (1998). A figura 1 mostra minuciosamente as etapas do processo decisório com breve explicação, de acordo com o autor.

Figura 1 – Processo decisório



Fonte: (GOLDIM, 1998).

Choo (2003) afirma que existem quatro modelos de tomada de decisão para as empresas: modelo racional, orientado para objetivos e guiado por normas, rotinas e programas de desempenho; modelo processual, orientado também por objetivos e com múltiplas soluções alternativas; modelo político, com objetivos e interesses conflitantes e certeza sobre abordagens e resultados preferidos; e por último o modelo anárquico, composto por objetivos ambíguos e processos obscuros para atingir os objetivos.

Bazerman (2004) constatou que a importância de se tomar uma decisão adequada é que ela reflete na empresa e até em outras decisões. Conhecer os vieses mais corriqueiros, o julgamento da incerteza e as noções de justiça ajudam a driblar o caminho que leva a decisão ao erro e fracasso.

Os vieses mais impactantes no processo são os motivacionais, que estão relacionados a pressões emocionais que podem interferir nas decisões. Ao decidir o que fazer, faz o que se deseja e não o que efetivamente deve ser feito. (BAZERMAN, 2004).

A incerteza, geralmente causada por falhas na informação, faz parte da tomada de decisão e quanto maior ela for maior também será a possibilidade de fracasso na decisão. Os administradores falham ao avaliar a natureza da incerteza e os efeitos da estruturação, e por isso o risco se desvia da racionalidade. Aprendendo a evitar essa incerteza, a tomada de decisão se torna mais coerente e eficaz. (BAZERMAN, 2004).

O senso de justiça é outro problema para a tomada de decisão. Para reduzir ou eliminar disfunções dessa justiça é necessário comparar a racionalidade aos limites. Cada pessoa tem um senso de justiça, e entender esses diferentes sentidos ajudam a tomar melhores decisões. (BAZERMAN, 2004).

Na corrida para atender às demandas do mercado, as empresas buscam soluções que as diferenciem aumentando a sua competitividade. Decisões rápidas e corretas são fundamentais para a empresa alcançar bons resultados. Faz-se necessário otimizar o planejamento e execução das atividades, sincronizar a cadeia de suprimentos e reduzir os custos operacionais para aumentar a satisfação dos seus clientes e a lucratividade do negócio. (BAZZOTTI; GARCIA, 2006, p. 16).

2.2 Análise das Demonstrações Financeiras

A informação encontrada por meio de uma análise financeira, segundo Kunh e Lampert (2012) e Reis (2009), pode apresentar pontos fracos e fortes da organização, e com base no que foi encontrado é possível aprimorar o desempenho do processo decisório com decisões estratégicas que poderão ampliar as atividades econômicas posteriormente.

O gestor deve conhecer bem a empresa, o mercado e o setor de atuação para tomar decisões assertivas, se aproveitando das qualidades e eliminando o máximo de imperfeições. É dessa maneira que o administrador conseguirá a maximização do valor da empresa, em conformidade com o objetivo. (REIS, 2009).

Para Sebastião (2014), os diagnósticos da situação e as expectativas que a empresa tem ao tomar decisões assertivas são possíveis por meio da análise das demonstrações financeiras e contábeis, que guiarão as decisões e servirão de parâmetro para que sejam corrigidas as fraquezas e preservados os pontos fortes. O autor conclui que tais demonstrações fornecem informações importantes também aos *stakeholders*, e nesse sentido, devem ser fornecidas em tempo correto, com qualidade, relevância, confiança e de forma a permitir comparabilidade.

Barbosa (2010) afirma que, principalmente para a área gerencial, os relatórios financeiros devem ser estudados e com base nesses estudos é que se conseguem informações relevantes para a tomada de decisão, oferecendo à empresa maiores chances competitivas e oportunidades de crescimento. Também é importante analisar a qualidade das informações, pois em quantidade exagerada podem tornar-se inúteis.

O objetivo da análise financeira é retirar informações por meio de meditações feitas sobre as demonstrações financeiras a fim de detectar situações importantes para a tomada de decisão. A maior vantagem da análise é a oportunidade de conhecer e acompanhar a real visão do patrimônio e das operações cotidianas da organização, permitindo a elaboração de medidas corretivas, bem como o conhecimento analítico de indicadores. (KUHN; LAMPERT, 2012).

Além de existirem distintas informações que se podem conseguir com a análise de demonstrativos, há também diferentes modos de se arranjar tais informações, que são alcançadas por meio de várias técnicas de análise para cada situação e para cada grupo de informações que se procura nos demonstrativos financeiros. (BARBOSA, 2010).

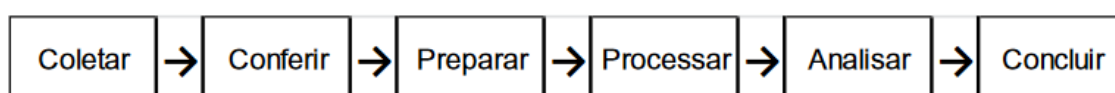
Para que as análises financeiras sejam realizadas de forma mais prática e precisa, segundo Oliveira (2011), existem ferramentas, chamadas de sistemas de gestão, que transmitem informações de forma a embasar a tomada de decisão, tanto internamente, na elaboração de estratégias gerenciais, quanto para análise de comparação com o mercado externo. Porém, afirma também a possibilidade dos sistemas serem prejudiciais à empresa quando produzem informações em grandes quantidades e complexidade, impossibilitando a utilização das mesmas.

Na mesma linha de pensamento, Solino e El-Aouar (2001) reconhecem que informação precisa e completa, ou seja, de qualidade, é elemento primordial para a empresa se

destacar competitivamente, e recomenda-se dar importância às tomadas de decisões baseadas nos sistemas de informação, para se conseguir resultados satisfatórios.

A análise das demonstrações financeiras estabelece uma preparação preliminar das partes contábeis. O processo de análise como um todo corresponde a um processo que, simultaneamente, segundo Kuhn e Lampert (2012), coleta documentos para serem analisados, confere os documentos obtidos, padroniza as demonstrações financeiras (adaptações na estrutura e nos valores), analisa os cálculos dos indicadores, obtém os relatórios, analisa os indicadores e relatórios e finalmente faz a conclusão com elaboração de pareceres.

Figura 2 – Etapas básicas da análise financeira



Fonte: (KUHN; LAMPERT, 2012).

É imprescindível a compreensão, a análise e o monitoramento, principalmente, do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), além de fazer controle de caixa, controle dos custos e observar os dados contidos nos diversos índices financeiros. (MEDEIROS *et al.*, 2012).

Conforme Sebastião (2014), são utilizadas algumas técnicas para análise das demonstrações financeiras, sendo as mais aplicadas, a análise de índices econômicos/financeiros, a análise vertical e a análise horizontal, que são melhores explicadas nos quadros a seguir:

Quadro 1 – Análise vertical

Análise Vertical	
É a análise do comportamento de determinada conta em um ano X, em relação à outra conta do mesmo período. (SEBASTIÃO, 2014).	
Exemplo 1: Quanto o valor do ativo circulante representa no valor do ativo total da empresa.	$\frac{\text{Ativo circulante} \times 100}{\text{Ativo total}}$
Exemplo 2: Quanto o valor dos custos de produção representa no total das receitas líquidas.	$\frac{\text{Custo de produção}}{\text{Receita líquida de vendas}} \times 100$

Fonte: Compilado pela autora.

Quadro 2 – Análise horizontal

Análise Horizontal	
É a análise do comportamento de determinada conta em anos diferentes, onde é definido um ano base, que geralmente é o ano inicial, e faz-se comparações da mesma conta em anos anteriores. (SEBASTIÃO, 2014).	
Exemplo 1: Qual a variação percentual no valor do ativo total do ano de 2016 para o ano de 2017.	$[(\text{Ativo total } 2017 / \text{Ativo total } 2016) \times 100] - 100$
Exemplo 2: Qual a variação percentual no valor do Lucro Bruto do ano de 2016 para o ano de 2017.	$[(\text{Lucro Bruto } 2017 / \text{Lucro Bruto } 2016) \times 100] - 100$

Fonte: Compilado pela autora.

Quadro 3 – Índices econômicos e financeiros

Índices	Fórmula	Indica
Estrutura de Capital		
Endividamento	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$1,00 de capital próprio.
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.
Imobilização do PL	$\frac{\text{Ativo Não Circulante - Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$1,00 de Patrimônio Líquido.
Imobilização dos Recursos Não correntes	$\frac{\text{Ativo Não Circulante - Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquidos + Passivo Não Circulante}}$	Percentual de recursos não correntes destinados ao Ativo Permanente.
Liquidez		
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	A porcentagem de dívida de curto prazo em condições de serem liquidadas imediatamente.
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante + Passivo não circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total.
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto existe de Ativo Circulante para cada R\$1,00 de dívida também circulante.
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante - Estoque - Despesa Antecipada}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de pagamento de curto prazo da empresa mediante uso basicamente de disponível e valores a receber.
Rentabilidade		
Giro do Ativo	$\frac{\text{Receitas Líquidas}}{\text{Investimento}}$	Quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total.
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita líquida}}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$1,00 vendido.
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$1,00 de investimento total.
Retorno sobre o PL	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido (inicial)}}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$1,00 de capital próprio investido no exercício.

Fonte: Adaptado de Medeiros *et. al.* (2012).

Barbosa (2010) conclui que o problema, principalmente das micro e pequenas empresas no Brasil, é a falta de conhecimento sobre a capacidade ou disponibilidades financeiras que possuem, causando a ausência de informações relevantes para tomar decisões, e como o cenário competitivo exige respostas rápidas, acabam ficando prejudicadas.

A análise das demonstrações contábeis é um procedimento que objetiva extrapolar as fronteiras dos dados e relatórios adquiridos pela contabilidade, transformando dados em informações úteis e de simples entendimento, que possam facilitar a vida de empresários, gerentes e demais gestores. (GAZOLA JUNIOR, 2004).

Por meio da análise das demonstrações é possível obter informações para que a decisão seja tomada, pois ela permite diagnosticar o negócio, exibindo pontos críticos e

preferências para solução de questões de adversidade. Gera também visões estratégicas em relação ao futuro, observando limites e potencialidades. A análise financeira, que são comprovações formais onde são preparados múltiplos relatórios organizacionais para uso interno, contém elementos gerenciais delineados e originam situações econômico-financeiras de uma organização por meio de subsídios emitidos pela mesma. (COELHO; BARROS, 2015).

De acordo com Medeiros *et al.* (2012), é a partir dos diagnósticos construídos em cima dos relatórios contábeis que se conhece a liquidez de uma organização e o quão atenta ela deve estar com futuros problemas financeiros. Acrescenta ainda, que para obter sucesso e crescimento saudável é necessário que a empresa mantenha controles eficientes capazes de gerar uma retroalimentação, permitindo avaliações de desempenho e possíveis correções.

Complementando a ideia de Medeiros *et al.* (2012), tem-se a concepção de Kuhn e Lampert (2012), a qual aponta que as demonstrações e os diagnósticos encontrados nas análises auxiliam na avaliação de escolhas passadas e também oferece aporte para estratégias de próximos planejamentos, pois de nada adianta ter relatórios das atividades se os mesmos não forem utilizados posteriormente para auxiliar a gestão dos negócios. De acordo com os autores, seria tempo perdido.

Gazola Junior (2004) afirma que a análise é importante para os investidores, credores, bancos, acionistas, mas principalmente para o administrador enquanto faz a gerência da organização. Apenas o enfoque será modificado, ou seja, além de informar o progresso e o posicionamento das contas ela deve servir como um painel de controle da administração.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa visa, quanto aos objetivos, estabelecer-se de forma descritiva, o qual se embasa em descrever características do tema estudado, observando os fatos, analisando e decodificando sem interferência direta do pesquisador. (RAUPP; BEUREN, 2006).

Se tratando de abordagem do problema, este trabalho realiza um tratamento qualitativo, que segundo Richardson (1999), não emprega recursos estatísticos para analisar um assunto. Apesar de a Contabilidade tratar, em sua grande maioria, de números, ela pode ser entendida, de acordo com Muniz *et al.* (2005), como uma ciência social aplicada, pois

estabelece uma relação com diversas outras áreas além da matemática pura, e por isso, justifica-se a grande importância de estudos qualitativos para compreensão de valores empregados à ciência.

Como procedimento técnico, realiza-se uma pesquisa bibliográfica, de modo a reunir documentos de fontes secundárias, ou seja, aqueles materiais que já foram tratados por diferentes autores e publicados como artigos, livros, dissertações, teses e redes eletrônicas, sobre o tema proposto. (RAUPP; BEUREN, 2006). A pesquisa bibliográfica não se reduz à compilação de dados, ela admite a descoberta de novos questionamentos, como pode ser observada na afirmação: “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 185).

Dessa forma, realiza-se o levantamento bibliográfico sobre tomada de decisão e análise financeira, englobando conceitos e aplicações, com a finalidade de embasar toda a discussão do tema para melhor atingir o objetivo supracitado. Posteriormente, a teoria encontrada nas pesquisas bibliográfica se aplica na prática, através do estudo de caso, que segundo Gil (1999) possibilita conhecimentos detalhados sobre um objeto, os quais seriam dificilmente encontrados em outros delineamentos.

A coleta documental se mostra o instrumento de coleta de dados mais expressivo, devido à utilização de fontes coletadas por outras pessoas, no caso, em estudos de materiais prontos e análise de demonstrações contábeis já elaboradas pela empresa. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para aplicação prática, escolheu-se uma microempresa com oito anos de mercado, localizada na cidade de Uberlândia – Minas Gerais, que atualmente oferece cursos de pós-graduação nas áreas de Finanças e Recursos Humanos e pretende encerrar suas atividades no final do ano de 2017. A organização disponibilizou, por meio de um questionário, algumas informações relevantes e também concedeu seus Balanços Patrimoniais (ANEXO A) e suas Demonstrações de Resultado dos Exercícios (ANEXO B), ambos de 2015, 2016 e 2017, para que se pudesse estudá-los, enfatizando a ideia de que o controle das informações auxilia na tomada de decisão.

4 ESTUDO DE CASO

Aplicou-se, para os períodos fornecidos, a análise horizontal e vertical nos Balanços Patrimoniais (APÊNDICE A) e nas Demonstrações de Resultado dos Exercícios (APÊNDICE B), bem como o cálculo de alguns índices financeiros (APÊNDICE C), com a finalidade de conhecer o motivo do encerramento da empresa. Concomitantemente, foram realizadas algumas perguntas (APÊNDICE D) ao proprietário da empresa, as quais foram imprescindíveis para a conclusão final dessa pesquisa, quanto aos resultados e decisão do empreendedor.

Observando os Balanços Patrimoniais de 2015, 2016 e 2017, por meio da análise vertical, constata-se um elevado valor de mensalidades a receber, representando respectivamente 95,58%, 95,44% e 97,50% no total do ativo, o que pode indicar um fluxo de caixa desfavorável à empresa, pois a maioria de seus bens e direitos encontra-se limitado nas mãos de seus clientes. Fato também constatado pelas receitas brutas dos três anos, que estão quase em sua totalidade localizadas em duplicatas a receber.

Ainda sobre duplicatas a receber, olhando para a análise horizontal, pode-se constatar que, em 2017 houve uma queda de 86,01% em relação a 2015 devido à baixa de Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD), que gerou uma despesa de R\$64.590,05, e consequentemente um prejuízo no período de R\$75.824,32. Ao observar a análise vertical, essa baixa representa 204,91% das receitas com as mensalidades de 2017, justificando, em grande parte, o resultado líquido negativo.

Outro ponto a ser destacado são os tributos sobre a receita, que oneram bastante a empresa, pois representam 86,67% da receita líquida em cada ano analisado. O montante para cobrir as outras despesas acaba ficando reduzido e por isso um lucro líquido pequeno.

Em 2017, com relação a 2015, as receitas diminuíram 47,58%, enquanto o total das despesas aumentaram 143,55%. Isso refletiu no resultado líquido do período, que diminuiu 876,30%, indicando uma situação preocupante para o último exercício, com prejuízo bastante relevante.

Quanto aos índices de estrutura patrimonial, percebe-se que a composição do endividamento da empresa é totalmente de curto prazo nos três anos, o qual gera um desembolso frequente e acaba comprometendo o caixa da empresa devido à demora no ciclo de recebimento dos alunos.

Um ponto observado no índice de imobilização, é que a empresa não utiliza capital próprio para aquisição de ativos de baixa liquidez como imobilizados, investimentos e ativos intangíveis e por isso sobra mais recursos próprios para financiar seu ativo circulante, ou seja, a operação da atividade principal.

Em relação aos índices de liquidez, a empresa apresenta queda na liquidez imediata no decorrer dos anos, demonstrando sua capacidade, cada vez menor, de liquidar dívidas de curtíssimo prazo. Do mesmo modo, a liquidez geral, corrente e seca sofrem declínio de um período para o outro ao longo dos três anos e apresentam valor igual entre si, que pode ser explicado pela ausência de ativo não circulante e passivo não circulante. Vale destacar que em 2015 a empresa possuía R\$ 6,93 de recursos de curto prazo para cada R\$1,00 de dívidas de curto prazo, ou seja, uma folga de R\$5,93 e em 2017 para cada R\$1,00 de dívida de curto prazo a empresa passou a ter apenas R\$0,52 de recursos de curto prazo, o que indica grande insuficiência para pagamentos.

Outras questões a serem destacadas, são os índices de rentabilidade da instituição, que em 2017, resultaram em percentuais negativos, explicando mais uma vez o prejuízo do período.

De modo geral, a instituição de ensino analisada sofreu um decréscimo na qualidade de seus índices financeiros e também da relação observada pelas análises horizontais e verticais entre os anos de 2015 e 2017. Essa situação mostra que outras áreas dentro da empresa não estavam saudáveis, desde a operacional até a financeira, o que fez com que a decisão do proprietário tendesse ao encerramento do negócio.

Segundo ele, mesmo com a recente organização da gestão e controle do patrimônio, realizado mensalmente, existiu uma série de acontecimentos que impactaram negativamente, como por exemplo, queda na quantidade de alunos matriculados por turma, atraso e inadimplência nas mensalidades, crise no país, desorganizações financeiras em períodos anteriores, desavenças entre o ex-sócio e o atual proprietário, altas retiradas de pró-labore sem autorização por parte do ex-sócio, entre outros. Portanto não enxerga, em curto prazo, uma melhora no desempenho da empresa e não acredita ser possível uma recuperação sem desgastes e conturbações, justificando a sua decisão de encerramento da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As definições que fundamentam a análise financeira, mesmo que criadas há alguns anos atrás, permanecem até os dias atuais em suas essências. Isso se explica pelo fato de que o processo decisório sempre esteve presente no cotidiano das pessoas. Não só dentro do ambiente empresarial, mas também no âmbito pessoal, ao decidirmos qual roupa vestir, o restaurante para jantar, qual profissão seguir, onde morar.

Tomar decisões nem sempre é fácil e requer uma série de conhecimentos e procedimentos que são úteis para o sucesso do tomador de decisões. Conhecer o que prejudica uma tomada de decisão ajuda a tornar a escolha mais coerente e descomplicada. Como foi exposto no decorrer do trabalho, a informação é uma grande aliada para que os erros no processo decisório sejam diminuídos ou pelo menos conhecidos, para que possam ser corrigidos em novos processos.

No contexto da pesquisa, pode-se concluir que a exploração dos indicadores financeiros, aplicada pelo método de análise horizontal, vertical e de índices, permite ao gestor e investidor uma boa avaliação relacionada à efetivação do investimento aplicado para o funcionamento da empresa e os resultados do negócio.

No estudo de caso realizado, as análises das demonstrações contábeis se mostraram bastante pertinentes, ao revelar uma situação financeira e econômica cada vez pior, permitindo que o proprietário tomasse sua decisão de encerrar as atividades da empresa no final do ano de 2017.

Mesmo realizando o controle das demonstrações contábeis da forma mais correta possível, podem ocorrer resultados insatisfatórios e indesejáveis, como no caso da instituição analisada, pois existem diversos outros fatores que afetam o cotidiano da empresa. A análise da informação é uma grande aliada no processo decisório, porém não garante o sucesso do negócio. Ela pode prever situações não favoráveis para que se possa tomar a decisão correta no momento exato.

Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa em outras instituições de ensino do mesmo ramo de atividade, para que se possa comparar resultados das análises horizontais e verticais, como também dos índices financeiros, a fim de detectar se o segmento em questão está passando por uma crise, ou se o resultado do estudo de caso desse trabalho é um evento isolado, ocasionado por questões particulares à organização estudada.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Heitor M. A análise de demonstrativos financeiros como ferramenta para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Scientia FAER**, Olímpia, v. 2 a. 2, p. 38-52, 2010. Disponível em: <<http://www.f aer.edu.br/revistafaer/artigos/edicao2/heitor.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBA's. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Paraná, v. 6, n. 11, 2006. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/viewFile/368/279>>. Acesso em 24 jun. 2017.

COELHO, Andresa K. S.; BARROS, Thalita G. **Análise das demonstrações contábeis**: análise da estrutura financeira da Buettner S/A Indústria e Comércio. Belém: UFPA, 2015. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Andressa-Kassia-Sousa-Coelho-e-Thalita-Gon%C3%A7alves-Barros-An%C3%A1lise-das-Demonstra%C3%A7%C3%B5es-Cont%C3%A1beis.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

DUARTE, Helen C. F.; LAMOUNIER, Wagner Moura. Análise financeira de empresas da construção civil por comparação com índices-padrão. **Enfoque Reflexão Contábil**, Paraná, v. 26, n. 2, p. 9-28, 2007. Disponível em: <<http://www.dcc.uem.br/enfoque/new/enfoque/data/1216127297.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

GAZOLA JUNIOR, Vilmar. **A importância da análise financeira na gestão das empresas**. Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis300770.PDF>>. Acesso em: 23/06/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDIM, José Roberto. **Processo decisório**. 1998. Disponível em: <<http://www.focculadm.br/aula-26---processo-decisoacuterio-reversibilidade-e-realimentaccedilatildeo.html>>. Acesso em 18 fev. 2017.

KUHN, Ivo Ney; LAMPERT, Amauri Luis. **Análise financeira**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012.

Disponível em:

<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1248/Analise%20Financeira.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24/06/2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan *et al.* Análise dos demonstrativos contábeis através de índices financeiros e econômicos: o caso de um escritório de advocacia. *In*: Congresso Virtual Brasileiro de Administração (Convibra Administração), 4., 2012. **Anais...** Convibra.

Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_4663.pdf>.

Acesso em: 15 jun. 2017.

MUNIZ, Anderson Aparecido Ferreira *et al.* **Contabilidade - ciência exata ou ciência social aplicada?**: o relacionamento da Contabilidade com a Matemática, com o Direito e com as Ciências Sociais. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005.

Disponível em: <<http://sinescontabil.com.br/monografias/artigos/kedma.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Estratégicas, Táticas e Operacionais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTO, Maria Alice; BANDEIRA, Anselmo. A. O processo decisório nas organizações. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção, 8., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis**: Estrutura e Análise. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBASTIÃO, Jackson. **Análise das demonstrações financeiras como fator determinante na tomada de decisão**: estudo de caso de entidades angolanas. 2014. 73 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2014. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7336/1/Dissertacao%20-%20Jackson%20Sebasti%C3%A3o%20-%20final.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

SILVA, Andressa Nunes et al. Efeito SunkCosts no processo de tomada de decisão: uma análise sob a percepção de discentes. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., Porto de Galinhas, 2015. **Anais...** Porto de Galinhas: CBC, 2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3998/3999>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

SILVA, Guilherme A. R. da. O processo de tomada de decisão na prática clínica: a medicina como estado da arte. **Revista da Sociedade Brasileira de Clínica Médica**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 75-79, 2013.

SOLINO, Antônia da Silva; El- AOUAR, Walid Abbas. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.08, n.3, jul./set.2001. Disponível em: <<http://www.unihorizontes.br/mestrado20092/competitividade01.pdf>>. Acesso em 22 jun. 2017.

ANEXOS

ANEXO A: BALANÇOS PATRIMONIAIS (2017, 2016, 2015).

ANEXO B: DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS (2017, 2016, 2015).

ANEXO A: BALANÇOS PATRIMONIAIS
(2017, 2016, 2015)

BALANÇO PATRIMONIAL (Valores em R\$)

ATIVO				PASSIVO			
Ativo Circulante	set/2017 *	dez/16	dez/15	Passivo Circulante	set/2017 *	dez/16	dez/15
Caixa	369,06	4.560,33	4.751,86	Obrigações Curto Prazo	2.160,00	14.143,24	9.281,14
Duplicatas a receber	14.374,00	95.507,98	102.739,35	Obrigações Tributárias	22.007,38	5.471,87	3.481,26
				Financiamentos Curto Prazo	0,00	3.004,00	2.745,49
				Fornecedores	4.200,00	0,00	0,00
Total Ativo	14.743,06	100.068,31	107.491,21	Total Passivo	28.367,38	22.619,11	15.507,89
				Patrimônio Líquido	set/2017 *	dez/16	dez/15
				Capital Social	62.200,00	62.200,00	62.200,00
				Lucro/Prejuízo acumulado	-75.824,32	9.904,22	9.767,46
				Lucros distribuídos	0,00	5.344,98	20.015,86
				Total PL	-13.624,32	77.449,20	91.983,32
Total do Ativo	14.743,06	100.068,31	107.491,21	Total do Passivo + PL	14.743,06	100.068,31	107.491,21

* 2017 - janeiro a setembro.

Fonte: Fornecido pela empresa analisada.

ANEXO B: DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS
(2017, 2016, 2015)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO				
RECEITAS	2017*	2016	2015	
Mensalidades dos Alunos	R\$ 31.521,93	R\$ 87.460,57	R\$ 60.134,00	
Receitas Cursos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(=) Receita Bruta	R\$ 31.521,93	R\$ 87.460,57	R\$ 60.134,00	
(-) Deduções da Receita				
ISS	R\$ (630,44)	R\$ (1.749,21)	R\$ (1.202,68)	
PIS	R\$ (204,89)	R\$ (568,49)	R\$ (390,87)	
COFINS	R\$ (945,66)	R\$ (2.623,82)	R\$ (1.804,02)	
IRPJ	R\$ (1.513,05)	R\$ (4.198,11)	R\$ (2.886,43)	
IRPJ	R\$ (907,83)	R\$ (2.518,86)	R\$ (1.731,86)	
Lucro Bruto	R\$ 27.320,06	R\$ 75.802,08	R\$ 52.118,14	
DESPESAS				
Pessoal				
Professores	R\$ (8.600,00)	R\$ (15.100,00)	R\$ (13.200,00)	
Honorário Sócio	R\$ (5.144,82)	R\$ (30.065,54)		
Gerais				
Serviços prestados - PJ.	R\$ (4.666,41)	R\$ (4.346,37)	R\$ (3.817,69)	
Certificação - Faculdade	R\$ (14.700,00)	R\$ -	R\$ (14.000,00)	
Material de escritório	R\$ (283,19)	R\$ (2.119,09)	R\$ (2.731,38)	
Telefone	R\$ -	R\$ (2.011,24)	R\$ (1.169,37)	
Propaganda e publicidade	R\$ (90,00)	R\$ (2.971,42)	R\$ (785,28)	
Restaurante e Coffe Break	R\$ (856,38)	R\$ (4.287,12)	R\$ (2.413,71)	
Gasolina	R\$ (100,00)	R\$ (2.143,87)	R\$ (1.859,11)	
PECLD	R\$ (64.590,05)	R\$ -	R\$ -	
Despesas Financeiras				
Despesas Bancárias	R\$ (4.113,53)	R\$ (2.853,21)	R\$ (2.374,14)	
Total das despesas	R\$ (103.144,38)	R\$ (65.897,86)	R\$ (42.350,68)	
LUCRO LIQUIDO	R\$ (75.824,32)	R\$ 9.904,22	R\$ 9.767,46	
* 2017 - janeiro a setembro.				

Fonte: Fornecido pela empresa analisada.

APÊNCIDE

APÊNDICE A: BALANÇOS PATRIMONIAIS (2015, 2016, 2017).

APÊNDICE B: DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS (2015, 2016, 2017).

APÊNDICE C: ÍNDICES FINANCEIROS (2015, 2016, 2017).

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES.

APÊNDICE A: BALANÇOS PATRIMONIAIS
(2015, 2016, 2017)

BALANÇO PATRIMONIAL (Valores em R\$)									
	31/12/2015	AV	AH	31/12/2016	AV	AH	30/09/2017*	AV	AH
ATIVOS									
Ativos Circulantes	107.491,21	100%	100%	100.068,31	100%	93,09%	14.743,06	100%	13,72%
Caixa	4.751,86	4,42%	100%	4.560,33	4,56%	95,97%	369,06	2,50%	7,77%
Duplicatas a receber	102.739,35	95,58%	100%	95.507,98	95,44%	92,96%	14.374,00	97,50%	13,99%
Total do Ativo	107.491,21	100%	100%	100.068,31	100%	93,09%	14.743,06	100%	13,72%
	31/12 2015	AV	AH	31/12 2016	AV	AH	30/09/2017*	AV	AH
PASSIVOS									
Passivos Circulantes	15.507,89	14,43%	100%	22.619,11	22,60%	145,86%	28.367,38	192,41%	182,92%
Obrigações a Curto Prazo	9.281,14	8,63%	100%	14.143,24	14,13%	152,39%	2.160,00	14,65%	23,27%
Obrigações Tributárias	3.481,26	3,24%	100%	5.471,87	5,47%	157,18%	22.007,38	149,27%	632,17%
Financiamentos CP	2.745,49	2,55%	100%	3.004,00	3,00%	109,42%	0,00	0,00%	0,00%
Fornecedores	0,00	0,00%	100%	0,00	0,00%	-	4.200,00	28,49%	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	91.983,32	85,57%	100%	77.449,20	77,40%	84,20%	-13.624,32	-92,41%	-14,81%
Capital Social	62.200,00	57,87%	100%	62.200,00	62,16%	100,00%	62.200,00	421,89%	100,00%
Lucros/Prejuízos ac.	9.767,46	9,09%	100%	9.904,22	9,90%	101,40%	-75.824,32	-514,31%	-776,30%
Lucros distribuídos	20.015,86	18,62%	100%	5.344,98	5,34%	26,70%	0,00	0,00%	0,00%
Total do Passivo + PL	107.491,21	100,00%	100%	100.068,31	100,00%	93,09%	14.743,06	100,00%	13,72%

* 2017 - janeiro a setembro.

AV - Análise Vertical.

AH - Análise Horizontal.

APÊNDICE B: DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS
(2015, 2016, 2017)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO									
RECEITAS	2015	AV	AH	2016	AV	AH	2017*	AV	AH
Mensalidades dos Alunos	60134,00	100%	100%	87460,57	100%	145,44%	31521,93	100%	52,42%
Receita Bruta	60134,00	100%	100%	87460,57	100%	145,44%	31521,93	100%	52,42%
(-) Deduções da Receita									
ISS	1202,68	2,00%	100%	1749,21	2,00%	145,44%	630,44	2,00%	52,42%
PIS	390,87	0,65%	100%	568,49	0,65%	145,44%	204,89	0,65%	52,42%
COFINS	1804,02	3,00%	100%	2623,82	3,00%	145,44%	945,66	3,00%	52,42%
IRPJ	2886,43	4,80%	100%	4198,11	4,80%	145,44%	1513,05	4,80%	52,42%
IRPJ	1731,86	2,88%	100%	2518,86	2,88%	145,44%	907,83	2,88%	52,42%
Lucro Bruto	52118,14	86,67%	100%	75802,08	86,67%	145,44%	27320,06	86,67%	52,42%
DESPESAS									
(-) Pessoal									
Professores	13200,00	21,95%	100%	15100,00	17,26%	114,39%	8600,00	27,28%	65,15%
Honorário Sócio	0,00	0,00%	100%	30065,54	34,38%	-	5144,82	16,32%	-
(-) Gerais									
Serviços prestados - PJ.	3817,69	6,35%	100%	4346,37	4,97%	113,85%	4666,41	14,80%	122,23%
Certificação - Faculdade	14000,00	23,28%	100%	0,00	0,00%	0,00%	14700,00	46,63%	105,00%
Material de escritório	2731,38	4,54%	100%	2119,09	2,42%	77,58%	283,19	0,90%	10,37%
Telefone	1169,37	1,94%	100%	2011,24	2,30%	171,99%	0,00	0,00%	0,00%
Propaganda e publicidade	785,28	1,31%	100%	2971,42	3,40%	378,39%	90,00	0,29%	11,46%
Restaurante e Coffe Break	2413,71	4,01%	100%	4287,12	4,90%	177,62%	856,38	2,72%	35,48%
Gasolina	1859,11	3,09%	100%	2143,87	2,45%	115,32%	100,00	0,32%	5,38%
PECLD	0	0,00%	100%	0	0,00%	-	64590,05	204,91%	-
(-) Despesas Financeiras									
Despesas Bancárias	2374,14	3,95%	100%	2853,21	3,26%	120,18%	4113,53	13,05%	173,26%
(-) Total das despesas	42350,68	70,43%	100%	65897,86	75,35%	155,60%	103144,38	327,21%	243,55%
LUCRO LIQUIDO	9767,46	16,24%	100%	9904,22	11,32%	101,40%	-75824,32	-240,54%	-776,30%

* 2017- janeiro a setembro.

AV - Análise Vertical.

AH - Análise Horizontal.

APÊNDICE C: ÍNDICES FINANCEIROS
(2015, 2016, 2017)

Índices Financeiros		2015	2016	2017*
Estrutura de Capital				
Endividamento	Capitais de Terceiros / PL	0,17	0,29	-2,08
Composição do Endividamento	PC / Capital de Terceiros x 100	100%	100%	100%
Imobilização do PL	ANC - ARLP / PL	0,00	0,00	0,00
Imobilização dos Recursos Não correntes	ANC - ARLP / PL + PNC x 100	0,00	0,00	0,00
Liquidez				
Liquidez Imediata	Disponível / PC	0,31	0,20	0,01
Liquidez Geral	AC + ARLP / PC + PNC	6,93	4,42	0,52
Liquidez Corrente	AC / PC	6,93	4,42	0,52
Liquidez Seca	AC - Estoque - Despesa Antecipada / PC	6,93	4,42	0,52
Rentabilidade				
Giro do Ativo	Receitas Líquidas / Investimento	0,55	0,94	-2,01
Margem Líquida	Lucro Líquido / Receita líquida x 100	18,74%	13,07%	-277,54%
Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido / Ativo x 100	9,09%	9,90%	-514,31%
Rentabilidade do PL	Lucro Líquido / PL inicial x 100	-	10,77%	-97,90%
* 2017 - janeiro a setembro.				

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

- Segmento de atividade: **Escola de pós-graduação.**
- Porte: **Microempresa.**
- Quantidade de funcionários: **Tenho somente a secretária como funcionária. Os professores são como autônomos.**
- Quanto tempo a empresa atua neste ramo? **8 anos**
- Qual o cargo/função que você exerce dentro da empresa? **Sócio administrador**
- Grau de escolaridade do empresário ou gestor da empresa: **Doutor em Economia**
- Tem conhecimento do que é Contabilidade Gerencial?
 - (A) **Sim**
 - (B) Não
- A empresa possui indicadores financeiros?
 - (A) **Sim**
 - (B) Não
- A determinação dos indicadores financeiros nas empresas é realizada para:
 - (A) **Verificar desempenho**
 - (B) Efetuar Controles
 - (C) **Tomar Decisões**
 - (D) **Efetuar Planejamento**
 - (E) Efetuar Previsões
- Outros: _____
- Quais as principais dificuldades em se controlar os recursos financeiros?
 - (A) **Tempo**
 - (B) **Falta de Recurso Financeiro**
 - (C) Recurso Técnico
 - (D) Conhecimento
 - (E) Não vê necessidade
- Outros: _____
- A utilização de dados para o uso da Contabilidade Gerencial são gerados:

(A) **Pela própria empresa (internamente)**

(B) Por um escritório

- Na sua opinião, quais indicadores você acha importante para a empresa?

(A) **Lucratividade**

(B) **Capital de Giro**

(C) Controle de Estoques

(D) **Rentabilidade**

(E) **Demonstração de Resultados**

(F) **Fluxo de Caixa**

(G) **Liquidez**

(H) **Contas a Pagar**

(I) Administração de Custos

(J) Orçamento

(K) Técnicas de análise de investimentos

(L) Análise das demonstrações contábeis

(M) Planejamento tributário

(N) Controle de contas a pagar

(O) Controle de contas a receber

- Qual a frequência de verificação dos indicadores financeiros?

(A) Diário

(B) **Mensal**

(C) Semestral

(D) Anual

(E) Esporadicamente

(F) Não acompanha os índices financeiros

- O que levou a ideia de fechar a empresa, apenas pelo prejuízo de 2017 ou fez uma análise a médio e curto prazo do histórico financeiro?

Resposta: “Foi uma fusão de acontecimentos: quando iniciamos a empresa, conseguíamos montar 3 turmas com 30 – 35 alunos por semestre nos cursos de MBA em Finanças, RH e Logística. Foi assim por um período de 3 anos. Durante esse processo de ascensão da escola, as finanças ficaram de lado, e tivemos um total descontrole do financeiro. O aluno concluía o curso que tinha duração de 18 meses e tinha pago umas 5, 6 parcelas alegando que o

financeiro não emitia os boletos... Quando fundamos a empresa, éramos dois sócios, eu cuidava da parte acadêmica e o outro da parte financeira. Sendo assim começamos a ter desavenças, eu cobrando uma melhor organização do financeiro. Peguei os extratos dos bancos e vi que estava havendo grandes retiradas de dinheiro sendo que tínhamos combinado de fazermos um capital de giro, não iria haver retirada de pró-labore durante um período. Somei os valores que ele havia retirado e solicitei a sua saída da empresa. Fiquei uns dois anos tentando organizando o financeiro. Como os alunos perceberam a falta de controle financeiro, muitos alegaram que já haviam pago o curso para o outro sócio que já havia saído e não acertaram o curso. Nesse tempo, minha esposa concluiu o curso de ciências contábeis e me ajudou na organização. Então de 2014 à atual 2017, estou como único sócio da empresa, e eliminamos o curso de Logística e passamos a ofertar somente Finanças e RH. Conseguimos montar turmas até 2016, mas nada comparado ao começo da empresa, o numero de alunos havia caído por sala. Em 2017 foi o primeiro ano que não conseguimos montar nenhuma turma durante esses 8 anos de empresa e também houve um grande numero de desistências durante o curso, pois são 18 meses. No curso de RH, iniciamos com 15 e hoje temos 2 pessoas, o custo torna-se inviável, mas temos que honrar até o final do curso com esses alunos. E devido a crise financeira que o país está passando, o primeiro corte no orçamento das famílias é a prestação de serviço, o que corrobora com o grande numero de desistências e inadimplência que estamos passando.

Quando um aluno quer desistir do curso, ele passa por uma entrevista comigo para verificação do motivo, e 100% dos que desistiram foram por causa de orçamento apertado. O Instituto fechou até a fazer uma campanha pra esses alunos não desistiram que iríamos congelar os boletos por 6 meses, alguns deu certo, outros não... Então juntando todos os fatos, um desgaste financeiro do passado, inadimplências, desistências, o país em crise, não estou conseguindo fechar turma, percebo que o meu ramo de atividade, está em decadência e, além disso, eu tenho outra empresa que está bem financeiramente, então não enxergo a curto prazo que a empresa vai melhorar e não quero me desgastar pra tentar recuperar a empresa, e largar a outra que está bem e com um futuro promissor.”