

# **A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA SUBSIDIÁRIA DO PROCESSO DECISÓRIO: Um estudo de caso da empresa “F”.**

Osmar Lino da Silva Júnior<sup>1</sup>  
Fernando Linhares da Silva<sup>2</sup>  
Luciana da Silva Moraes<sup>3</sup>

## **RESUMO**

Esta pesquisa trata a respeito da importância da contabilidade gerencial como subsídio na tomada de decisões e traz como um estudo de caso a análise gerencial feita sobre a Empresa “F”. Para discorrer a respeito deste importante auxílio utilizado pelas empresas e administradores, foi feita uma conceituação a respeito da contabilidade gerencial, com base no método do estudo de caso, como as principais ferramentas e a importância desta para o controle e gerenciamento das empresas, a fim de demonstrar o porquê se deve utilizar deste procedimento contábil na gestão das empresas e qual a importância que tem para a continuidade das mesmas. Os resultados obtidos através desta análise demonstram que a Empresa “F” se encontra em um estado de expansão, investimentos em infraestrutura, o que explica o resultado negativo auferido no período em análise (2010 e 2011). Por meio deste projeto, pode-se concluir que a atividade exercida pela contabilidade e pelo contador gerencial é de suma importância para a gestão das empresas assim como para a manutenção das mesmas no cenário mercadológico altamente competitivo, sendo assim esta prática contábil um subsídio utilizado pelos administradores na gestão e nas tomadas de decisões.

**Palavras-Chaves:** contabilidade gerencial; principais ferramentas; gerenciamento; tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras. E-mail: osmarjr\_rock@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador – Bacharel em Ciências Contábeis, professor da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: fernandolinhaires@fas.edu.br

<sup>3</sup> Co-orientadora – Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre em Gestão Ambiental, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: Luciana@fasb.edu.br

## **1. INTRODUÇÃO**

Com as constantes mudanças no setor mercantil, econômico e financeiro, surge o aumento da competitividade de empresas, nos mais variados tipos de seguimentos. Sendo assim, houve a necessidade das empresas se aprimorarem nos mínimos detalhes, para que estas se tornem mais competitivas e venham a disputar igualmente com as concorrentes.

Para suprir essas necessidades os empresários têm uma ferramenta subsidiária no processo administrativo, a Contabilidade Gerencial, que é uma nova área de estudos da contabilidade tradicional a qual se relaciona com o estudo, análise das empresas.

De acordo com estatísticas acerca da taxa de sobrevivência das empresas no Brasil do SEBRAE (2011, p. 14), que trata do índice de mortalidade das empresas no Brasil, a habilidade do gestor em utilizar a Contabilidade Gerencial como ferramenta administrativa e suporte ao controle e planejamento contribuem bastante para o fortalecimento e sucesso da empresa.

A pesquisa terá como base de análise e desenvolvimento o estudo de caso da Empresa "F". A empresa em análise é a maior em processamento de proteína animal do mundo, atuando nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno e latas. Esta empresa foi a primeira a se consolidar no setor de frigoríficos do Brasil, podendo assim com a visão estratégica e política de expansão, aumentar a sua produtividade no setor de frigorífico e com isso atender outros tipos de parâmetros do seu mercado, aumentando o mix de produtos, diversificando a sua linha de produtos para atender as exigências mercadológicas, como também dos clientes.

A Empresa "F" teve seu auge no ano de 2007, na qual se consolidou como uma das principais e maiores empresas de frigoríficos do Brasil e expandindo para o exterior, reforçando o pioneirismo, sendo a primeira companhia no setor frigorífico a negociar suas ações em bolsas de valores. A empresa, ainda no mesmo ano, adquiriu várias outras empresas como a Swift & Company, Pilgrim's Pride e Bertin Ltda, com isso se tornou a maior empresa do mundo no setor de carne bovina, além de se tornar pioneira nos setores de carne suína e segmentos de frangos.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo Geral

Analisar de que forma a contabilidade gerencial pode influenciar e ajudar na gestão, organização e tomada de decisão na Empresa “F”.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o papel desempenhado pela Contabilidade Gerencial;
- Identificar os benefícios do uso da Contabilidade Gerencial em contraponto a sua não utilização;
- Demonstrar as ferramentas gerenciais mais eficientes e eficazes para a gestão das empresas; Analisar gerencialmente os relatórios contábeis da empresa “F”.

## 1.2. HIPÓTESE

A contabilidade em si evoluiu muito devido as inúmeras áreas que esta engloba como estudo, ciência. A contabilidade se desenvolveu também pelo fato de que os empresários sentiram a necessidade de utilizá-la como ferramenta para a resolução de problemas ou mesmo para uma alavancagem nos negócios, uma alavancagem financeira, econômica e acima de tudo, um crescimento nos estudos operacionais das empresas.

Seguindo esta linha de raciocínio, seria a contabilidade gerencial uma das principais ferramentas, utilizadas pelos empresários na solução dos problemas hoje vivido nas empresas, já que tem como principal foco a gestão de informações, apresentando dados reais aos empresários ou gestores, para assim estes poderem direcionar a resolução em uma das áreas empresariais, como vendas, estoques, dentre outras, necessárias para o controle á gestão das empresas em geral.

## 1.3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa científica há uma vasta gama de procedimentos a serem tomados para obtenção de dados referente à pesquisa que está sendo feita ou trabalhada. E para que haja um bom desenvolvimento do estudo científico é necessário que ocorra a identificação do procedimento a ser adotado de acordo com a pesquisa que se pretende desenvolver.

Referente a esses tipos de procedimentos que são aplicáveis a contabilidade, atendo-se aos mais importantes para o desenvolvimento, destacam-se a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso, a pesquisa documental, de levantamento, a pesquisa experimental e a pesquisa participante. A pesquisa apresentada teve como base para desenvolvimento de ideias e estudo o método indutivo.

Desta maneira, a presente pesquisa se caracterizou por ter assumido a metodologia do estudo de caso, um tipo de procedimento científico contábil, a qual será apresentada a seguir.

O estudo de caso se difere dos outros tipos de procedimentos, pelo fato de que este se desenvolve única e exclusivamente a análise de caso de um determinado segmento, como a empresa específica ou várias empresas. Sendo assim, o pesquisador pode aprofundar-se a respeito do caso específico que está trabalhando, delimitando-se sobre o tema e o período da empresa em estudo.

No que diz respeito à realização de alguns trabalhos sobre a empresa, que envolve a contabilidade tradicional como também a gerencial, só vem a somar no trabalho a ser realizado, o levantamento de alguns índices, assim como cálculos, análise completa de demonstrativos, histórico, aprofundamento de como a empresa está sendo gerida (boa ou ruim), os pontos positivos e negativos e onde ela precisa ou pode melhorar, para trazer maiores lucros e melhorar competitivamente.

Sendo assim, somente a pesquisa do estudo de caso não seria suficiente para desenvolver tal projeto, deste modo foi feita também algumas pesquisas bibliográficas e documentais, cujo objetivo foi angariar várias informações sobre o tema, a empresa e objetivo da pesquisa, a fim de analisar e discorrer sobre o tema com total domínio do assunto.

A realização desta pesquisa se pautou no tipo de análise quantitativo e qualitativo, haja vista que foi feita toda análise completa da empresa em estudo como foi dito acima, levando em consideração qual a importância e como a contabilidade gerencial pode contribuir para melhorar a situação da empresa perante o mercado competitivo, dentre outros.

Quanto ao método desta pesquisa classifica-se do tipo descritiva, a qual teve por premissa fundamental buscar a resolução de problemas através do melhoramento de práticas utilizadas no processo da empresa, por meio de observância, estudo e conhecimento do caso em que se trata. É fundamental que o profissional faça uma análise completa e com bastantes fundamentos teóricos e

práticos a respeito do caso, para não ser posteriormente contrariado a respeito do trabalho desenvolvido.

Nos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, onde se tem por embasamento trabalhos de vários autores renomados a respeito do trabalho a ser descrito, como também artigos e produções científicas. Este tipo de pesquisa é bastante importante, pois leva o autor ou estudioso a ter mais conhecimentos sobre o assunto, como também ampliar a sua visão do mesmo com referência a ideias de outros autores, ampliando opiniões e conhecimentos sobre o assunto.

Apresentando como amostra e universo de estudo, os dados obtidos para análise da empresa teve como referência os relatórios da CVM dispostos no próprio site da empresa, como o Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), dentre vários outros demonstrativos obrigatórios para publicação.

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar de que forma a contabilidade gerencial pode subsidiar as empresas, ou a empresa em análise (Empresa "F"), na sua tomada de decisão e no gerenciamento dos demais departamentos da entidade como um todo. Entretanto será dividida em três capítulos de acordo com o que foi apontado nos objetivos principais e gerais. O primeiro capítulo falará brevemente sobre o papel desempenhado pela contabilidade gerencial, demonstrando de que forma este profissional é importante para as empresas como também para a sociedade em geral, os benefícios que se tem pelo uso da contabilidade gerencial, falando um pouco dos benefícios que os relatórios de um contador gerencial podem trazer as empresas, como também o que as empresas podem perder na não utilização deste pesquisador, deste cientista das empresas e a relação existente do custo x benefício por tal auxílio contábil. O segundo capítulo irá tratar-se dos demonstrativos contábeis para fins gerenciais, apresentando o conceito e aplicabilidade de cada demonstrativo para o uso gerencial nas empresas. Os demonstrativos que serão apresentados é da própria Empresa "F", disposto através do site da empresa pela CVM, dentre eles o Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL).

No terceiro capítulo será feita a análise gerencial da Empresa "F", levando em consideração o que foi desenvolvido e analisado a respeito dos demonstrativos da

empresa e dos índices (Liquidez, Endividamento, Atividade, Rentabilidade), desenvolvendo assim o cálculo desses índices e correlacionando-os a algumas contas dos demonstrativos a fim de esclarecer possíveis situações não favoráveis a empresa, ou favoráveis a mesma. Porém o relatório final só será apresentado nas considerações finais, onde neste será feito o relatório final da empresa em estudo, demonstrando de que forma a contabilidade pode influenciar na tomada de decisões da empresa, assim como ajudar em determinadas situações vivenciadas no dia-a-dia.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. PAPEL DESEMPENHADO PELA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Para que o contador gerencial possa desempenhar a sua função é preciso conhecer a empresa na qual serão prestados os seus serviços, conhecer o seu ambiente de trabalho, entretanto a realização deste tipo de serviço requer uma boa preparação para assumir este papel, já que na contabilidade gerencial o contador tem de ter uma “bagagem” de conhecimento da contabilidade em geral muito grande para fazer as análises dos relatórios com mais cuidado e com uma maior precaução, pois é a partir da resposta que o contador gerencial dará aos empresários que se tomará medidas administrativas e funcionais, visando o melhoramento da empresa, seja por departamentos ou na empresa como um todo. A contabilidade gerencial aliada a várias outras diretrizes dos estudos das empresas e também a outras disciplinas que dão suporte a mesma como, finanças estatísticas, matemática, economia, dentre outras, dará um suporte mais embasado ao profissional contábil para realizar e desempenhar este papel de contador tão nobre e promissor do atual modelo de gestão das empresas relacionadas à contabilidade.

A Contabilidade Gerencial tem como objetivo facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e a tomada de decisão internamente, através de relatórios de orçamento, contabilidade por responsabilidade, desempenho, custos e relatórios especiais com a finalidade de facilitar a tomada de decisão. (PADOVEZE, 1996).

Sendo assim, a contabilidade gerencial, tem como principal papel e enfoque social a boa prestação de serviços, com acompanhamento, desenvolvimento através do trabalho a ser realizado e atender ao princípio da continuidade, levando as empresas a se manterem constantes no mercado ou alavancá-las. Quanto ao papel social, à contabilidade gerencial por prestar um bom serviço às empresas e mantê-

las no mercado já desempenha esta papel muito frisado e de grande importância nos dias de hoje, garantindo o desenvolvimento social das pessoas que estão diretamente vinculadas às empresas, direta ou indiretamente.

Contudo, o contador gerencial desempenhando bem o seu papel, assegura a continuidade da empresa na qual ele presta este serviço. Porém visto isso de uma forma mais ampla, ou seja, pela prestação de serviços gerenciais que cada contador realiza em uma cidade, país, ou no mundo, esta prática contábil pode assegurar a economia tanto de uma cidade, país ou de todo o mundo, já que este trabalho realizado por esse profissional é um alicerce para as empresas juntamente com a sociedade em geral, para este mundo capitalista e globalizado.

## 2.2.OS BENEFÍCIOS DO USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM CONTRAPONTO A SUA NÃO UTILIZAÇÃO

O contador gerencial hoje é conhecido como o *controller* da empresa, onde a sua principal função é de assessoria, como a de coleta de dados e também em relatar tais dados importantes aos administradores, já que este profissional não toma as decisões da empresa, entretanto apresenta dados para que ocorra a melhor decisão a ser tomada para a entidade.

Entretanto, se caso uma empresa não faz o uso da contabilidade gerencial como meio de controle e de gerenciamento do seu negócio, pode vir a não obter sucesso ou em um caso mais extremo vir até a falência. Isso por que várias empresas não tem sequer um sistema ou uma forma de controle das suas operações (no caso das micro e pequenas empresas), como estoques, fluxo de caixa, dentre outros, funcionando assim de forma precária no gerenciamento de informações, nas quais podem ser trazidas por um profissional da área contábil, o contador gerencial. Sendo assim, informações como estas são vitais para a manutenção da empresa, funcionamento e até para que ocorra a continuidade da mesma.

Levando este mesmo exemplo para uma empresa de grande porte, como uma indústria, é de suma importância que haja um profissional responsável por tal processamento de informações, já que os acontecimentos de produção e de

rotatividade de material em uma indústria é muito alto e constante. Assim uma falta sequer de informação, como a rotatividade da matéria-prima, pode vir a ocasionar a parada total da industrialização desta fábrica, ou seja, uma informação simples e básica vem a comprometer toda a operacionalização de uma empresa, indústria, ou qualquer entidade que seja de grande porte, sendo, desta maneira ainda mais agravante.

Sendo assim este profissional, só vem a somar juntamente com a empresa, para que de fato ocorra a sua expansão e crescimento, melhorando assim a sua prestação de serviços ou sua produção perante o mercado altamente competitivo.

### 2.3.RELAÇÃO CUSTO X BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Atualmente existem vários produtos na qual os clientes estão dispostos a pagar, para terem esses produtos a seu dispor. Exemplos de alguns destes bens, são filmes, jornais, internet, TV por assinatura, dentre outros. Entretanto, quanto o cliente esta disposto a pagar por cada um desses bens? Da mesma forma ocorre com o trabalho que é desenvolvido pelo contador gerencial, pois assim que o mesmo fecha um contrato com uma empresa onde prestará os seus serviços, este estipula um valor "x" para realizar tão função, porém de qual forma pode ser avaliado o trabalho do contador gerencial, uma vez que as informações prestadas podem dar um resultado (prejuízo ou lucro) significativo para a empresa. No caso de uma empresa de grande porte, obter o resultado de lucro, certamente este resultado seria com certeza muito superior ao valor pago do honorário do contador. Então fazendo uma relação de custo x benefício pelo trabalho prestado por este profissional, qual seria o valor a ser pago pelo trabalho de um contador gerencial?

O trabalho em si do contador não é tão valorizado pela classe como, por exemplo, a classe dos profissionais da área de direito, na qual trabalhos mais relevantes se cobram 20% (vinte por cento). Esta relação de quanto deve ser pago por um trabalho do contador é altamente discursiva, pois o órgão que rege os termos contábeis, CRC - Conselho Regional de Contabilidade, é que deveria estipular esse valor base, assim como na classe dos profissionais de direito, um valor básico para se prestar determinados serviços.



O bem econômico geralmente é designado como tudo aquilo na qual o consumidor está disposto a pagar, para assim usufruir dos benefícios trazidos por este produto ou prestação de serviços.

Vale ressaltar que os trabalhos realizados por contadores gerenciais são em sua grande maioria cobrados valores altos, mais esse trabalho geralmente é realizado em empresas de grande porte, que sentem a real necessidade de utilizar-se do trabalho deste profissional e que tem poder de capital para pagar tal serviço. Todavia, isso não é o que acontece nas micro e pequenas empresas, já que não tem um sistema de informação organizado, (estoques, custos, preço de venda, etc.) e também por não ter o mesmo poder aquisitivo das grandes empresas para pagar tal serviço, dificultando assim o gerenciamento da entidade, como também a própria continuidade desta no mercado.

### **3. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA FINS GERENCIAIS**

#### **3.1. BALANÇO PATRIMONIAL (BP)**

O Balanço Patrimonial é um dos demonstrativos contábeis mais completos e que demonstram a real situação da empresa em determinado momento, normalmente este é feito no período de um ano, ou seja, sempre ao final do ano levanta-se o Balanço Patrimonial de uma empresa. Todavia, este demonstrativo tem de ser feito de maneira eficiente, rigorosa e precisa, já que irá apresentar as contas da entidade ao público, por isso ele é essencial para qualquer entidade, uma vez que apresenta as suas contas para o público em geral.

É a principal demonstração contábil. Reflete a Posição Financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e víssemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data. (MARION, 2009).

De acordo com o próprio Marion, este demonstrativo é falho em uma análise fora do tempo em que foi publicado o demonstrativo, pois na percepção dos acionistas e dentre outros apreciadores dos demonstrativos, ele apresenta as contas da empresa apenas no momento em que foi levantado e publicado o Balanço Patrimonial. Isso implica mais aos acionistas, pois para que possam realmente investir, comprar ações desta entidade, estes tem de analisa-la com alguns outros demonstrativos que tragam informações atualizadas, para então assim não estarem

investindo em informações já ocorridas e ultrapassadas, ocasionando em um mal investimento, péssimo negócio.

Logo em seguida, esta a apresentação da estrutura de um Balanço Patrimonial (BP) através do demonstrativo já apresentado pela a Empresa “F” no site da CVM (Figura 01).

**Balancos patrimoniais**  
(Em milhares de reais)

	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
<b>ATIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	4	3.612.867	3.000.649	5.288.194	4.074.574
Contas a receber de clientes	5	1.883.093	1.672.729	4.679.846	4.036.104
Estoques	6	1.544.261	1.109.472	5.405.705	4.476.934
Ativos biológicos	7	-	-	209.543	417.028
Impostos a recuperar	8	1.330.609	1.088.310	1.690.311	1.419.784
Despesas antecipadas		8.148	13.844	131.033	107.825
Outros investimentos e operação descontinuada	9	-	504.002	-	504.002
Outros ativos circulantes		256.225	161.066	526.649	351.817
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>		<b>8.635.203</b>	<b>7.550.072</b>	<b>17.931.281</b>	<b>15.388.068</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
<b>Realizável a Longo Prazo</b>					
Créditos com empresas ligadas	10	88.505	-	552.197	332.679
Depósitos, cauções e outros		104.207	88.218	389.947	448.875
Impostos a recuperar	8	562.027	553.770	626.126	616.297
<b>Total do Realizável a Longo Prazo</b>		<b>754.739</b>	<b>641.988</b>	<b>1.568.270</b>	<b>1.397.851</b>
Investimentos em controladas	11	7.561.574	10.443.000	-	-
Imobilizado	12	7.803.582	7.598.963	15.378.714	14.624.201
Intangível	13	9.531.506	9.531.739	12.532.619	12.425.499
		<b>24.896.662</b>	<b>27.573.702</b>	<b>27.911.333</b>	<b>27.049.700</b>
<b>TOTAL DO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>25.651.401</b>	<b>28.215.690</b>	<b>29.479.603</b>	<b>28.447.551</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>34.286.604</b>	<b>35.765.762</b>	<b>47.410.884</b>	<b>43.835.619</b>

**Balances patrimoniais**  
(Em milhares de reais)

	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
<b>PASSIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Fornecedores	14	666.375	566.982	3.323.886	2.962.395
Empréstimos e financiamentos	15/16	4.574.702	4.342.593	5.339.433	4.966.198
Imposto de renda e contribuição social a pagar	18	-	-	211.528	14.251
Obrigações fiscais, trabalhistas e sociais	18	347.863	375.600	1.167.163	1.095.687
Débito com terceiros para investimentos	20	10.589	45.746	10.589	45.746
Outros passivos circulantes		466.402	509.482	343.100	332.208
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>		<b>6.065.931</b>	<b>5.840.403</b>	<b>10.395.699</b>	<b>9.416.485</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos e financiamentos	15/16	7.095.193	6.679.915	13.532.761	10.217.156
Debêntures conversíveis	17	1.283	3.462.212	1.283	3.462.212
Obrigações fiscais, trabalhistas e sociais	18	-	-	683.812	317.633
Débito com terceiros para investimentos	20	2.048	5.144	2.048	5.144
Imposto de renda e contribuição social diferidos	21	289.798	390.774	678.372	1.003.050
Provisão para riscos processuais	19	140.975	136.002	251.560	321.660
Débitos com empresas ligadas	10	-	1.532.002	-	-
Outros passivos não circulantes		27.554	124.939	266.161	397.430
<b>TOTAL DO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>7.556.851</b>	<b>12.330.988</b>	<b>15.415.997</b>	<b>15.724.285</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
	22				
Capital social		21.506.247	18.046.067	21.506.247	18.046.067
Transações de capital		(10.212)	(9.949)	(10.212)	(9.949)
Reserva de capital		985.944	985.944	985.944	985.944
Reserva de reavaliação		101.556	106.814	101.556	106.814
Reservas de lucros		1.440.799	1.511.246	1.440.799	1.511.246
Ações em tesouraria		(610.550)	(485.169)	(610.550)	(485.169)
Ajustes de avaliação patrimonial		127.071	(1.719)	127.071	(1.719)
Ajustes acumulados de conversão		(2.877.033)	(2.558.863)	(2.877.033)	(2.558.863)
<b>Atribuído à participação dos acionistas controladores</b>		<b>20.663.822</b>	<b>17.594.371</b>	<b>20.663.822</b>	<b>17.594.371</b>
<b>Participação dos acionistas não controladores</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>935.366</b>	<b>1.100.478</b>
<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>20.663.822</b>	<b>17.594.371</b>	<b>21.599.188</b>	<b>18.694.849</b>

FIGURA 01 – Balanço Patrimonial (BP)  
FONTE: CVM (2012)

### 3.2. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Também conhecida como Demonstração da Dinâmica Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, ou simplesmente DRE, é uma das demonstrações contábeis na qual é feita juntamente com o balanço patrimonial, no final do exercício da empresa, que também para a DRE, assim como o balanço patrimonial, é de um ano este período.

De acordo com Ludícibus (2004, p.194):

“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)”.

Sendo assim, o real objetivo deste demonstrativo contábil é apresentar a formação do resultado líquido, através do confronto entre despesas e receitas. É através da DRE que os investidores, bancos financiadores, governo e os próprios administradores da empresa, podem avaliar o desempenho da empresa, a sua capacidade, como também avaliar a real situação da entidade naquele determinado período, quando este demonstrativo é feito de forma correta.

Em seguida, esta a apresentação da estrutura de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) através do demonstrativo já apresentado pela a Empresa “F” no site da CVM (Figura 02).

**Demonstrações dos resultados para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010**  
**(Em milhares de reais)**

	Nota	Controladora		Consolidado	
		2011	2010	2011	2010
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	23	<b>13.060.853</b>	<b>11.770.293</b>	<b>61.796.761</b>	<b>54.712.832</b>
Custo dos produtos vendidos		<b>(10.023.868)</b>	(9.338.628)	<b>(55.100.207)</b>	(47.994.792)
<b>LUCRO BRUTO</b>		<b>3.036.985</b>	<b>2.431.665</b>	<b>6.696.554</b>	<b>6.718.040</b>
<b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>					
Administrativas e gerais		<b>(595.453)</b>	(503.405)	<b>(1.739.198)</b>	(1.641.024)
Com vendas		<b>(1.274.996)</b>	(995.067)	<b>(3.144.069)</b>	(2.627.201)
Resultado financeiro líquido	26	<b>(1.468.238)</b>	(1.927.045)	<b>(2.010.728)</b>	(2.223.021)
Resultado de equivalência patrimonial	11	<b>113.264</b>	815.611	-	-
Outras receitas (despesas)	27	<b>28.031</b>	(85.645)	<b>(32.667)</b>	(168.224)
		<b>(3.197.392)</b>	<b>(2.695.551)</b>	<b>(6.926.662)</b>	<b>(6.659.470)</b>
<b>RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO</b>		<b>(160.407)</b>	<b>(263.886)</b>	<b>(230.108)</b>	<b>58.570</b>
Imposto de renda e contribuição social do período	21	<b>2.710</b>	2.853	<b>(520.711)</b>	(358.774)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	21	<b>81.992</b>	(44.012)	<b>427.934</b>	33.346
		<b>84.702</b>	<b>(41.159)</b>	<b>(92.777)</b>	<b>(325.428)</b>
<b>PREJUÍZO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS</b>		<b>(75.705)</b>	<b>(305.045)</b>	<b>(322.885)</b>	<b>(266.858)</b>
Resultado das operações descontinuadas	9	-	12.246	-	12.246
<b>PREJUÍZO DO EXERCÍCIO</b>		<b>(75.705)</b>	<b>(292.799)</b>	<b>(322.885)</b>	<b>(254.612)</b>
<b>ATRIBUÍDO A:</b>					
Participação dos acionistas controladores				<b>(75.705)</b>	(292.799)
Participação dos acionistas não controladores				<b>(247.180)</b>	38.187
				<b>(322.885)</b>	<b>(254.612)</b>
<b>Resultado básico por lote de mil ações no final do exercício- em reais</b>	24	<b>(27,77)</b>	<b>(117,46)</b>	<b>(27,77)</b>	<b>(117,46)</b>
<b>Resultado diluído por lote de mil ações no final do exercício- em reais</b>	24	<b>(27,77)</b>	<b>81,71</b>	<b>(27,77)</b>	<b>81,71</b>

FIGURA 02 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)  
 FONTE: CVM (2012)

### 3.3. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (DFC)

A Demonstração do Fluxo de Caixa é outro tipo, das mais variadas existentes (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Patrimônio Líquido, Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos, dentre outras), de demonstração contábil, e que também é de grande importância, pois evidencia o fluxo de caixa da empresa, as disponibilidades da entidade, como Bancos, Caixa entre outras contas de movimentação, principalmente.

A criação da Lei nº 11.638/07, que entrou em vigor a partir de 01 de janeiro de 2008, substituiu obrigatoriamente a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), pela elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), porém esta mesma lei não especifica se a demonstração do fluxo de caixa será apresentada de forma direta ou indireta, entretanto, indiferentemente do método a ser utilizado o saldo final será o mesmo em ambas as formas utilizadas.

Em seguida, esta a apresentação da estrutura da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), de acordo com o relatório da Empresa "F", pela CVM (Figura 03).

**Demonstrações dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010**  
(Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>				
Prejuízo do exercício atribuído aos acionistas controladores	(75.705)	(292.799)	(75.705)	(292.799)
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
. Depreciação e amortização	436.501	286.115	1.291.411	1.215.454
. Perda estimada com crédito de liquidação duvidosa	10.021	7.180	15.577	16.132
. Resultado de equivalência patrimonial	(113.264)	(815.611)	-	-
. Resultado das operações descontinuadas	-	(12.248)	-	(12.248)
. Resultado na venda de imobilizado	(24.998)	6.961	(8.132)	11.005
. Imposto de renda e contribuição social diferidos	(81.992)	44.012	(427.934)	(33.346)
. Encargos financeiros circulantes e não circulantes	1.544.673	448.829	1.611.274	642.763
. Provisão para riscos processuais	5.562	(73.368)	9.865	(22.509)
. Redução ao valor recuperável de ativo	-	25.514	63.193	83.831
	<b>1.700.798</b>	<b>(375.413)</b>	<b>2.479.549</b>	<b>1.608.285</b>
<b>Redução (aumento) em ativos</b>				
Contas a receber	(149.369)	(531.026)	(278.778)	(957.276)
Estoques	(433.292)	(350.936)	(627.902)	(1.251.438)
Impostos a recuperar	(195.802)	(239.357)	(295.794)	(275.947)
Outros ativos circulantes e não circulantes	(104.145)	31.791	(43.156)	225.296
Créditos com empresas ligadas	(360.521)	-	(171.501)	(2.101)
Ativos biológicos	-	-	247.255	(189.908)
<b>Aumento (redução) em passivos</b>				
Fornecedores	77.789	(60.870)	(28.742)	344.962
Outros passivos circulantes e não circulantes	(100.210)	(311.617)	(75.275)	(67.419)
Débitos com empresas ligadas	-	1.598.237	-	-
Lucro atribuído aos acionistas não controladores	-	-	(247.180)	38.187
Ajustes de avaliação patrimonial e acumulados de conversão	-	-	(351.964)	(943.717)
<b>Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades operacionais</b>	<b>435.248</b>	<b>(239.191)</b>	<b>606.512</b>	<b>(1.471.076)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>				
Adições no ativo imobilizado e intangível	(569.741)	(533.831)	(1.173.780)	(1.225.581)
Adições nos investimentos em controladas	(963.638)	(3.038.408)	-	-
Baixas nos investimentos em controladas	2.491.708	-	-	-
Recebimento pelo distrato Inalca JBS	504.002	-	504.002	-
Efeito líquido do capital de giro de empresa incorporada (adquirida)	718	-	(34.584)	(338.119)
<b>Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de investimentos</b>	<b>1.463.049</b>	<b>(3.572.239)</b>	<b>(704.362)</b>	<b>(1.563.700)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>				
Empréstimos e financiamentos captados	6.181.618	5.893.809	17.532.838	14.191.471
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	(7.341.304)	(4.309.777)	(16.224.978)	(13.462.647)
Pagamentos de debêntures	(749)	-	(749)	-
Aumento de capital	-	1.800.000	-	1.800.000
Custos de transação na emissão de títulos e valores mobiliários	-	(55.252)	-	(55.252)
Transações de capital	(263)	-	(263)	-
Aquisição de ações de emissão própria	(125.381)	(213.728)	(125.381)	(213.728)
<b>Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de financiamentos</b>	<b>(1.286.079)</b>	<b>2.715.052</b>	<b>1.181.467</b>	<b>2.059.844</b>
<b>Variação cambial sobre caixa e equivalentes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>130.003</b>	<b>11.122</b>
Variação líquida no exercício	612.218	(1.096.378)	1.213.620	(963.810)
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	3.000.649	4.097.027	4.074.574	5.038.384
<b>Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício</b>	<b>3.612.867</b>	<b>3.000.649</b>	<b>5.288.194</b>	<b>4.074.574</b>

FIGURA 03 – Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)  
FONTE: CVM (2012)

### 3.4. DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (DMPL)

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) tem por objetivo evidenciar as mutações ocorridas, como o próprio nome já diz, ou a movimentação nas diversas contas que compõe o Patrimônio Líquido. Essa demonstração apresenta de forma clara o fluxo existente de uma conta para outra, assim como as mutações que podem aumentar ou diminuir o valor contábil de determinado grupo, ou mesmo mudar sua composição interna, assim como a origem, o valor de cada acréscimo ou mesmo a diminuição no patrimônio líquido durante o período em que se apresenta tal demonstrativo.

A elaboração da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) é facultativa, porém é obrigatória essa demonstração para as companhias abertas. De acordo com o artigo 186, parágrafo 2º, da lei das S.A, poderá ser incluído juntamente com a DMPL a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), desde que sege informada na própria DMPL, em uma de suas colunas, a conta de lucros ou prejuízos acumulados.

Como este demonstrativo apresenta apenas as mutações das contas, de acordo com as colunas, somando-as, ou subtraindo-as, não se tem como fazer uma análise de desempenho das contas, com relação à variação de valores, assim como foi feito com os outros demonstrativos apresentados anteriormente (BP; DRE; DFC).

Logo mais abaixo, esta a representação da estrutura da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) de acordo com o demonstrativo já apresentado da Empresa "F", no site da CVM (Figura 04).



Demonstrações das mutações do patrimônio líquido para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010  
(Em milhares de reais)

	Capital social	Transações de capital	Reserva de capital	Reserva de reavaliação	Reservas de lucros		Ações em tesouraria	Ajustes de avaliação patrimonial	Ajustes acumulados de conversão	Lucros (prejuízos) acumulados	Total	Participação não controladores	Total do Patrimônio Líquido
					Legal	Para expansão							
<b>SALDOS EM 1 DE JANEIRO DE 2010</b>	<b>16.483.544</b>	-	<b>985.944</b>	<b>112.352</b>	<b>7.768</b>	<b>1.729.264</b>	<b>(271.441)</b>	<b>(914)</b>	<b>(1.538.886)</b>	-	<b>17.507.631</b>	<b>1.638.379</b>	<b>19.146.010</b>
Transações de capital	-	(9.949)	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.949)	-	(9.949)
Aumento de capital	1.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.600.000	-	1.600.000
Capitalização de custos de oferta pública de ações	(37.477)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(37.477)	-	(37.477)
Aquisição de ações em tesouraria	-	-	-	-	-	-	(213.728)	-	-	-	(213.728)	-	(213.728)
Ajuste de proposta de destinação de lucros do exercício anterior	-	-	-	-	-	61.475	-	-	-	-	61.475	-	61.475
Realização da reserva de reavaliação	-	-	-	(5.538)	-	-	-	-	-	5.538	-	-	-
Ajustes de avaliação patrimonial em controladas	-	-	-	-	-	-	-	(805)	-	-	(805)	-	(805)
Ajustes acumulados de conversão em controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	(190.601)	-	(190.601)	-	(190.601)
Variação cambial de investimentos líquidos	-	-	-	-	-	-	-	-	(829.376)	-	(829.376)	-	(829.376)
Prejuízo do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(292.799)	(292.799)	38.187	(254.612)
Absorção do prejuízo	-	-	-	-	-	(287.261)	-	-	-	287.261	-	-	-
Participação de não controladores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(576.088)	(576.088)
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010</b>	<b>18.046.067</b>	<b>(9.949)</b>	<b>985.944</b>	<b>106.814</b>	<b>7.768</b>	<b>1.503.478</b>	<b>(485.169)</b>	<b>(1.719)</b>	<b>(2.558.863)</b>	-	<b>17.594.371</b>	<b>1.100.478</b>	<b>18.694.849</b>
Transações de capital	-	(263)	-	-	-	-	-	-	-	-	(263)	-	(263)
Aquisição de ações em tesouraria	-	-	-	-	-	-	(125.381)	-	-	-	(125.381)	-	(125.381)
Debêntures conversíveis (Nota 17)	3.460.180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.460.180	-	3.460.180
Realização da reserva de reavaliação	-	-	-	(5.258)	-	-	-	-	-	5.258	-	-	-
Ajustes de avaliação patrimonial em controladas	-	-	-	-	-	-	-	128.790	-	-	128.790	-	128.790
Ajustes acumulados de conversão em controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	(281.203)	-	(281.203)	-	(281.203)
Variação cambial de investimentos líquidos	-	-	-	-	-	-	-	-	(36.967)	-	(36.967)	-	(36.967)
Prejuízo do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(75.705)	(75.705)	(247.180)	(322.885)
Absorção do prejuízo	-	-	-	-	-	(70.447)	-	-	-	70.447	-	-	-
Participação de não controladores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82.068	82.068
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011</b>	<b>21.506.247</b>	<b>(10.212)</b>	<b>985.944</b>	<b>101.556</b>	<b>7.768</b>	<b>1.433.031</b>	<b>(610.550)</b>	<b>127.071</b>	<b>(2.877.033)</b>	-	<b>20.663.822</b>	<b>935.366</b>	<b>21.599.188</b>

FIGURA 04 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

FONTE: CVM (2012)

#### 4. ANÁLISE GERENCIAL DA EMPRESA “F”

Como já foram apresentados anteriormente os demonstrativos, assim como os índices usados pela contabilidade gerencial para fazer a análise da empresa e então assim emitir os relatórios gerenciais a respeito da Empresa “F”, o estudo desses demonstrativos e índices, permitirá uma melhor análise da empresa, apresentando assim de que forma é desenvolvido um trabalho gerencial.

Sendo assim, de acordo com os demonstrativos da Empresa “F”, chegou-se ao resultado dos índices que serão apresentados na sequência.

##### 4.1. LIQUIDEZ

A seguir esta a representação dos gráficos referentes aos Índices de Liquidez da empresa “F” (Figura 05 e 06), já calculados de acordo com os demonstrativos demonstrados anteriormente.

- **CONTROLADORA**

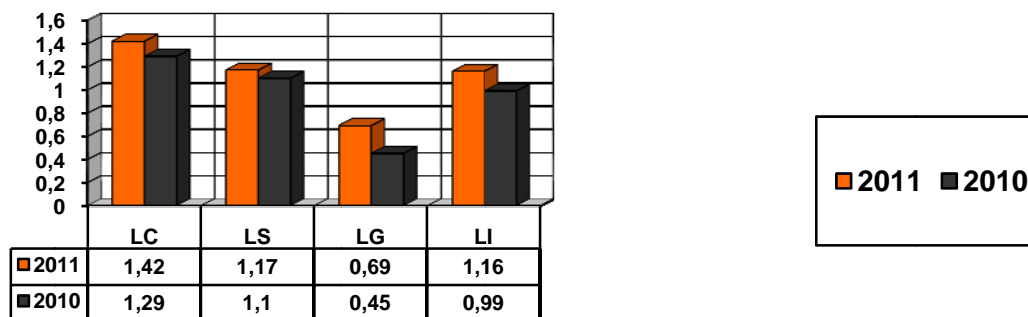


FIGURA 05 – Índices de Liquidez da Empresa “F” (Controladora).

- **CONSOLIDADO**

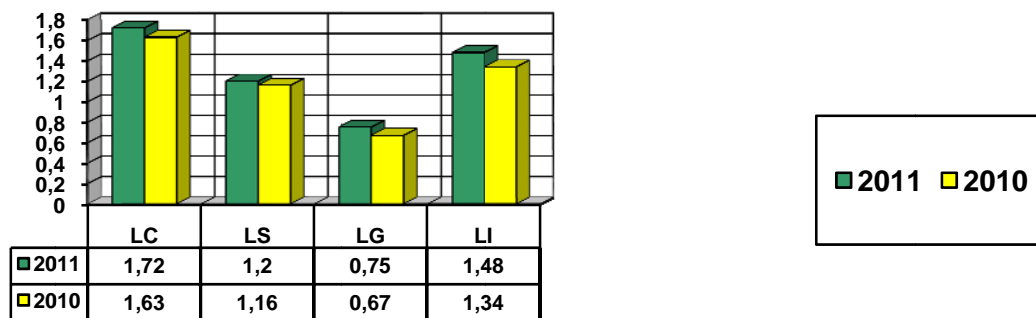


FIGURA 06 – Índices de Liquidez da Empresa “F” (Consolidado).

A Empresa “F” se encontra em um estado de liquidez consideravelmente bom, uma vez que seus demonstrativos estão apresentados em milhares de reais, o que demonstra o grande potencial desta empresa, em valores e também de acordo com os Índices de Liquidez, calculados e apresentados pelos gráficos, da Controladora e do Consolidado, na qual apresentam a real situação da empresa no período em análise (2010 e 2011), um resultado que está acima dos padrões normais, de acordo com os Índices de Liquidez. A liquidez da empresa que está mais comprometida, dentre as outras apresentadas, é a Liquidez Geral (LG), onde seus índices estão abaixo do regular, porém isto é compreensível pois nos períodos em análise, de acordo com o próprio relatório da empresa, ela passou por uma expansão estrutural (Imobilizado), necessitando assim de empréstimos e financiamentos para realizar tal expansão. Esse aumento nos empréstimos e financiamentos, de acordo com a LG é perceptível na variação que essas contas sofrerão no Balanço Patrimonial, especificamente nas contas de longo prazo.

#### 4.2. ENDIVIDAMENTO

Logo abaixo esta a representação dos gráficos referentes aos Índices de Endividamento da empresa “F” (Figura 07 e 08), já calculados de acordo com os demonstrativos demonstrados anteriormente.

- **CONTROLADORA**

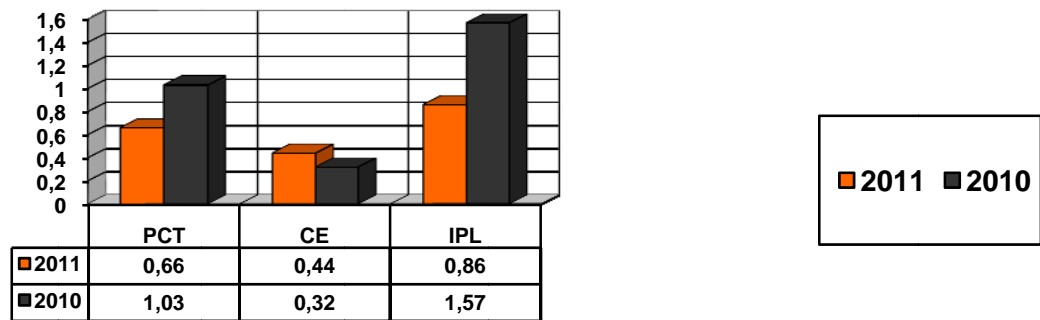


FIGURA 07 – Índices de Endividamento da Empresa “F” (Controladora).

- **CONSOLIDADO**

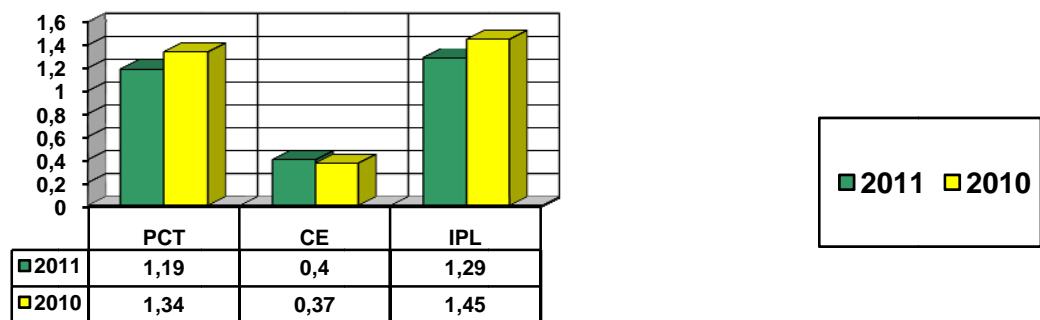


FIGURA 08 – Índices de Endividamento da Empresa “F” (Consolidado).

Como já era de se esperar, os Índices de Endividamento, estão todos em uma situação ruim do ano de 2010 para 2011, tanto na Controladora quanto no Consolidado, devido à ampliação nas estruturas da empresa. Estes índices demonstram o quanto da empresa esta em pendência com terceiros, dívidas a curto prazo e também o quanto do patrimônio líquido esta vinculado ao ativo permanente. Nestes índices pode-se perceber também, analisando as contas do Balanço Patrimonial (BP), assim como a Liquidez Geral (LG), que eles pioraram devido ao subterfúgio utilizado pela empresa para adquirir dinheiro de terceiros, afim de promover a expansão estrutural.

### 4.3. ATIVIDADE

Mais abaixo esta a representação dos gráficos referentes aos Índices de Atividade da empresa "F" (Figura 09 e 10), já calculados de acordo com os demonstrativos demonstrados anteriormente.

- **CONTROLADORA**

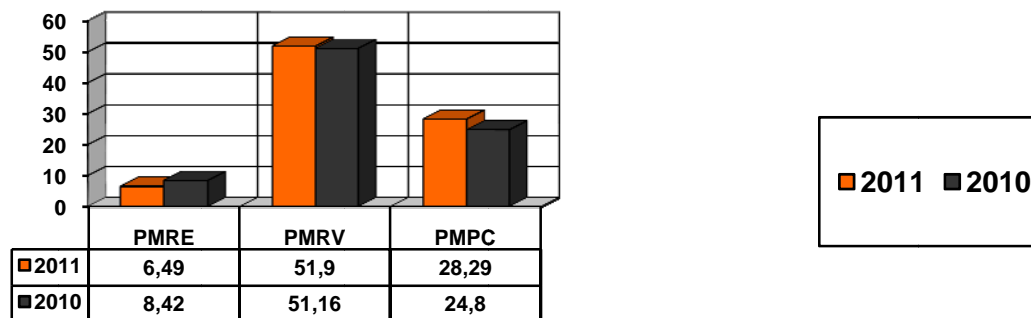


FIGURA 09 – Índices de Atividade da Empresa "F" (Controladora).

- **CONSOLIDADO**

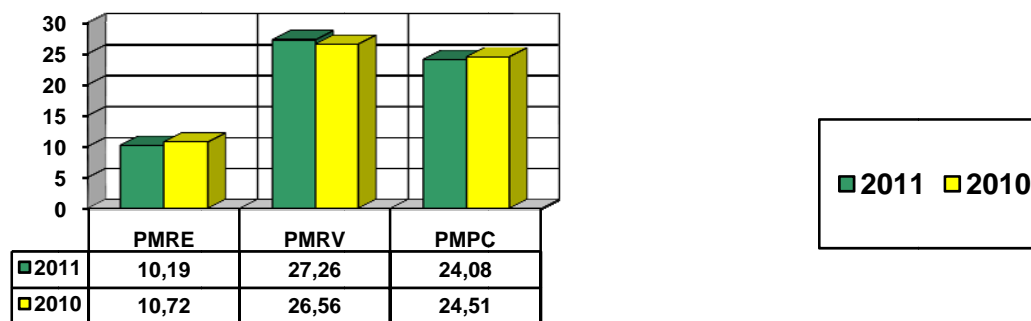


FIGURA 10 – Índices de Atividade da Empresa "F" (Consolidado).

Os Índices de Atividade acima demonstrados pelos gráficos apresentam a situação da empresa com relação a sua atividade operacional. Vale ressaltar que os índices Prazo Médio de Recebimento das Vendas (PMRV) e o Prazo Médio de Pagamento das Compras (PMPC) estão em dias. Através desses dados percebe-se que a situação da empresa piorou em relação a sua atividade, no ano de 2010 para 2011, também devido à expansão da empresa. O Prazo Médio de Rotação dos Estoques (PMRE) diminuiu, pois de acordo também com o PMRV, ter aumentado,

implica dizer que a rotatividade do capital de giro da empresa caiu, conseqüentemente, diminuindo as vendas, aumenta-se o prazo para recebimento das vendas, financiamento dos clientes, a fim de estimular as vendas. Porém o que é mais agravante nestes índices é que a empresa esta realmente financiando o seu cliente em um tempo superior ao pagamento dos fornecedores, complicando ainda mais o seu Capital de Giro e a sua Margem de Liquidez. De certa forma, este financiamento feito aos clientes compromete direta e indiretamente a lucratividade e a operacionalização da empresa, já que o correto seria o prazo dos fornecedores estarem maiores que os prazos de recebimento das vendas, entretanto, como a empresa tem que aumentar as suas vendas, é válida tal atitude para conseguir estabilizar tais prazos e assim poder ter um Capital de Giro melhor.

#### 4.4. RENTABILIDADE

Logo a seguir, esta a representação dos gráficos referentes aos Índices de Rentabilidade da empresa “F” (Figura 11 e 12), já calculados de acordo com os demonstrativos demonstrados anteriormente.

- **CONTROLADORA**

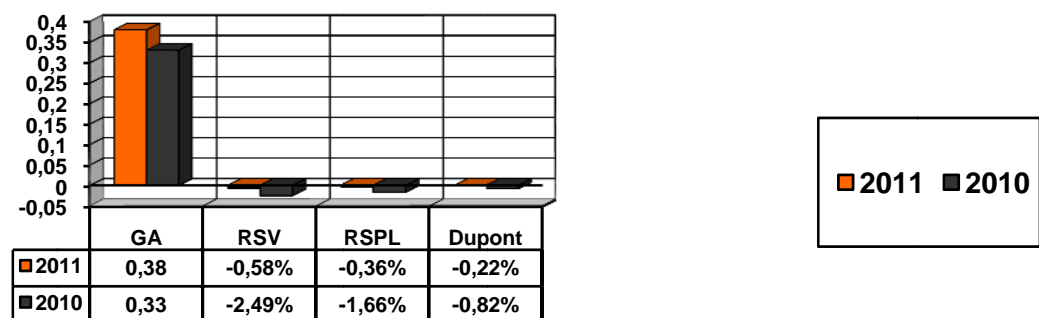


FIGURA 11 – Índices de Rentabilidade da Empresa “F” (Controladora).

- **CONSOLIDADO**

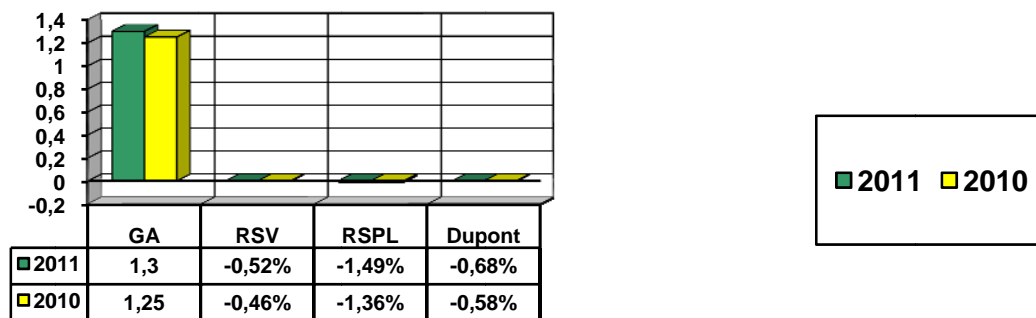


FIGURA 12 – Índices de Rentabilidade da Empresa “F” (Consolidado).

Por a empresa ter auferido um prejuízo, ao invés de lucro, não se pode falar nos Índices de Rentabilidade, devido a este resultado operacional de prejuízo já demonstrado nos índices, na qual RSV, RSPL e Dupont, estão todos negativados assim como também se pode observar pelo resultado auferido na DRE (Figura 02). Porém este prejuízo da empresa esta diminuindo, de acordo com o resultado da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), isso é um ponto positivo, pois tal prejuízo pode ter advindo do aumento de estrutura da empresa, ou mesmo ainda em observância a DRE, outro grande motivo a este resultado negativo da empresa, foram os altos Custo dos Produtos Vendidos (CPV), assim como as Despesas Administrativas, Com Vendas e o seu Resultado Financeiro Líquido, na qual teve um alto “peso” no Lucro Bruto da Empresa “F”. Além desses fatores, o resultado de prejuízo apresentado na DRE, é insignificante com relação ao poder aquisitivo da entidade, ao seu alto valor de capital social, assim também ao seu alto valor de patrimônio líquido, podendo ser de acordo com o que foi observado, um resultado negativo momentâneo da entidade devido a sua ampliação das estruturas, podendo assim se estabilizar futuramente e vir a ter um possível resultado operacional positivo, lucro.

Em contraposição, a este resultado auferido pela Empresa “F”, pode-se falar que esta é uma empresa que investe seriamente na área sustentável e social, através de investimentos feitos nestas áreas, com o intuito da preservação da natureza, do bem estar-social e também da responsabilidade ecológica e sustentável que todas as empresas devem se preocupar. Para isso A Empresa “F” desenvolveu

seu próprio comitê de estratégia empresarial e sustentável, no ano de 2008, de acordo com o seu relatório publicado através da CVM, desenvolvendo atuações respaldadas pelos mais altos níveis de gestão da empresa. Entretanto, tal importante desenvoltura no cenário sustentável das empresas, não se pode negar, que é em virtude de um reconhecimento do público e com isso destacar-se por essas e outras práticas sócio sustentáveis. Por isso, gastos e investimentos feitos nessas áreas, trazem de forma direta um retorno que incide sobre o resultado da empresa melhorando assim esses resultados auferidos em determinados períodos.

#### 4.5. RELATÓRIO GERENCIAL

A análise gerencial de uma empresa pode vir a beneficiá-la de tal forma que não sege mensurável o trabalho do contador gerencial prestado nesta entidade, isto porque um relatório feito por este especialista apresenta a empresa aos administradores e empresários, de uma forma que talvez eles mesmos não tenham conhecimento da real situação vivenciada no dia-a-dia. Este relatório apresenta muito mais que cálculos, demonstrações, índices, apresenta em um âmbito geral qual a relação existente do desempenho de um setor para com toda a operacionalização da entidade, por exemplo. Sendo assim, o contador gerencial é um alicerce de grande importância para o gerenciamento das empresas, assim como uma pessoa determinante no direcionamento das tomadas de decisões, sendo que este profissional apenas indica qual a melhor decisão a ser tomada e não a realiza, pois isso é de competência dos administradores, gerentes da empresa.

Contudo é com esse objetivo que foi feita a análise gerencial da Empresa “F”, a fim de demonstrar de que forma é feita esta análise para contribuir de forma positiva na operacionalização da mesma, concluindo com o relatório que será apresentado em seguida.

A Empresa “F” é uma empresa de grande porte que trabalha com processamento de proteína animal, atuando nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno e latas, além de ser uma multinacional, atuando em vários países. Porém de acordo com a análise gerencial feita através dos demonstrativos contábeis, emitidos pela própria empresa através da CVM, e dos índices contábeis,



que subterfugiam na análise, esta empresa encontra-se em um estado de expansão, que é inclusive citado no relatório da administração desta entidade. Essa expansão é observável, através do Balanço Patrimonial (BP), de acordo com o aumento das contas de Empréstimos e Financiamentos a longo prazo (subterfúgio utilizado pela empresa, afim de captar recursos de terceiros, para não utilizar do seu capital próprio, pois pode comprometer o seu capital de giro, e promover a expansão desejada), assim como na conta de Capital Social (quando ocorre um aumento nesta conta significa dizer que os proprietários desta entidade desejam aumentá-la, expandi-la).

Em continuação a análise, a situação desta empresa é boa e pode vir a melhorar já que ela apresenta ótimos saldos no seu Ativo Circulante (AC), o que conseqüentemente significa dizer que ela tem bom capital de giro, podendo assim promover as suas compras e também os seus clientes (isso é bastante notável, pois os índices do PMRV estão superiores aos índices do PMPC, ou seja, a empresa financia os seus clientes, no intuito de realizar as suas vendas).

Entretanto, todas as empresas apresentam pontos falhos, ou pontos que precisão ser melhorados. É também devido a estes pontos falhos que o contador gerencial realiza seu trabalho, a fim de melhorá-los. Indiferentemente dessas outras empresas, a Empresa "F" apresenta também algumas dificuldades, nas quais podem ser revertidas.

Independente do motivo é preciso que os administradores analisem de forma cautelosa os altos Custos dos Produtos Vendidos (CPV) e as Despesas Operacionais, pois de acordo com a análise feita sobre os demonstrativos da empresa, percebe-se esse custo muito elevado das contas já referidas. Sendo assim, é necessário que se tome um maior cuidado na hora de fazer as compras da empresa, podendo este responsável pelas compras analisar melhor os preços, negociar um prazo melhor para pagamento, angariar outros possíveis fornecedores, é claro que sem perder a qualidade, isto fará com que reduza o valor do CPV, ou que melhore os índices do PMPC. Além disto, os administradores devem também analisar de que forma estão sendo aplicados os capitais para as despesas administrativas, se este gasto muito elevado é realmente necessário para a

operacionalização da empresa, assim como se há um retorno ainda maior do que o gasto realizado para com as vendas, por exemplo, pois somente assim é que se viabilizam os gastos referentes ao administrativo da empresa, como também ao gasto realizado para que ocorram as vendas e assim auferir lucro, fazendo assim a empresa ser rentável, para todas as suas áreas (acionistas, administradores, colaboradores, fornecedores, etc.).

Por fim, a Empresa “F” tende a aumentar os seus ganhos, lucros, assim que ela se estabilizar desses gastos ocorridos com a expansão da mesma, já que ela apresenta bons resultados relativos à Receita Líquida, o que demonstra boa capacidade de venda, e dentre as demais contas observadas ela apresenta bons resultados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa apresentou a real necessidade e a importância que se tem da Contabilidade Gerencial, assim como o Contador Gerencial, como um alicerce no apoio para o gerenciamento de informações no processo de tomada de decisão nas empresas.

Com relação ao objetivo geral que era “Analisar de que forma a contabilidade gerencial pode influenciar e ajudar na gestão, organização e tomada de decisão na Empresa “F”.”, pode-se dizer que análise gerencial feita nesta empresa influencia de forma direta na gestão da mesma assim como na tomada de decisão, uma vez que este procedimento contábil é utilizado especificamente no auxílio a administração de empresas.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico que era “Conhecer o papel desempenhado pela Contabilidade Gerencial.”, foi demonstrado de forma clara que o trabalho desempenhado pela contabilidade gerencial é de suma importância para o gerenciamento das empresas, assim como para que ocorra a continuidade dessas entidades no mercado altamente competitivo, que se diferencia cada vez mais em detalhes.

Referente ao segundo objetivo específico que era “Identificar os benefícios do uso da Contabilidade Gerencial em contraponto a sua não utilização.”, a pesquisa

demonstrou que o uso da contabilidade gerencial só vem a trazer benefícios a empresa que utiliza-se desse subterfúgio no gerenciamento, assim como na tomada de decisão. Porém a empresa que não utiliza deste auxílio, esta fadada ao fracasso, já que a contabilidade gerencial apresenta meios para que a empresa venha a prosperar no negócio e auferir cada vez mais lucro.

Quanto ao terceiro objetivo específico que era “Demonstrar as ferramentas gerenciais mais eficientes e eficazes para a gestão das empresas.”, foram apresentadas nesta pesquisa, algumas das ferramentas utilizadas pelo contador gerencial, no momento em que se faz a análise da entidade, como demonstrativos e índices. Vale ressaltar que de outros meios podem ser utilizados para analisar a empresa, como simples conversas com pessoas ligadas a departamentos, desvendando assim motivos na qual não se operacionaliza de forma mais eficiente e eficaz algumas funcionalidades da empresa.

No que tange ao quarto objetivo específico que era “Analisar gerencialmente os relatórios contábeis da empresa “F”.”, foi feito este procedimento gerencial de forma clara e simples, no intuito de promover este conhecimento gerencial ao público interessado sobre esta prática. Na análise pôde-se constatar que alguns cuidados referentes ao administrativo da empresa (Despesas Operacionais, Setor de Compras, Administrativos, etc.), podem vir a prejudicar de forma direta na geração de lucros e na operacionalização da mesma.

Com a presente pesquisa pode-se constatar que a Contabilidade Gerencial é de grande importância para a prosperidade das empresas, assim como para a manutenção das mesmas. Para demonstrar tal importância e de como é realizado um trabalho gerencial, foi utilizado como estudo de caso a Empresa “F”. A implementação na empresa de tal prática contábil permite ter mais recursos para geri-la e mantê-la no mercado (princípio da continuidade), oferecendo a esta maiores possibilidades de se tornar mais competitiva e agressiva aos seus concorrentes.

## 6. REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CABRELLI, Fantine Lúgia; Ferreira, Ademilson. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão**. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis09/pages/artigos/cc-edic09-anoV-art02.pdf>>. Acesso em: 04 de Abril de 2012.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza; Dutra, René Gomes; Cardoso, Ricardo Lopes. **A Economia da Informação Contábil**. Disponível em: <<http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-A-economia-da-informacao-contabil.pdf>>. Acesso em: 04 de abril de 2012.

GARRISON, R.H. **MANAGERIAL ACCOUNTING – CONCEITOS PARAPLANEJAMENTO, CONTROLE E TOMADA DE DECISÃO**. BusinessPublication Inc., 1976.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

JBS. **Relatórios CVM**. Disponível em: <[http://jbs.riweb.com.br/JBS/ShowCVM.aspx?id\\_canal=+DVHIAf4ThNoDeAsWJI9IQ==](http://jbs.riweb.com.br/JBS/ShowCVM.aspx?id_canal=+DVHIAf4ThNoDeAsWJI9IQ==)>. Acesso em: 28 de março de 2012.

JBS. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/QuemSomos.aspx>>. Acesso em: 10 de maio de 2012.

KAPLAN, Robert S.; JOHNSON, H.Thomas. **A Relevância da Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, Harrison de Oliveira. **A História da Contabilidade Gerencial**. Disponível em:

<[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Ciencias\\_Contabeis/historia%20da%20contabilidade%20gerencial.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Ciencias_Contabeis/historia%20da%20contabilidade%20gerencial.pdf)>. Acesso em: 03 de outubro de 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional – Núcleo de Estudos e Pesquisas. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em 08 de maio de 2012.

SILVA, Lanna Golenhesky Luz da. **Análise dos Demonstrativos Financeiros: Capacidade de Pagamento**. Disponível em: <[http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Capacidade\\_de\\_Pagamento.pdf](http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Capacidade_de_Pagamento.pdf)>. Acesso em: 06 de Novembro de 2012.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 2001.