



# A Contabilidade como instrumento estratégico para mitigar os efeitos da inflação no setor empresarial brasileiro

Mateus Cardoso do Nascimento<sup>1</sup>; Miguel Carlos Viana Negreiros<sup>2</sup>

## Como Citar:

DO NASCIMENTO; Mateus Cardoso, NEGREIROS; Miguel Carlos Viana. A Contabilidade como instrumento estratégico para mitigar os efeitos da inflação no setor empresarial brasileiro. Revista Sociedade Científica, vol.7, n.1, p.1364-1391, 2024. <https://doi.org/10.61411/rsc202438417>

DOI: [10.61411/rsc202438417](https://doi.org/10.61411/rsc202438417)

Área do conhecimento: Ciências Contábeis

Palavras-chaves: Contabilidade, Inflação, Estratégia

Publicado: 18 de Março de 2024.

## Resumo

Este artigo visa explorar a contabilidade como uma ferramenta estratégica para mitigar os efeitos da inflação no setor empresarial brasileiro. Dada a relevância do tema, este estudo objetiva demonstrar como a contabilidade pode atuar como um instrumento estratégico para minimizar impactos inflacionários nas demonstrações contábeis de empresas nacionais. Quanto a metodologia aplicada utilizou-se uma abordagem quantitativa para análise de dados numéricos, fundamentando-se na revisão documental de relatórios de gestão e auditoria de empresas, acessíveis publicamente. No que tange aos métodos de coleta de dados, para interpretar os mesmos, recorreu-se a técnicas estatísticas e de análise de conteúdo, visando formular estratégias referentes ao impacto da inflação no rendimento do setor empresarial brasileiro. O desenvolvimento do trabalho apresenta como a inflação influencia as demonstrações contábeis e propõe estratégias que as empresas podem adotar para atenuar os efeitos negativos da inflação em seus resultados financeiros. Finalmente, a pesquisa identificou as estratégias efetivas implementadas pelas empresas, distinguindo-as daquelas que não alcançaram sucesso, a fim de estabelecer uma metodologia para lidar com períodos de inflação elevada, empregando práticas contábeis estratégicas.

## 1. Introdução

A contabilidade é uma ciência social que desempenha um papel fundamental na gestão do patrimônio das empresas. Seu objetivo principal é fornecer informações relevantes sobre este patrimônio. Essas informações são essenciais para os responsáveis pela empresa tomarem decisões estratégicas e controlarem as ações e planos da

<sup>1</sup>Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Manaus, Brasil ✉

<sup>2</sup>Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Manaus, Brasil ✉



organização. No contexto brasileiro, é crucial que o planejamento de controle e tomada de decisão seja realizado de forma responsável, devido a um desafio recorrente enfrentado pelos gerentes e controllers de empresas: a inflação.

A inflação tem um impacto direto nas atividades empresariais, afetando negativamente as demonstrações de resultado das empresas brasileiras. Para minimizar esses impactos, os responsáveis pelas decisões devem desenvolver formas eficazes de estratégias, a fim de mitigar os efeitos da inflação nos resultados da empresa. No entanto, é importante ressaltar que essa tarefa pode ser complexa e exigir uma análise cuidadosa, especialmente levando em consideração o ramo de negócio adotado pela empresa. Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é destacar a contabilidade como uma ferramenta fundamental para gerar informações que auxiliem as empresas a desenvolverem medidas de controle interno efetivas, visando reduzir os impactos da inflação nos lucros. Para alcançar esse objetivo, será realizada uma revisão bibliográfica mais abrangente e uma análise detalhada de relatórios de gestão de empreendimentos nacionais, no qual será feita uma relação entre os lucros de empresas de ramos distintos comparados com as variações inflacionárias de um determinado período de tempo.

Com essa abordagem, espera-se obter uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelas empresas brasileiras em relação à inflação e fornecer insights valiosos sobre como a contabilidade pode ser utilizada como uma estratégia eficaz para mitigar esses impactos, contribuindo assim para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Comportamento da inflação brasileira e seus índices inflacionários

Primeiramente, é de suma importância compreender o significado geral do termo inflação, o termo de maior acessibilidade e o utilizado pelo IBGE “Inflação é o nome



dados ao aumento dos preços de produtos e serviços” (1, IBGE), também descrito por uma abordagem mais literária, se aprofundado no conhecimento didático do termo, conforme afirmado por Schalemborg; Schumacher (2, 2005): “O termo inflação não se refere ao aumento do preço de um ou de outro bem, individualmente, mas ao aumento do índice de preços, que é a média ponderada de todos os preços”. Dessa forma, pode-se afirmar que a inflação não se limita ao aumento isolado do preço de um bem específico, setor ou produto, mas sim é reflexo da variação geral dos preços em uma economia. Essa compreensão é fundamental para analisar os efeitos da inflação nas atividades empresariais nacionais.

No Brasil, os altos índices inflacionários têm sido recorrentes ao longo de nossa história. A população brasileira enxerga a inflação como algo prejudicial, uma vez que suas constantes elevações dificultam a vida financeira tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas. Administrar a inflação que assola a economia brasileira não é uma tarefa fácil, como afirma SACHSIDA (3, 2013): “não é fácil escolher uma variável que represente a expectativa de inflação”. No entanto, o autor estabelece duas principais vertentes adotadas no Brasil: “Duas estratégias são comumente empregadas, adota-se a mediana das previsões de inflação presentes no relatório FOCUS do Banco Central do Brasil. O problema com essa estratégia é que essa informação somente está disponível a partir de 2001 e estima-se a expectativa de inflação por alguma metodologia econométrica” (3, SACHSIDA, 2013). No Brasil, tem-se vários órgãos tanto privados como governamentais, que fornecem informações sobre o comportamento inflacionário e suas variações. Dois dos principais são o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e o Bacen (Banco Central do Brasil). Essas instituições desempenham um papel fundamental na coleta, análise e divulgação de dados relacionados à inflação. Por meio de seus relatórios, manuais e informações disponíveis em seus sites, tanto pessoas físicas quanto jurídicas podem acessar dados confiáveis e atualizados sobre a economia nacional. O IBGE é responsável por realizar pesquisas e levantamentos estatísticos,



incluindo a medição da inflação por meio do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Esse índice é amplamente utilizado como referência para acompanhar a evolução dos preços no país, este índice terá um enfoque especial neste artigo pois ele será a base de comparação aplicado posteriormente na metodologia. Já o Bacen, como órgão responsável pela política monetária e pela estabilidade financeira, também desempenha um papel importante na análise e divulgação de informações sobre a inflação. Ao utilizar as informações fornecidas pelo IBGE e pelo Bacen, é possível fundamentar análises mais profundas sobre a inflação no Brasil. Esse entendimento é essencial para a formulação de políticas econômicas eficazes e para o desenvolvimento de estratégias que visem a estabilidade e o crescimento sustentável do país. Se tiver mais alguma dúvida ou precisar de mais ajustes, estou à disposição para ajudar. Existem diversos índices de medição da inflação no Brasil, os quais nos auxiliam a compreender suas influências em diversas esferas sociais e econômicas. Esses índices são fornecidos por órgãos importantes, como o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e o BACEN (Banco Central do Brasil).

Ambos disponibilizam em seus sites informações, relatórios e manuais que auxiliam tanto pessoas físicas quanto jurídicas a compreender o cenário econômico do país e o comportamento da inflação. Essas fontes de informação são essenciais para embasar análises e estudos, como o presente trabalho. Ao utilizar os dados fornecidos pelo IBGE e pelo BACEN, é possível obter uma visão mais abrangente e precisa sobre a inflação no país. Além disso, essas instituições também disponibilizam metodologias e indicadores que permitem uma análise mais aprofundada e embasada.

O IPCA é um dos principais índices disponibilizados e estudados no Brasil pelos órgãos de estudos econômicos. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) define o IPCA como “o índice oficial de inflação do país”, sendo utilizado pelo governo federal como referência para as metas de inflação e para as alterações na taxa de juros. De acordo com o IBGE, o objetivo do estudo do IPCA é medir a variação de



preços de uma cesta de produtos e serviços consumida pela população. O resultado desse estudo mostra se os preços aumentaram ou diminuíram de um mês para o outro. Essa informação é de extrema importância para toda a administração econômica nacional. Dessa forma, o IPCA desempenha um papel fundamental na análise e no acompanhamento da inflação no Brasil. Sua utilização como índice oficial pelo Governo Federal confere-lhe uma relevância significativa, uma vez que serve como referência para as metas de inflação e para as decisões relacionadas à taxa de juros. Portanto, compreender e estudar o IPCA é essencial para uma análise aprofundada da economia brasileira.

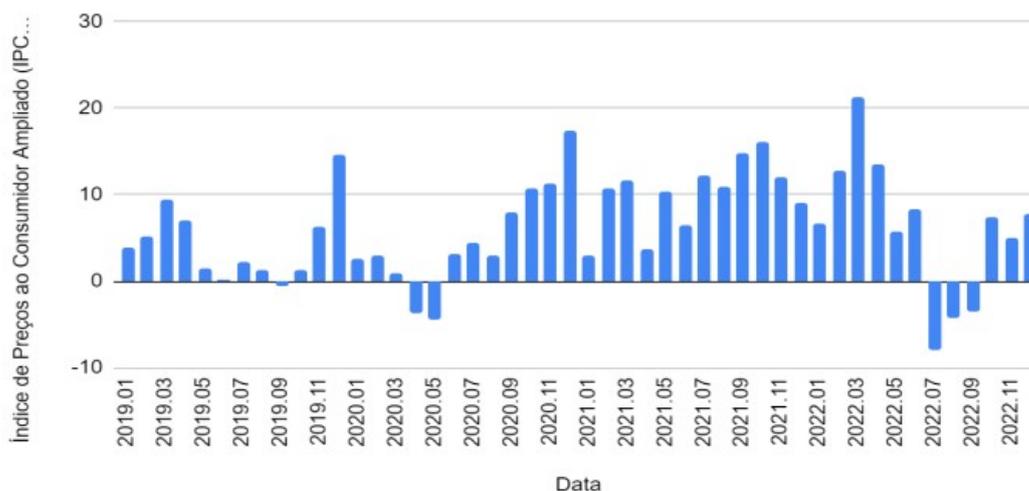


Figura1. Índice de Preços ao Consumidor-IPCA

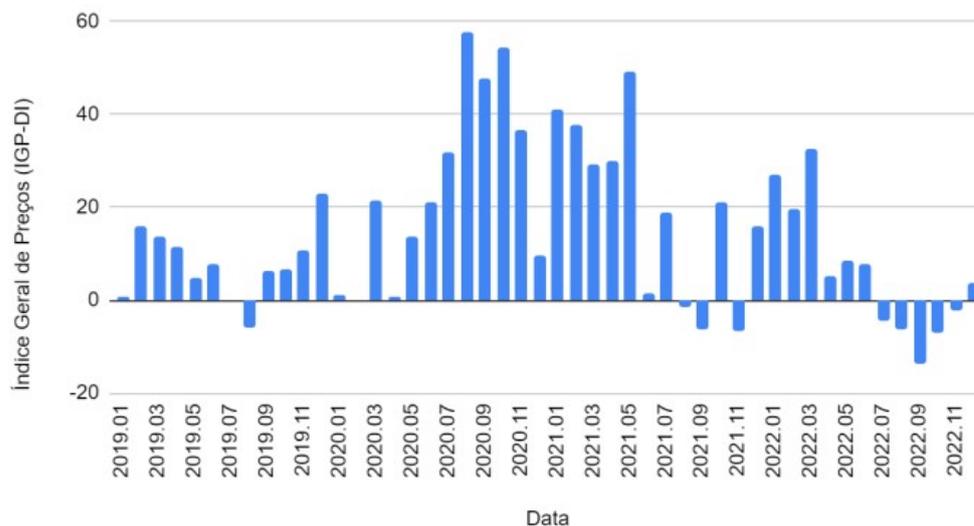


Figura 2. Índice Geral de Preços – IGP-DI

### 3. Metodologia

A pesquisa foi realizada com o intuito quantitativo para a análise dos dados apurados, utilizando dados numéricos para embasar as ideias apresentadas. Foi adotada uma abordagem documental, por meio da análise de relatórios de gestão e auditoria disponíveis nos sites oficiais das empresas analisadas, de livre acesso a pesquisadores e investidores. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a leitura e a análise das informações de gestão, auditoria, contábeis e financeiras. Para a análise dos dados, foram empregadas técnicas estatísticas e de conteúdo. A análise estatística teve como objetivo interpretar os dados apresentados, enquanto a análise de conteúdo foi utilizada para formular ideias de estratégias sobre a inflação no rendimento do setor empresarial brasileiro.



#### 4. **Desenvolvimento e discussão**

##### 4.1 **Impactos inflacionários nas demonstrações contábeis de empreendimentos nacionais.**

Como já mencionado anteriormente, a inflação possui um impacto direto no exercício financeiro. O CPC 42 trata especificamente de cenários em que ocorrem altas elevações da inflação, esclarecendo que “O dinheiro perde poder aquisitivo de tal forma que a comparação dos valores provenientes das transações e outros eventos que ocorreram em épocas diferentes, mesmo dentro do mesmo período contábil, é enganosa” (6, CPC 42, 2018, item 2). Portanto, empresas que não adotam medidas para apuração econômica da inflação estão violando os princípios contábeis, como o da Atualização Monetária, e também o princípio da continuidade. Isso resulta em informações não confiáveis, levando a decisões equivocadas, em diversas esferas ocorre deficiência de informação, sendo os investimentos a principal área afetada.

Os investimentos são fundamentais para a continuidade da entidade, como também defende Eliseu Martins, que afirma que “A decisão sobre investimentos é a mais importante entre as decisões estratégicas financeiras de uma empresa” (7, Martins, 2022). Nesse sentido, a contabilidade pode ser utilizada como uma ferramenta que permite aos gestores uma visão diferenciada em relação à inflação.

Portanto, apresenta-se a seguir levantamentos que enfocam as variações nos resultados e custos das atividades, comparando-os com os índices inflacionários registrados entre 2019 e 2022. A abordagem seguinte será mais analítica e estatística, fundamentada em proporcionar decisões embasadas nos relatórios de gestão disponibilizados pelas próprias empresas.

#### 4.2 Análise Gráfica: Demonstração de Resultado x Variação Inflacionária (Indústria)

Tendo como base a coleta dos dados das Demonstrações de Resultado dos exercícios de 2019, 2020, 2021 e 2022, é possível montar gráficos que contemplam o lucro líquido antes da dedução do Imposto de Renda Sobre Pessoa Jurídica (IRPJ) e CSSL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido) e os custos para manter suas atividades, de três empresas do ramo industrial presentes no Brasil, são elas: Companhia Siderúrgica Nacional, representada na figura 3; Klabin SA, representada na figura 4; e Marcopolo SA, presente na figura 5.

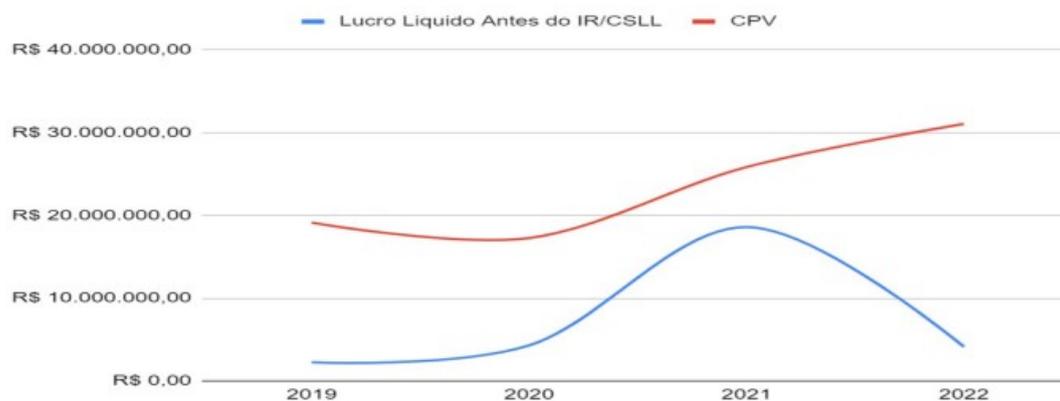


Figura 3- Análise Gráfica Resultados da empresa Companhia Siderúrgica Nacional. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (8).

A figura acima representa que a partir do ano de 2020 houve um aumento nos custos da companhia. No entanto, a partir do ano de 2021, os custos continuaram a subir e os lucros apresentaram uma tendência de queda. Isso indica que os impactos dos custos de 2020 foram refletidos no exercício de 2021, e desde então, os custos têm aumentado constantemente, enquanto os lucros têm diminuído de forma constante.

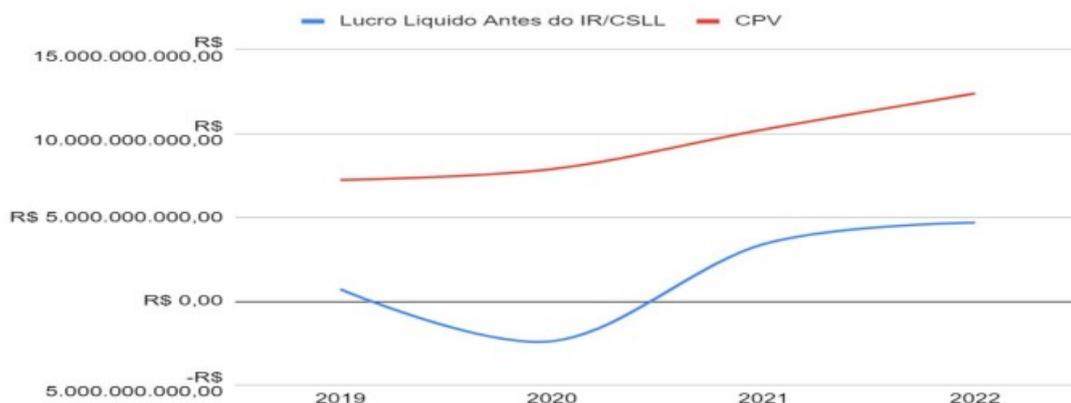


Figura 4 - Análise Gráfica Resultados da empresa Klabin SA. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (9)

De forma semelhante, ocorreu com a Kablin, em que os custos começaram a aumentar em 2019, e o impacto foi sentido no exercício seguinte, levando a empresa a enfrentar um período de prejuízo. No entanto, a empresa conseguiu impulsionar seus lucros e controlar os custos. Com base no relatório de gestão, terá atenção, no próximo tópico, como a Kablin conseguiu reverter essa situação em um cenário de alta inflação, diferentemente da Companhia Siderúrgica Nacional e da Marcopolo.

A Marcopolo, em particular, é um caso intermediário, como pode ser observado na figura 5. Apesar do considerável aumento nos custos, a empresa conseguiu manter sua lucratividade quase constante.



Figura 5 - Análise Gráfica Resultados da empresa Marcopolo SA. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (10)

Neste respectivo cenário industrial brasileiro com base nestas três gigantes do ramo, surge a questão: Como é possível manter o aumento dos lucros em um cenário inflacionário no setor industrial e evitar prejuízos? Essa questão será abordada com base no relatório de gestão das empresas no próximo tópico desta pesquisa.

#### 4.3 A escolha Estratégica dos planos de ação estratégicos para mitigar os efeitos Inflacionários (Indústria)

Neste tópico, elenca-se as estratégias adotadas pelas empresas e serão realizados, com base nos relatórios de gestão e auditoria, análises comparativas entre a inflação e seus resultados, a fim de verificar quais estratégias se mostraram efetivas ou não. Por fim, buscar solucionar as problemáticas previamente estabelecidas para o setor industrial.

Encaminha-se neste primeiro momento destrinchar a empresa Marcopolo SA, durante o ano de 2019, houve um investimento na estrutura fabril da empresa, visando preparação para eventuais crises previstas para os anos subsequentes. Nesse contexto, a administração optou pela venda de investimentos no mercado indiano, uma ação que, embora tenha evitado prejuízos imediatos, caracterizou-se como uma solução paliativa de curto prazo. Em 2020, com os investimentos na ampliação fabril já efetuados, os



custos e despesas operacionais aumentaram, coincidindo com a escalada dos índices inflacionários. Isso levou a empresa a intensificar a produção para manter sua lucratividade, diversificando o mix de vendas. Tal cenário impôs a necessidade de contenção de gastos, incluindo o desligamento de funcionários. Os impactos da inflação no patrimônio líquido da empresa foram relativamente controlados em 2020. No entanto, em 2021, o cenário foi adverso, com um impacto inflacionário negativo no patrimônio líquido superior a 13 milhões, evidenciando a insustentabilidade das estratégias adotadas nos anos anteriores e resultando na deterioração do mix de produção. Em 2022, último ano da análise, a empresa adotou uma nova estratégia de alavancagem operacional, maximizando a produção focando em específico produto não mais em vários tipos de produtos como anteriormente, assim diluindo custos e despesas nos produtos. Apesar de um impacto inflacionário nos resultados superior a 24 milhões, essa estratégia permitiu manter estável o nível de lucros da empresa e preservar suas atividades.

Ao longo do ano de 2019, a empresa Klabin implementou estratégias alinhadas ao CPC 06 (R2) - Arrendamentos, antecipando que as variações inflacionárias não provocaram distorções significativas. Adicionalmente, a empresa optou por investir em seus parques industriais por meio de empréstimos, de modo a preservar seu capital de giro. Essa abordagem possibilitou a evolução das matrizes produtivas e a venda de produtos como forma de mitigar os efeitos da inflação. No entanto, em 2020, a empresa enfrentou um aumento nos índices de inflação que superaram as projeções do plano estratégico, resultando em penalidades significativas devido aos financiamentos em moedas estrangeiras e aos custos de matérias-primas que excederem o IPCA registrado pela companhia. Diante desses desafios, a empresa reconheceu que suas estratégias iniciais eram insuficientes. Em 2021, já consciente do aumento nos preços das commodities e do crescimento dos custos das principais matérias-primas impulsionado pela alta inflação, a Klabin adotou a estratégia de elevar a produção e ajustar seus



preços de venda para patamares ligeiramente inferiores à taxa inflacionária. Essa tática resultou em um incremento de 10% na receita líquida, retirando a empresa da zona de prejuízo. Em 2022, mantendo a mesma estratégia, a empresa conseguiu preservar sua margem de lucratividade, embora o percentual do Custo dos Produtos Vendidos (CPV) continuasse a crescer em um ritmo superior ao dos lucros, reduzindo a lucratividade. Isso levou a empresa a implementar cortes de gastos para os próximos exercícios financeiros.

Com base nos relatórios de gestão e auditoria apresentados pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), observa-se a ausência de um plano estratégico de longo prazo bem delineado. A empresa tem gerido o aumento de seus insumos utilizando índices de inflação, como evidenciado nos anos de 2019 e 2020. Investimentos foram realizados para internalizar a maioria de seus custos, visando reduzir a dependência de fornecedores de energia elétrica, por exemplo. Contudo, durante os anos de 2021 e 2022, a CSN limitou-se a repetir processos paliativos, seguindo os procedimentos legais estabelecidos, sem ir além. Os relatórios de gestão não elucidam de maneira clara as variações inflacionárias e seus impactos no Custo dos Produtos Vendidos (CPV), e, conseqüentemente, nos lucros da empresa. Portanto, a falta de ações decisivas também merece ser analisada para que se possa comparar com os planos de ação anteriormente mencionados.

Retrocedendo à questão de como é possível sustentar o crescimento do lucro em um ambiente de inflação no setor industrial e evitar prejuízos, baseio-me nas pesquisas apresentadas para tecer as seguintes considerações. As estratégias mais eficientes para atenuar os impactos inflacionários, conforme minha análise, foram as implementadas pela empresa Klabin e, posteriormente, no término do período avaliado, pela Marcopolo. Tais estratégias envolveram a alavancagem operacional e a maximização da produção, além do ajuste dos preços de venda para um nível marginalmente inferior à inflação detectada. A parte da inflação não repassada aos preços foi neutralizada pela



diluição dos custos operacionais. Esse conjunto de ações permitiu que as empresas experimentassem uma fase de recuperação ou de estabilidade durante os períodos inflacionários. No entanto, como foi possível observar nos dois primeiros anos de análise da Marcopolo e ao longo de todos os exercícios financeiros da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), estratégias meramente paliativas e de curto prazo, bem como a internalização de custos, revelaram-se ineficazes diante de cenários de inflação elevada e volátil, característica marcante da economia brasileira, onde as projeções econômicas futuras são repletas de incertezas.

#### 4.4 **Análise Gráfica: Demonstração de Resultado x Variação Inflacionária (Comércio)**

Seguindo a mesma metodologia, realizando a coleta dos dados financeiros dos exercícios de 2019, 2020, 2021 e 2022, foi possível também criar gráficos que contemplam o lucro líquido antes da dedução do Imposto de Renda Sobre Pessoa Jurídica (IRPJ) e CSSL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido) e o custo de suas vendas (CMV). Esses gráficos nos permitem analisar a evolução do desempenho financeiro dessas empresas ao longo do tempo, identificando tendências e padrões. Vale ressaltar que o mercado de comércio é mais volátil e impactante no Brasil, o que torna sua exploração em pesquisas futuras de grande relevância. Nesse contexto, foram levantados os gráficos de desempenho de três gigantes do comércio: Raia Drogasil S.A., representada pela figura 6; Lojas Quero-Quero S.A., representada pela figura 7; e Grupo Mateus, representada pela figura 8.

Conforme ilustrado na Figura 6, observa-se uma estabilidade com um leve crescimento nos lucros da empresa. No entanto, o aspecto mais notável é o aumento contínuo dos custos das mercadorias vendidas. A empresa conseguiu manter sua margem de lucratividade, porém, não demonstrou eficácia no controle de custos. Uma situação similar é percebida na Figura 7, referente às Lojas Quero-Quero. Diferentemente da Raia Drogasil, a tendência de suas finanças inclinou-se mais para o



prejuízo. Contudo, o padrão de elevação constante dos custos de mercadorias vendidas, ao longo dos quatro exercícios analisados, mostra-se quase idêntico ao observado na empresa anteriormente mencionada.

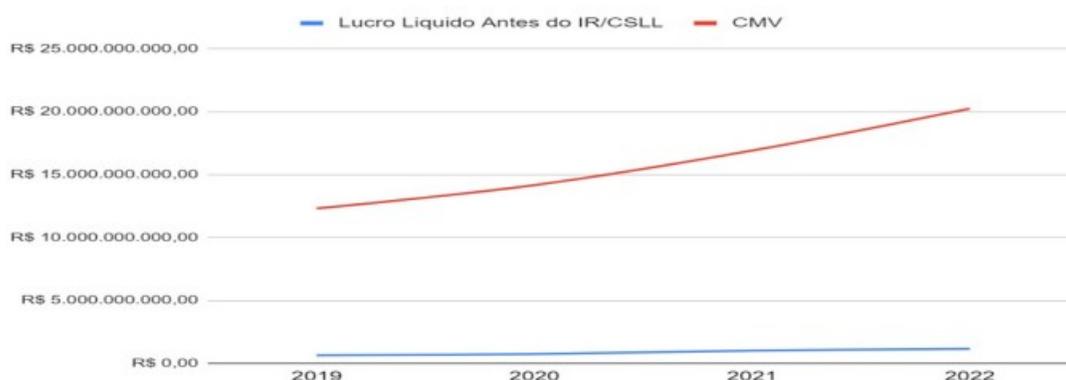


Figura 6 - Análise Gráfica Resultados da empresa RAIA DROGASIL S.A. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (11)

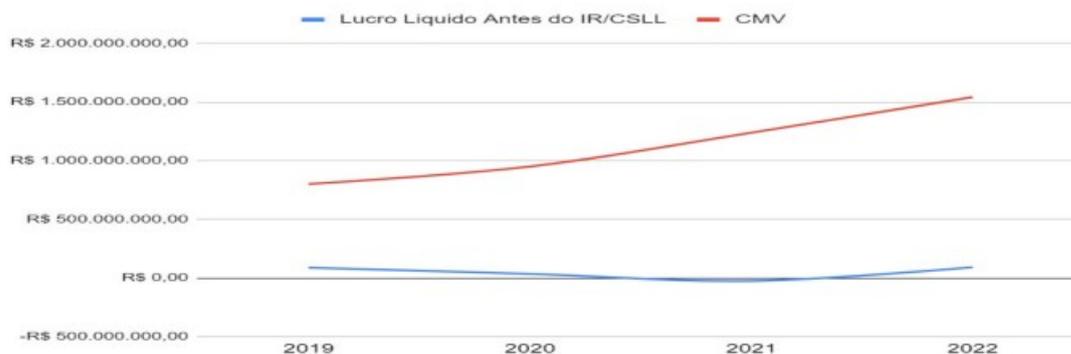


Figura 7 - Análise Gráfica Resultados da empresa Lojas Quero Quero S.A. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (12)

Observando a Figura 8, que retrata a terceira empresa em nossa análise, identifica-se um padrão recorrente. Diante disso, emergem questionamentos pertinentes: seria o aumento do Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) incontrolável devido à inflação? Quais estratégias foram adotadas para, ao menos, preservar a margem de

lucratividade? Com base nos relatórios de gestão e de auditoria, serão respondidas essas indagações no próximo tópico desta pesquisa.

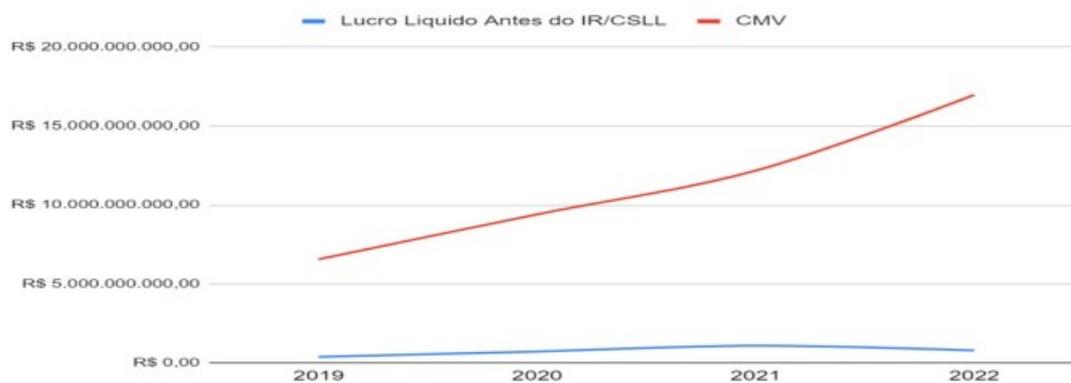


Figura 8 - Análise Gráfica Resultados da empresa Grupo Mateus. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (13)

#### 4.5 A escolha estratégica dos planos de ação estratégicos para mitigar os efeitos Inflacionários (Comércio)

Neste tópico, será detalhado, as estratégias implementadas pelas empresas comerciais e procede-se, com base nos relatórios de gestão e auditoria, a análises comparativas entre a inflação e os resultados financeiros, com o objetivo de avaliar a eficácia das estratégias adotadas. Em última análise, será proposto soluções para as questões anteriormente identificadas no setor comercial.

Em relação à Drogasil, a companhia, antevendo os desafios futuros que transcendem os obstáculos inflacionários, optou por construir um planejamento estratégico de longo prazo. Com o objetivo de cortar custos, a empresa iniciou a implementação de seus planos em 2019 e 2020, adotando a alavancagem operacional. Seu intento a longo prazo foi expandir suas lojas, principalmente nos estados do Sul e Sudeste, além de investir no mercado digital, aprimorando a logística de entregas para conectar seus produtos aos clientes, o que impulsionou o crescimento de suas vendas brutas. A empresa ajustou os preços de seus produtos para acompanhar os índices



inflacionários e a taxa SELIC. Avançando para o ano de 2021, atualizou seus preços de venda em um percentual próximo ao IPCA. No mesmo ano, com o propósito de reforçar seus planos a longo prazo e adaptar-se ao mercado digital, iniciou uma reformulação de sua estrutura organizacional e dos modelos de gestão, além de visar a prospecção de novos clientes em áreas almeçadas para expansão, promovendo uma integração eficaz entre o cliente e o produto por meio do campo digital. Em 2022, os planos começaram a gerar resultados positivos, evidenciados pelo aumento nas vendas brutas, pela diluição de custos e pela atualização dos preços em resposta à inflação, efeitos esses que foram mitigados pelo planejamento estratégico da empresa.

As Lojas Quero Quero, possivelmente, foram as que menos anteciparam um cenário de alta inflacionária. Nesse contexto, durante o primeiro ano de análise, a empresa adotou práticas de estratégias operacionais de curto prazo, as quais visavam conceder maior autonomia às suas filiais para negociar com os clientes. No ano de 2020, a organização voltou-se para o aprimoramento da gestão de suas práticas de crédito, uma medida essencial para evitar despesas elevadas com devedores duvidosos. Assim, investiu na criação de reservas para fortalecer o capital de giro das lojas. Nos anos subsequentes, 2021 e 2022, o foco esteve em recuperar o capital nas carteiras de cobrança e reduzir custos, sempre com o objetivo de manter a sustentabilidade local. É notável que poucas lojas foram fechadas durante esse período, e houve expansão para novas áreas comerciais. Com o intuito de se manter competitiva no mercado varejista, em 2022, a empresa realizou investimentos significativos no e-commerce, o que impulsionou as vendas brutas e facilitou a prospecção de novos clientes potenciais, cobrindo assim a elevação dos custos das mercadorias vendidas e mitigando os efeitos inflacionários nos resultados.

Para finalizar o ciclo referente ao setor do comércio, analisando as estratégias do Grupo Mateus, conglomerado empresarial de significativa expressão, que já adotava, no primeiro ano de análise, estratégias de adaptação às elevadas taxas inflacionárias



incidentes sobre seus insumos. O grupo realizou investimentos no setor logístico e na expansão de suas lojas, adotando uma postura de intensa negociação tanto com fornecedores quanto com clientes. No ano de 2020, iniciou-se um substancial investimento nas plataformas digitais do grupo, visando reduzir custos com serviços anteriormente realizados de forma mecânica e, assim, manter a competitividade em um mercado acirrado. Diante das elevadas infrações, a empresa adotou uma estratégia tática de sistema de pricing, que permitia extrair informações para se adaptar constantemente às flutuações do mercado, além de aumentar seu mix de produtos para promover alavancagem operacional. Este modelo se manteve durante o ano de 2021, período no qual a empresa buscou uma gestão mais eficiente do crédito ao cliente, visando à fidelização, mas com preferência por recebimentos imediatos. Nesse contexto, a adesão ao pagamento via PIX mostrou-se de vital importância. Assim, no último ano de análise, 2022, a empresa incorporou em seu plano estratégico uma política de maior rotatividade de estoque, pois, diante das altas taxas inflacionárias, quanto mais tempo um produto permanecia estagnado, mais seu valor se depreciava e, conseqüentemente, reduzia-se o lucro da empresa.

Retomando aos questionamentos do tópico anterior, o aumento do Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) é uma consequência direta da inflação, especialmente em setores como o comércio, onde os produtos são frequentemente adquiridos e revendidos. No entanto, as estratégias adotadas pelas empresas analisadas demonstram que, embora o controle total sobre o CMV seja desafiador, é possível mitigar os efeitos da inflação e preservar a margem de lucratividade. A Drogasil, por exemplo, adotou um planejamento estratégico de longo prazo, com foco na expansão geográfica e no investimento em plataformas digitais, o que permitiu a diluição de custos e o aumento das vendas brutas. Ajustes de preços alinhados com os índices inflacionários e a taxa SELIC também foram estratégias utilizadas para manter a competitividade sem sacrificar a margem de lucro. As Lojas Quero Quero, por sua vez, concentraram-se em estratégias operacionais



de curto prazo, concedendo maior autonomia às filiais e aprimorando a gestão de crédito para evitar perdas com inadimplência. A criação de reservas para fortalecer o capital de giro e a recuperação de capital nas carteiras de cobrança foram medidas adotadas para enfrentar a inflação sem comprometer a sustentabilidade financeira. O Grupo Mateus, reconhecendo a pressão inflacionária sobre seus insumos, investiu em logística e expansão de lojas, além de adotar um sistema de pricing para se adaptar às variações do mercado. A diversificação do mix de produtos e a implementação de uma política de maior rotatividade de estoque foram estratégias cruciais para evitar a depreciação do valor dos produtos e a erosão dos lucros.

#### 4.6 **Análise Gráfica: Demonstração de Resultado x Variação Inflacionária (Serviços)**

Por último, seguindo a mesma metodologia dos estudos anteriores, foi realizada a coleta das Demonstrações de Resultado dos exercícios de 2019, 2020, 2021 e 2022 no setor de serviços. Essas demonstrações apresentam o lucro líquido antes da dedução do Imposto de Renda Sobre Pessoa Jurídica (IRPJ) e CSSL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido) e o custo da prestação de seus serviços para com os clientes, de três empresas sendo elas: TIM S.A., representada na figura 9; Hapvida Assistência Médica S.A., representada na figura 10; e Bradesco, presente na figura 11.

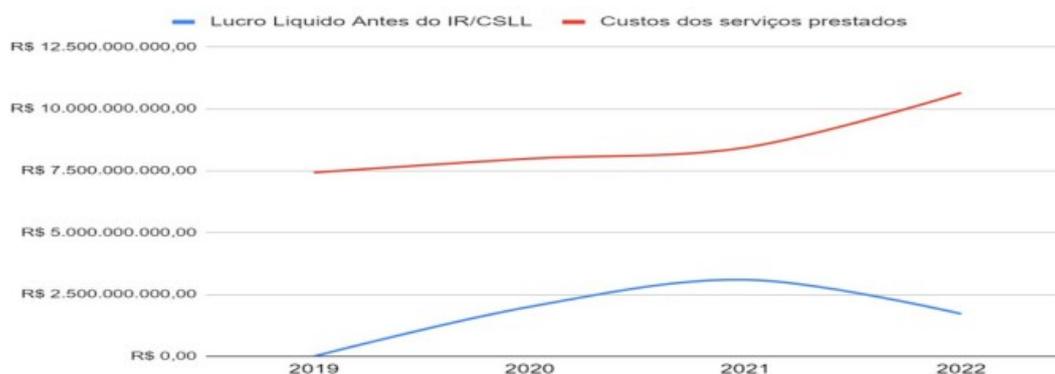


Figura 9 - Análise Gráfica Resultados da empresa TIM S.A. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (14)



Como se pode observar na Figura 9, a empresa TIM S.A. experimentou uma queda significativa nos lucros, coincidindo com o período em que seus custos de serviços começaram a aumentar, enquanto os lucros seguiram uma trajetória oposta. Diferentemente dos setores empresariais anteriormente analisados, o setor de serviços mostra-se particularmente sensível às variações inflacionárias, uma vez que interage de maneira mais direta com a população.

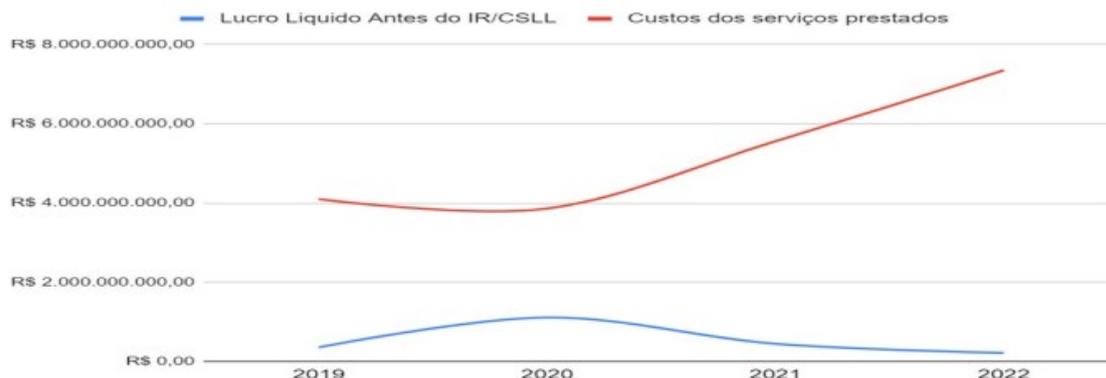


Figura 10 - Análise Gráfica Resultados da empresa Hapvida Assistência Médica S.A. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (15)

De maneira análoga, observa-se comportamentos similares nas empresas Hapvida e Bradesco, conforme análise das Figuras 10 e 11. Nota-se que a queda acentuada no setor de serviços é mais evidente, o que suscita questões relevantes a serem respondidas com base nos relatórios de gestão e auditoria: como evitar a perda de usuários dos serviços em um cenário inflacionário? Estas problemáticas serão abordadas no tópico subsequente deste trabalho.

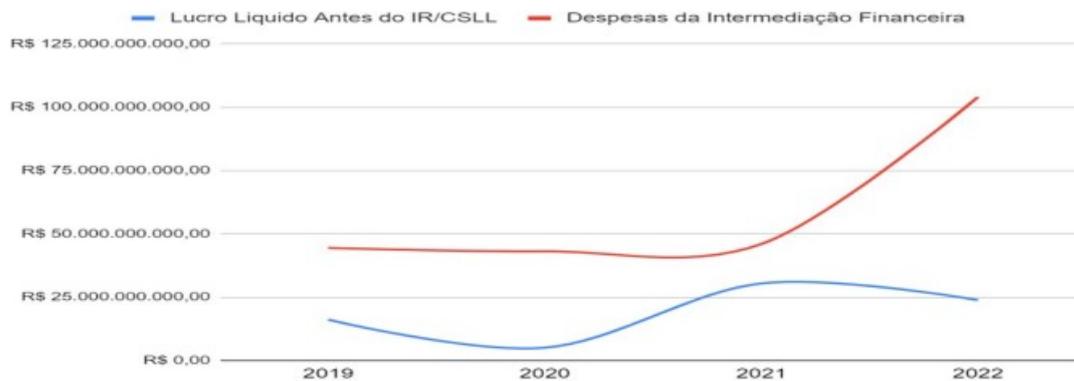


Figura 11 - Análise Gráfica Resultados da empresa Bradesco. Fonte: Autoria própria, com dados das Demonstrações Financeiras da empresa (16)

#### 4.7 A escolha Estratégica dos planos de ação estratégicos para mitigar os efeitos Inflacionários (Serviços)

Neste segmento, irá-se explorar as táticas operacionais adotadas por entidades do setor de serviços e, valendo-nos dos relatórios gerenciais e de auditoria, efetuando um cotejo entre a inflação e o desempenho econômico dessas empresas. O propósito é discernir a eficácia das abordagens estratégicas implementadas. Conseqüentemente, será dedicado, a desenvolver resoluções para as dificuldades que foram delineadas anteriormente, especificamente para o setor de serviços.

Para iniciar a análise das estratégias adotadas pelas empresas do setor de serviços, aborda-se primeiramente a TIM S.A., companhia especializada em telefonia e internet. No início da análise, em 2019, a empresa constatou um aumento em sua folha de pagamento e nas despesas operacionais, decorrentes do reajuste do salário mínimo promovido pelo governo como medida de correção inflacionária. Adicionalmente, observou-se um incremento na taxa de juros das obrigações da empresa junto a entidades bancárias. Em resposta a esses desafios, foram implementadas medidas táticas de reestruturação na tomada de decisão, com um enfoque ampliado em atividades de maior rentabilidade e na exploração de novas fontes de receita, como a parceria com o Banco C6 Bank e investimentos na infraestrutura de serviços e na gestão de insumos.



Seguindo essa direção, foi elaborado um planejamento estratégico de longo prazo com foco no cliente, visando aumentar a receita bruta da empresa para compensar o encarecimento dos serviços, sempre com o objetivo de minimizar os repasses de ajustes ao consumidor final, mantendo assim a fidelidade dos clientes à TIM. Diante da persistente alta inflacionária em 2021, a empresa investiu mais recursos na oferta de serviços pré-pagos para acelerar o fluxo de caixa, adotando também medidas assertivas e pontuais, de maneira não macroscópica. Essa estratégia possibilitou o alcance das metas estabelecidas. Em 2022, com a redução da volatilidade e a valorização do real, a empresa foi influenciada a continuar a expansão de seus serviços por meio da aquisição de insumos que anteriormente pertenciam a concorrentes descontinuados no mercado.

No que concerne à Hapvida, empresa focada em serviços hospitalares, esta possui custos operacionais bem delineados, com um regime de acompanhamento constante. No primeiro ano de análise, diante das variações inflacionárias, a empresa efetuou cortes em recursos humanos, reduzindo comissões de colaboradores e prestadores de serviços. Em resposta a esse cenário, foi desenvolvida uma estratégia de longo prazo visando a expansão dos serviços para novas localidades, com ênfase no Triângulo Mineiro, e a prospecção de novos clientes para incrementar a receita bruta. Avançando para o ano de 2020, observou-se um aumento nos custos dos insumos hospitalares necessários à prestação dos serviços, resultando em um crescimento significativo dos custos dos serviços prestados, agravado pela expansão dos pontos de atendimento em relação ao exercício anterior. Apesar disso, a empresa manteve-se otimista quanto às perspectivas de mercado para o próximo exercício. Contudo, em 2021, o cenário não se mostrou favorável, uma vez que houve uma acentuada alta inflacionária. Como consequência, a empresa adotou uma política de contenção de gastos e elevou os preços dos serviços prestados. No último ano de análise, a estratégia adotada focou na retenção dos clientes existentes e na intensificação das atividades com estes, além da manutenção dos ativos imobilizados, como os hospitais, para assegurar a



permanência no mercado. No entanto, os planos implementados nos últimos exercícios caracterizaram-se mais por seu aspecto paliativo do que por soluções de longo prazo.

Para finalizar, a empresa de serviços bancários Bradesco identificou, durante o ano de 2019, uma debandada de clientes devido ao aumento da inflação, o que resultou na diminuição de depósitos, investimentos a longo prazo e financiamentos. Diante dessa situação, a empresa adotou uma estratégia de flexibilização e adaptação aos seus clientes, com o objetivo de manter os clientes atuais e antigos e atrair novos clientes em potencial. Para mitigar as perdas causadas pelas altas inflacionárias, a empresa aprimorou os controles adotados no ano subsequente, investindo em títulos privados e públicos e ampliando sua captação de clientes, incluindo aqueles que estão negativados. Essas ações contribuíram para a estabilidade do lucro líquido, mesmo diante do aumento dos custos e despesas impactados pela inflação. Em 2021, a empresa buscou aprimorar seu planejamento a longo prazo e intensificou os investimentos em suas áreas tecnológicas, com o objetivo de fornecer maior comodidade e segurança aos seus clientes. Em 2022, com a estabilidade do mercado financeiro brasileiro, o Bradesco obteve um certo alívio, apresentando melhor situação em comparação à maioria das empresas do mesmo setor. Mesmo considerando que o lucro líquido poderia ser mais alto, o resultado poderia ter sido pior se não houvesse um plano de ação. Este cenário é evidente em 2022, que se destacou por um período de calma, onde o Banco Bradesco se encontra em uma posição mais favorável do que muitas empresas do mesmo ramo.

##### **5. Análise Geral dos resultados e análise geral dos planos de ação estratégicos.**

O cenário destes três grandes ramos empresariais brasileiros, são bastante afetados pelo cenário econômico, mas não pode-se esquecer que no período de tempo desta respectiva análise teve-se a crise do COVID-19, que teve um impacto significativo para a inflação se alavancar no período da análise, contudo o impacto da crise do coronavírus sobre a economia e o resultado das empresa pode ser estudado em



pesquisas futuras, nesta pesquisa será ver somente a variação inflacionária registrada, e não a causa da variação.

No âmbito desta pesquisa, procedeu-se à identificação das estratégias predominantes, fundamentadas na ciência contábil, empregadas pelas empresas em seus planejamentos estratégicos. Tais estratégias, amparadas pelas informações e análises proporcionadas pela contabilidade, revelam-se como uma ferramenta imprescindível na mitigação dos efeitos inflacionários. A contabilidade, portanto, não apenas facilita a aplicação dessas estratégias, mas também viabiliza o seu efetivo gerenciamento. Observou-se que algumas estratégias são implementadas com eficácia, ao passo que outras podem não alcançar resultados igualmente bem-sucedidos. No entanto, independentemente do grau de sucesso, todas convergem para um objetivo comum em confrontar os desafios econômicos e adaptar-se às variações inflacionárias, usando as informações contábeis como seu braço direito.

No contexto da indústria, as estratégias mais eficazes identificadas foram, investimento na estrutura fabril por meio de capital de terceiros, alavancagem operacional da produção e planejamento de controle em longo prazo e definitivos. Estas estratégias, durante os períodos de aplicação, viabilizaram melhores resultados. Adicionalmente, as informações providas pela área da contabilidade, mais especificamente pela contabilidade de custos, revelaram-se vitais para a otimização do desempenho financeiro em períodos marcados por elevados índices inflacionários.

No entanto, durante períodos inflacionários, algumas estratégias revelaram-se ineficientes, como o investimento na estrutura fabril com capital próprio da empresa e a internalização de custos, através da apropriação de serviços anteriormente terceirizados. Essas abordagens, acelerando a perda monetária, prejudicam significativamente o fluxo de caixa da organização. Embora tais estratégias possam não parecer tão desvantajosas em cenários econômicos estáveis, elas se mostram extremamente arriscadas sob condições inflacionárias elevadas, comprometendo a capacidade da empresa de



sustentar um capital de giro adequado. Além disso, estratégias focadas em soluções de curto prazo revelam-se ineficazes por não conseguirem mitigar ou prevenir os impactos prolongados da inflação, tornando-se insuficientes para fundamentar decisões estratégicas eficazes contra tal cenário adverso.

No que concerne à esfera do comércio, as estratégias delineadas, ancoradas na contabilidade, que demonstraram maior eficácia englobam a expansão de pontos de venda, o incremento nos investimentos logísticos, a diversificação do mix de produtos e a otimização na rotatividade e na gestão de estoques. Nesse contexto, a contabilidade comercial, uma especialização da contabilidade com enfoque neste segmento, atua como um pilar de suporte confiável, fornecendo a base de dados necessária para o embasamento dessas estratégias adotadas em momentos de alta inflacionária.

Assim como observado no setor empresarial precedente, verifica-se que, no âmbito das empresas comerciais, as estratégias de curto prazo em contextos inflacionários demonstram ineficácia. Além disso, a abordagem que permite a cada filial gerir de forma independente sua administração contábil e financeira revela-se pouco eficiente, devido à despadronização das informações. Adicionalmente, uma ênfase excessiva na recuperação financeira de débitos de clientes não se configura como uma alternativa viável em períodos de alta inflação, uma vez que, em momentos de crise econômica, a prioridade dos consumidores centra-se no atendimento de suas necessidades básicas, em detrimento do cumprimento de obrigações financeiras com as lojas comerciais.

No setor de serviços, as estratégias de notável assertividade foram focadas na seleção de serviços de alta rentabilidade em detrimento daqueles de elevado custo operacional e menor margem de lucro. Este segmento se destaca por ser o único em que, conforme as análises efetuadas, o ajuste progressivo dos preços em resposta à inflação ,garantindo uma estabilidade no preço de venda dos serviços oferecidos, revelou-se uma abordagem benéfica, além disso, um planejamento gerencial robusto e



de longo prazo, apoiado pelas insights fornecidas pela contabilidade gerencial, emerge como um componente crucial entre as estratégias de excelência para este setor.

Uma estratégia ineficaz nesse setor, considerando a intensiva utilização de recursos humanos em suas operações, é a redução da mão de obra como medida para diminuir custos. Tal abordagem não se mostra benéfica para este ramo, visto que impacta negativamente na qualidade do serviço prestado, acarretando na perda de clientes.

## 6. **Considerações finais**

O planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência das empresas em qualquer setor, especialmente no Brasil, onde se deve considerar a expressiva variação inflacionária, presente desde os primórdios da história do país. Esta pesquisa destacou uma dessas ferramentas estratégicas: a contabilidade. Conforme demonstrado por meio de análises e coleta de resultados, é possível comparar lucros e custos empresariais com as variações inflacionárias.

Dessa forma, a contabilidade permite formular estratégias para mitigar os efeitos da inflação sobre os lucros das empresas. Ao preservar os lucros, as empresas podem evitar déficits e até falências, contribuindo para a manutenção de empregos e a sustentação de sua competitividade no mercado nacional. Afinal, tanto os setores industrial, comercial quanto de serviços são essenciais para as engrenagens econômicas do país. Entretanto, também foi demonstrado que tais estratégias podem ter efeitos positivos ou negativos. Se aplicadas de maneira inadequada ou irresponsável, mesmo o plano estratégico mais bem elaborado pode não alcançar os resultados esperados.

Conclui-se, portanto, que a contabilidade é uma aliada significativa do setor empresarial no combate à inflação. Seus diversificados ramos se adaptam a cada setor para atender às suas demandas e necessidades específicas, sempre visando preservar a



eficiência e a execução assertiva de suas estratégias, a fim de garantir a continuidade das atividades empresariais da entidade a qual presta serviços.

## 7. Declaração de direitos

O(s)/A(s) autor(s)/autora(s) declara(m) ser detentores dos direitos autorais da presente obra, que o artigo não foi publicado anteriormente e que não está sendo considerado por outra(o) Revista/Journal. Declara(m) que as imagens e textos publicados são de responsabilidade do(s) autor(s), e não possuem direitos autorais reservados a terceiros. Textos e/ou imagens de terceiros são devidamente citados ou devidamente autorizados com concessão de direitos para publicação quando necessário. Declara(m) respeitar os direitos de terceiros e de Instituições públicas e privadas. Declara(m) não cometer plágio ou auto plágio e não ter considerado/gerado conteúdos falsos e que a obra é original e de responsabilidade dos autores.

## 8. Referências

1. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Inflação: O que é inflação ?. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>. Acesso em: 2 jan. 2024.
2. SCHALEMBERG, C. M. SCHUMACHER, L. I. INFLAÇÃO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CORREÇÃO MONETÁRIA NO BRASIL E SEU IMPACTO SOBRE AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS. Revista Eletrônica de Contabilidade, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 148, 2012. DOI: 10.5902/198109466221. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/112>. Acesso em: 16 fev. 2024.
3. SACHSIDA, Adolfo. Inflação, Desemprego e Choques Cambiais: Uma Revisão da Literatura Sobre a Curva de Phillips no Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Rio de Janeiro, v. 67, ed. 4, p. 549-559, 2013.
4. IPEADATA. Macroeconômico: IPCA - geral - taxa de variação. [S. l.], 2024. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx#>. Acesso em: 2 jan. 2024.



5. IPEADATA. Macroeconômico: Inflação - Índice Geral de Preços ao Consumidor - IGPC. [S. l.], 2024. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx#>. Acesso em: 2 jan. 2024.
6. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento Técnico CPC 42: Contabilidade em Economia Hiperinflacionária. 2018. Disponível em: [CPC42](<https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=73>). Acesso em: 16 de fevereiro de 2024.
7. MARTINS, Eliseu; MALVESSI, Oscar. O IMPACTO DA INFLAÇÃO NOS INDICADORES DE RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO. Revista RI, [s.l.], dez. 2021. Disponível em: [Revista RI](<https://www.revistari.com.br/257/1844>). Acesso em: 16 de fevereiro de 2024.
8. COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (Brasil). Relações com Investidores.[S.l.],2024.Disponível.em:<https://ri.csn.com.br/informacoes-financeiras/demonstracoes-financeiras/>. Acesso em: 15 jan. 2024.
9. KABLIN SA. CENTRAL DE RESULTADOS. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ri.klabin.com.br/divulgacoes-e-resultados/central-de-resultados/>. Acesso em: 15 jan. 2024.
10. MARCOPOLO SA (Brasil) (org.). Serviços aos Investidores Central de Downloads.[S.l.],2024.Disponível.em:<https://ri.marcopolo.com.br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/>. Acesso em: 10 jan. 2024.
11. RAIA DROGASIL S.A. (Brasil). Informações Financeiras. In: Serviço ao Investidor: Central de resultados. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ri.rd.com.br/list.aspx?idCanal=q+YUWbrgVc6JUWPec07dcw==&linguagem=pt>. Acesso em: 24 jan. 2024.



12. LOJAS QUERO-QUERO SA. RELAÇÕES COM INVESTIDORES: Informações Financeiras Lojas Quero-Quero. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ri.quero-quero.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 22 jan. 2024.
13. GRUPO MATEUS (Brasil). Informações Financeiras. In: Relatórios e Publicações: Relatórios Financeiros. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ri.grupomateus.com.br/>. Acesso em: 24 jan. 2024.
14. TIM (SA). Relações com Investidores: Central de Resultados. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ri.tim.com.br/>. Acesso em: 22 jan. 2024.
15. HAPVIDA INSTITUCIONAL (SA). Investidores: Demonstrações Financeiras. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ri.hapvida.com.br/>. Acesso em: 22 jan. 2024.
16. BANCO BRADESCO SA (SA). Central de Resultados: Informações ao Mercado: Relatório de Análise Econômica e Financeira. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/informacoes-ao-mercado/central-de-resultados/>. Acesso em: 22 jan. 2024.
17. CHAUQUE, João Mota. A INFLAÇÃO E O SEU IMPACTO NA ESTRUTURA PATRIMONIAL DAS EMPRESAS - O CASO TDM E.P. 2000. 63 f. Tese de Licenciatura em Gestão (Graduação) - Estudante, [S. l.], 2000.
18. MARTINS, Eliseu et al. INFLAÇÃO: SE EU NÃO A VEJO NA CONTABILIDADE, NÃO EXISTE?. Revista Fipecafi de Contabilidade, Controladoria e Finanças, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 108-126, 2020.
19. MARTINS, Eliseu et al. INFLAÇÃO: SE EU NÃO A VEJO NA CONTABILIDADE, NÃO EXISTE?. Revista Fipecafi de Contabilidade, Controladoria e Finanças, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 108-126, 2020.