



**A ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE - COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O ADMINISTRADOR**

**THE ANALYSIS OF THE YEAR INCOME STATEMENT - DRE - AS MANAGEMENT  
TOOL FOR THE ADMINISTRATOR**

Robson Antonio Tavares Costa<sup>1</sup>

Adailton Tavares dos Prazeres<sup>2</sup>

Cairon Sena Ferreira<sup>3</sup>

Matheus Garcia de Carvalho<sup>4</sup>

**RESUMO**

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma ferramenta destinada a expressar a situação contábil de uma entidade, fazendo com que se apurem os lucros ou os prejuízos de uma empresa. Este trabalho pretende demonstrar a importância da análise de uma DRE para o desenvolvimento das atividades de um administrador, relatando detalhadamente a função de cada um, tanto da ferramenta (DRE), que auxilia o administrador nas tomadas de decisões e para demonstrar de forma precisa relatórios que mostrem a vida financeira da empresa, quanto do próprio administrador que tem papel de extrema importância dentro de uma organização. Neste artigo citamos o papel do administrador e a forma que ele foi, com o passar do tempo, desempenhando papel importante dentro do seu grupo social e, também, como as novas ferramentas vieram dinamizar e auxiliar no desempenho e tomada de decisão, fazendo com que o mercado tivesse um ganho significativo nesse aspecto, que é de suma importância no processo de gerenciamento de uma empresa. Assim, podemos concluir que o administrador tornou-se peça importante no processo de globalização e atualização do sistema empresarial, considerando que o conhecimento de gestão e a utilização das novas ferramentas na solução de problemas que ratificam a evolução da Administração como ciência.

**PALAVRAS – CHAVE:** DRE, GESTÃO, ADMINISTRADOR.

**ABSTRACT**

The Statement of Income is a tool to express the accounting situation of an entity, making it apurem the profits or losses of a company. This work aims to demonstrate the importance of analyzing a DRE for the development of an administrator activities, reporting in detail the function of each, both the tool (DRE), which assists the administrator in decision making and to demonstrate accurately reports showing the financial life of the company, as the administrator himself has extremely important role within an organization. In this article we quoted the trustee's role and the way he was, over time, playing an important role within your social group as well as new tools come and help boost the performance and decision-making the market had a significant gain in that respect, it is of paramount importance in the process of managing a company. Thus, we conclude that the

---

<sup>1</sup> Professos da Universidade Federal do Amapá, Cadeira de Finanças. Doutor em Gestão empresarial pela Universidade Traz os Montes Alto e Douro-Vila Real-Portugal, Mestre em Economia Empresarial pela Universidade Candido Mendes-Rio de Janeiro , Especialista em Gerencia Contábil Auditoria e Controladoria-Faculdade Internacional de Curitiba e Graduado em Ciências Gerenciais pelo Centro Universitário do Pará.

<sup>2</sup> Acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá

<sup>3</sup> Acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá

<sup>4</sup> Acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá

administrator has become an important part in the globalization of the business system and update process, whereas knowledge management and the use of new tools for troubleshooting and ratify the evolution of management as a science.

**KEYWORDS:** DRE MANAGEMENT ADMINISTRATOR.

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de um empreendimento é uma tarefa que precisa ser muito bem executada pelo Administrador. Dela poderemos obter decisões que podem levar a empresa a ter êxito ou que podem levá-la ao insucesso.

Sabe-se que a competitividade entre empresas aumenta a cada dia, diante disso faz-se necessário a busca por novas ferramentas que auxiliem o administrador dentro de uma empresa a tomar decisões e obter sucesso na dinamização de todo o processo de gerenciamento, sendo assim o sistema de informação interno de uma empresa deve estar descentralizado para que a informação possa ser melhor disseminada.

É nesse contexto que a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa ganha espaço, numa tentativa de que as informações ali contidas possam facilitar a tomada de decisão, o que permitirá à empresa um destaque maior e encaminhar-se de forma prudente e com mais segurança no mercado competitivo.

## **2. A DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) E SUA A SUA FINALIDADE NA ÁREA ADMINISTRATIVA**

As empresas buscam reconhecimento para ter o grande diferencial competitivo, porém, grande parte das empresas não sabem analisar algumas informações que podem se tornar muito relevantes. Dessa forma, ter uma ferramenta que ajude no ato de gerir uma empresa, é de grande importância para se sobressair aos imprevistos que o mercado impõe. Partindo desse pressuposto, cabe ao administrador saber conduzir a empresa de acordo com as informações que julgar mais importantes para o crescimento e evolução da mesma como um todo. Para Ludícibus (2004):

A Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

A DRE se faz tão necessária, visto que é presente nas organizações públicas e privadas, como bancos, nos relatórios de investidores e administradores, no governo, entre outros. Através da demonstração do resultado do exercício, a empresa tem a capacidade de modificar suas ações e a sua administração como um todo. Os fatos obtidos com a análise da DRE, obriga a empresa a reorganizar sua estrutura e buscar cada vez mais a eficiência, sendo flexível aos interesses dos seus clientes ou usuários.

A Demonstração do resultado do exercício no Brasil obedece ao princípio do regime de competência. Neste princípio, as receitas e as despesas são inseridas no contexto de obtenção do resultado do momento em que ocorreram, de maneira simultânea, independente de pagamento ou recebimento.

De acordo com Gonçalves (1996) A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período.

De acordo com a legislação brasileira (Lei nº 6.404, de 15 – 12 – 1976, Lei da Sociedade por Ações), as empresas deverão discriminar na Demonstração do Resultado do Exercício: A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias vendidas e serviços prestados e o lucro bruto; As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; O resultado do exercício antes do Imposto de Renda e a provisão para tal imposto; As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistências e previdência de empregados e o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

### **3. A ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR**

A Administração passou a ser tratada como ciência a partir da revolução industrial, movimento que trouxe inúmeras mudanças no contexto social, político e econômico. Dessa forma, fez-se necessário a utilização de ferramentas capaz de gerir os diversos setores da sociedade. Visa aprimorar e otimizar os objetivos previamente definidos

com menor dificuldade e maior rapidez. E dentre suas principais funções estão o planejamento, a organização, a direção, o controle.

O planejamento exige do administrador a definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho e assim por diante. Planejar significa determinar, antecipadamente, os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los. A organização pode ser entendida como a construção de toda a estrutura empresarial, de maneira a obter recursos necessários para a execução dos planos previamente estabelecidos.

A direção refere-se a função a qual o administrador fará para que os seus subordinados executem o que foi planejado, o administrador usará da motivação e estímulo para que isso aconteça e o controle centra-se na verificação dos passos executados e avaliação dos resultados obtidos.

O administrador necessita, antes de tudo, saber coordenar sua empresa em aspectos como contratação, treinamento de funcionários, definir o nível de autonomia de cada um, estar informado com as questões internas e externas, possuir capacidade analítica e interpretação sistêmica dos fatos relacionados à área em questão, ter habilidade de relacionamento em equipe, estar aberto ao diálogo e opiniões, saber dizer não, conduzir reuniões com objetividade e servir de modelo aos demais no que diz respeito à conduta além de estar preparado para enfrentar desafios.

As informações contábeis gerenciais podem ajudar os administradores através de medidas da condição econômica da empresa, como as de custo e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades da mesma. Além disso, a informação gerencial contábil é um dos meios primários pelo qual funcionários, gerentes e executivos recebem feedback sobre os seus desempenhos possibilitando maior aprendizado e uma performance melhor no futuro.

O administrador deve ter conhecimento ao utilizar a contabilidade como ferramenta em sua atividade administrativa, visto que decisões equivocadas produzem um efeito negativo, em alguns casos irreparáveis para a organização.

Outra questão importante é a tomada de decisão na função do administrador. A partir da análise contábil é possível obter resultados relevantes e avaliar a posição que a

empresa ocupa no mercado competitivo. No ambiente empresarial, a indecisão acaba por ser um entrave na evolução da organização, bem como o receio de investimento em determinados mercados, produtos, inovação e em potenciais clientes.

Aqui também, é importante o papel da contabilidade, pois a maior parte de seus relatórios são técnicos, o que dificulta o entendimento dos gestores, nesse caso a contabilidade tem papel fundamental, o de auxiliar a alta direção no entendimento e no rumo do processo decisório. De acordo com Crepaldi (2006):

A informação contábil tem que ser confiável. Os trabalhos elaborados pela Contabilidade devem inspirar confiança, a tal ponto que o usuário da informação tenha segurança nas informações fornecidas. Ágil - Pode-se elaborar um belo trabalho contábil, mas se o mesmo não for apresentado em tempo hábil para ser usufruído, a informação perde o sentido, principalmente em países com economia instável. Elucidativa - Cada usuário da informação tem um grau de conhecimento; identificá-lo é primordial para que os trabalhos sejam elucidativos. Fonte para tomada de decisões - Nenhuma decisão que envolva negócios é tomada a esmo, pois está em jogo o Patrimônio, que não se constituiu de maneira tranquila; assim, quem controla o Patrimônio tem obrigação de gerar alicerce para decisão.

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2009) é função do administrador determinar a política de atuação da contabilidade na organização. Toda organização deve estabelecer uma política contábil que resulte em demonstrações contábeis, que contenham informações relevantes e confiáveis sobre todas as transações ou outros eventos que a empresa participou.

A Contabilidade tornou-se, um dos pilares da administração como evolução da empresa como um todo. Aliado a ela, podem-se destacar os papéis gerenciais, além de ferramentas como o ERP (Enterprise Resource Planning) ou sistema de gestão integrada - *software* na qual analisa também, a situação geral da empresa - reduz os custos e tempo na realização de processos antes realizados de maneira manual.

#### **4. A DRE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

Ferramentas de gestão podem ser consideradas como instrumentos administrativos, que objetivam obter efetividade na realização de uma atividade. Atualmente, as ferramentas de gestão têm se disseminado, e com rapidez, pelas empresas. Elas podem auxiliar de maneira significativa e eficiente o gestor a compreender o universo em que atua, o

que lhe permitirá uma definição muito mais realista sobre os resultados que queira atingir, bem como elaborar um planejamento para ações futuras.

Para BRAGA (1999), as ferramentas de gestão estrategicamente elaboradas são sempre utilizadas quando as ações e respostas de concorrentes podem afetar seriamente o resultado desejado do negócio.

A relevância do progresso dessas ferramentas serve para elevar a produtividade e contribuir com a competitividade nas empresas. Dessa forma, compreendemos que as ferramentas de gestão podem envolver diversos fatores, dentre eles a operacionalização e implementação de planos, ações e táticas, ou seja, caminhos a serem seguidos pelo empresário para o alcance de um objetivo.

Ressalte-se, no entanto, que as empresas que não fazem uso desses recursos encontram muitos obstáculos para desenvolver novas estratégias, além de possuírem um alto índice de complexidade das relações para manter-se no mercado, o que pode implicar em possível causa de falência de um empreendimento.

A utilização das ferramentas de gestão nas empresas torna-se relevante para desenvolver estudos e pesquisas que correlacionem a competitividade nas empresas, comparando aquelas que atuam sem planejamento com as que utilizam as ferramentas.

Nesse sentido, a ausência de competitividade está ligada, entre outras causas, à baixa prática gerencial de ferramentas que possibilitem às organizações praticá-las adequadamente no gerenciamento de tecnologias necessárias à atividade fim. E para as que praticam, mostrar os benefícios com o uso dessas ferramentas, que fazem com que essas empresas se tornem cada vez mais competitivas no mercado.

Consideramos que a Contabilidade e seus recursos são usados, pelos administradores e gestores de um empreendimento, para esclarecer à sociedade sobre os mais diversos aspectos públicos que são de responsabilidade da empresa. Objetiva revelar, a todas as pessoas interessadas, as informações sobre o patrimônio e os resultados, com a finalidade de possibilitar o conhecimento e a análise de sua performance no mercado.

Segundo MARION (2003), a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo, sendo o lucro tido como objetivo principal das empresas.

Isto posto, evidenciamos a análise da DRE como um importante fator para tomada de decisão de um gestor, pois mediante análise das demonstrações contábeis, é possível fazer considerações importantes sobre o desempenho da empresa e projetar seus resultados futuros.

A Demonstração de Resultado do Exercício serve também para averiguar a composição do resultado econômico da entidade, ou seja, é um critério de se organizarem as receitas e as despesas no período, de forma a manifestar se uma entidade teve lucratividade ou prejuízo em determinado período do ano.

Analisando por essa ótica, quando o acompanhamento é rígido e constante, é possível reverter determinadas situações inesperadas e indesejadas, de forma que antes do fechamento do exercício financeiro as estratégias e ações de uma organização sejam modificadas e apontem para um caminho que apresente melhores resultados.

Para tanto, porém, é necessário que o administrador seja possuidor de conhecimentos na área, de forma que a interpretação das peças contábeis permita-lhe, de fato, conhecer a real situação econômico-financeira da empresa, afim de que todos os procedimentos necessários para alavancagem dos negócios sejam assegurados. Nesse contexto e de acordo com PEREZ (1996):

A divulgação das demonstrações contábeis tem trazido em seu conteúdo, além dos relatórios exigidos, quadros analíticos e demonstrações suplementares que facilitam aos usuários das informações no sentido de melhorar o entendimento da situação econômico-financeira da empresa.

Assim, cabe ao administrador, de forma indelegável, buscar o aprimoramento de seus conhecimentos para interpretar não somente a Demonstração de Resultado do Exercício, mas todos os possíveis relatórios que possam lhe acompanhar, inclusive os Balanços Patrimoniais e Balancetes de Verificação.

Por outro lado, segundo BRAGA (1999): É importante ressaltar que a interpretação das demonstrações contábeis, por exemplo, é de interesse não só para análise de fim de exercício, mas também para a atividade administrativa normal.

Isso significa que muitas questões de ordem administrativa podem ser reformuladas ou até mesmo eliminadas quando se tem um parâmetro para efetuar a mensuração de alguns índices que podem ser controlados mais ativamente, como é o caso das despesas administrativas que envolvem, entre outras coisas, gastos desnecessários com papel, tinta/toner, energia elétrica, telefonia, etc.

E é justamente neste contexto que encontramos a DRE como uma grande ferramenta de gestão, que retrata da forma mais clara possível todas as receitas e despesas de uma entidade, sendo capaz de influenciar na visão, valores e postura de uma empresa perante o mercado, considerando que a utilização adequada dos recursos disponíveis está cada vez mais sendo buscada, a fim de obter maior produtividade, visando a alcançar metas e objetivos estabelecidos pela organização.

Dessa forma, é necessário também que o administrador financeiro analise os lucros passados da empresa, para compreender seu desempenho operacional anterior e obter dados para projetar suas metas futuras, considerando dados e informações sobre como alguns elementos do risco de mercado afetam o retorno esperado. A análise das demonstrações financeiras, portanto, examina também os aspectos de risco para a empresa.

A análise de uma DRE constitui-se em uma tarefa de grande valia para uma empresa e torna-se um diferencial competitivo no mercado, o que configura uma relação de confiança entre administradores do negócio, investidores, instituições financeiras e governamentais, etc.

Porém, a Demonstração do Resultado do Exercício ainda é pouco utilizada para a maioria dos gestores e administradores de empresas. Ainda existem muitos gestores que desconhecem essa ferramenta básica e de vital importância para gestão do empreendimento.

Isso se dá pelo fato de que, por ser um documento contábil, fica entendido que quem deveria analisá-lo seria somente um profissional da área de Ciências Contábeis, o que é um equívoco e pode trazer graves consequências para a empresa. Certamente uma assessoria

contábil será necessária, porém, em hipótese nenhuma, o administrador deve delegar a responsabilidade de analisar e tomar decisões que melhor favorecem a organização.

Assim, a responsabilidade pela análise e tomada de decisões pode ser compartilhada, de forma que seja transmitido, para os demais departamentos da empresa, o sentimento de busca de melhorias, mudança de posturas e redução das despesas administrativas que são desnecessárias. Tudo, claro, com o apoio do gestor e sob seu comando.

Contudo, resta demonstrar que a DRE pode ser uma poderosa ferramenta de gestão, que quando bem utilizada, pode direcionar de forma prática e segura o planejamento estratégico de uma organização. Planejamento este que visa, assim como a essência de uma empresa, o crescimento e a lucratividade do negócio, de forma responsável e legal.

Paralelo a isso, podemos afirmar que a DRE pode gerar, dentro de um ambiente empresarial, um espaço mais sustentável, seguro e sólido, impulsionando tomadas de decisões mais firmes e certas, aumentando a credibilidade interna e externa do empreendimento, atraindo grandes oportunidades de negócios e investimentos.

A partir dos argumentos supracitados, concluímos então, que não basta somente observar uma DRE. É necessário analisá-la, minuciosamente, e verificar onde estão os pontos que podem e devem ser melhorados. Mas sobretudo, a única postura que não se deve tomar, é não aproveitar os recursos disponíveis para o bom encaminhamento da empresa, o que de fato, não caracterizaria uma atitude de um verdadeiro administrador.

## **BIBLIOGRAFIA**

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**. Estrutura, análise e interpretação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 23: Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade – IAS 8**. Brasília: CPC, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

A Análise da Demonstração de Resultado do Exercício – DRE – Como Ferramenta de Gestão para o Administrador.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Escrituração.** In\_ Contabilidade Geral. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREZ JR. José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antônio. **Elaboração das demonstrações contábeis.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS, A.M.B. **A importância da Contabilidade Gerencial e do novo Contador para a Administração.** Disponível em: <http://ebookbrowse.com/antonely-a-importancia-da-contabilidade-gerencial-pdf-d139193454>. Acessado em 09 de agosto de 2014.