

**CONTABILIDADE ESTRATÉGICA DIANTE DA COVID-19: Um estudo de caso da empresa JQL serviços especializados.**

**STRATEGIC ACCOUNTING BEFORE COVID-19: A case study of the company JQL specialized services.**

**Danielma Sousa Pinheiro**

**Nilton Carlos Sousa da Costa**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Delza Abreu Silva**

## **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**

---

### **RESUMO**

Este trabalho acadêmico tem como principal objetivo demonstrar como a contabilidade estratégica auxilia na gestão de tomadas de decisões nas empresas mesmo diante de período críticos, como a pandemia. Também a importância das informações contábeis a nível gerencial como a utilização de ferramentas e seus benefícios que ela pode proporcionar para as empresas, tendo em vista que, vivemos em um mundo de cenários de incertezas, a pesquisa foi desenvolvida através de um estudo bibliográfico acerca da Contabilidade estratégica e um estudo de caso que foi realizado em uma microempresa do ramo de varejo que vende produtos de bebidas e prestação de serviços, situada no município de São Luís- MA. Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, fez-se necessário seguir alguns conceitos e padrões de metodologia. Dessa forma, a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a de pesquisa aplicada, na forma de estudo de caso, e o método de abordagem foi o participativo. Também utilizou-se de pesquisa exploratória, tendo como objetivo principal desenvolver o tema ao qual se propõe a defender. Assim como de pesquisa bibliográfica. O resultado do projeto é demonstrar que se empresa utilizasse e tivesse conhecimento dos demonstrativos contábeis, os impactos da pandemia seriam menos do que hoje.

Palavras- chave: Contabilidade estratégica; ferramenta gerencial; pandemia.

### **ABSTRACT**

This academic work has as main objective to demonstrate how strategic accounting helps in the management of decision-making in companies even in the face of critical periods, such as the pandemic. Also the importance of accounting information at management level such as the use of tools and their benefits that it can provide for companies, considering that we live in a world of uncertain scenarios, the research was developed through a bibliographical study about the Strategic accounting and a case study that was carried out in a microenterprise in the retail sector that sells beverage products and provides services, located in the municipality of São Luís-MA. To achieve the objectives proposed in this research, it was necessary to follow some concepts and methodology standards. Thus, the methodology that was used for the development of the work was that of applied research, in the form of a case study, and the method of approach was participatory. Exploratory research was also used, with the main objective of developing the theme which it proposes to defend. As well as bibliographical research. The result of the project is to demonstrate that if the company used and was aware of the financial statements, the impacts of the pandemic would be less than today.

Keywords: Strategic accounting; management tool; pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

Durante o cenário de crise econômica ocasionado pela Covid-19, as empresas enfrentaram seus maiores desafios dos últimos séculos, dentre eles é continuar suas operações diante dessa adversidade imposta pela pandemia. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) relatou-se que aproximadamente 522,7 mil empresas fecharam ou suspenderam suas atividades comerciais no ano de 2020 devido ao impacto da pandemia da Covid-19. De acordo com Williams e Kayaoglu (2020), em um mundo globalizado e capitalista, em que o vírus aumentou e se espalhou rapidamente se tornando assim um caso de emergência global.

Diante disso, trouxeram-se vários desafios para o mundo empresarial, tais como: causando o impacto na redução de receitas; aumento de desligamento de funcionários e o fechamento de diversas empresas (Williams & Kayaoglu, 2020). Muitas medidas têm sido tomadas pelo governo para proteção dos pequenos negócios, como, por exemplo, o adiamento do recolhimento de impostos (ICMS, PIS, COFINS, IPI), ampliação da concessão de linhas de crédito nos bancos (Governo, 2020). Entretanto, mesmo assim algumas empresas não obtiveram sucesso para se manter em atividades durante esse cenário.

A contabilidade estratégica como o instrumento provedor de informações torna-se decisiva no apoio à administração de recursos financeiros em períodos críticos. A qual o cenário econômico atual proporcionado pela Covid-19 deu ênfase à contabilidade com uso da estratégia, que por meio de dados e informações consegue ajudar os gestores/diretores a superarem as instabilidades e melhorarem suas chances de sobrevivência (Mendes 2020). A principal funcionalidade da contabilidade estratégica é estabelecer a direção a ser seguida pela organização, é permitir a implementação de ideias dentro do negócio; melhorar a comunicação sobre as mudanças e novas estratégias para todos da empresa; avaliar, controlar e monitorar as etapas das novas mudanças; melhorar e garantir o alcance das metas mensalmente para os clientes. Segundo (AUGUSTINHO PALUDO, 2020) é essencial que as empresas possam entender o cenário atual para poderem se adaptar às adversidades ocorridas, além disso, determinar objetivos e os meios para alcançá-los.

É importante que gestores conheçam e utilizem seus demonstrativos para que se planeje suas estratégias para vários acontecimentos futuros que possam vir acontecer, nesse caso em questão foi a Covid-19, mas se porventura futuramente tiver outro acontecimento com a influência na economia, a empresa tem que está preparada para isso. Contudo, o estudo de caso será na empresa The Blue Entretenimento E Comercio Ltda, inscrita no CNPJ: 36.776.783/0001-47, residente na rua dos Azulões, Office Tower - coluna 9, sala 1409 - Renascença - São Luís - MA. Como atividade principal de CNAE - 47.23.7-00 - Comércio Varejista de Bebidas, é uma empresa que sofreu impactos durante a pandemia. O objetivo do TCC é mostrar como a contabilidade estratégica poderia ter auxiliado na gestão de tomadas de decisões pós pandêmico.

## 2 PANDEMIA

### 2.1 História da Pandemia

No ano de 2019 no mês dezembro, em Wuhan, na China, pela primeira vez foi identificado o novo tipo de vírus da família do Coronavírus, denominado Sars-Cov-

2, que é causador da doença Covid-19, uma infecção 11 respiratória que pode vir a ser agravada a depender do seu hospedeiro trazendo efeitos letais (BELASCO; FONSECA, 2020) que se tornou-se um desafio na saúde pública a ser enfrentado pela sociedade e pelas organizações mundiais. A Organização Mundial da Saúde (OMS) emitiu uma declaração que caracteriza um surto da doença no dia 30 de janeiro de 2020 de acordo com o site da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). E já no dia 11 de março do mesmo ano, a OMS caracteriza a COVID-19 como uma pandemia devido à distribuição geográfica da doença e à velocidade de disseminação global do vírus.

Um vírus que surgiu na China, até chegar a ser mundial. Houve várias estratégias governamentais para frear o avanço do vírus, e uma delas o isolamento social, quarentena e restrição de transporte e trânsito em rodovias, fechamento de escolas, comércio, fronteiras e interrupção de atividades industriais. Os sintomas da COVID-19 são: febre, cansaço e tosse seca, alguns podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, entre outros. A organização Mundial de saúde recomenda e orienta a população medidas de proteção e prevenção da doença.

### **3 CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

#### **3.1 História da Contabilidade**

A Contabilidade surgiu da própria civilização. É uma ciência social que teve origem com a evolução das sociedades humanas. Antigamente o mercado era baseado em trocas de bens e serviços, então a contabilidade definia quanto alguém possuía de uma determinada mercadoria e qual seria seu valor de troca. O Homem mesmo primitivo, fazia o inventário das quantidades de instrumentos de caça e pesca e outras coisas disponíveis para sobreviver, ou seja, já estava praticando a contabilidade (Iudícibus 2010, p. 15).

O conceito da contabilidade para Ribeiro (2013, p.10) é:

“A contabilidade, portanto, é uma ciência social que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações”.

Então a contabilidade auxilia as organizações na tomada de decisão por meio de dados e informações úteis e precisas que são tiradas de registros de movimentações da empresa. Por isso que ela controla o patrimônio das entidades pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas.

#### **3.2 Contabilidade Estratégica**

A Contabilidade estratégica é a utilização de informações contábeis gerenciais para o plano de ação da empresa em vários campos, principalmente financeiro. A informação transmitida pela contabilidade geralmente falha em prover “inputs” para o estrategista. A finalidade da estratégia é desenvolver uma ação com relações entre os objetivos e os recursos aplicados e os seus resultados em termos de volume de vendas, preços, custos e rentabilidade da entidade. A contabilidade entra nesse meio, para consolidar essas informações para buscar resultados da entidade. Além de atender aos usuários internos e externos das entidades e as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões nas empresas. É processo de

identificação, mensuração, análise e comunicação de dados financeiros para serem utilizadas para fazer um planejamento.

Segundo Ferreira (1992): “a contabilidade estratégica visa fornecer a informação correta, no tempo certo, no formato certo para ajudar a fazer a decisão correta para melhores lucros”. Ou seja, informações para ajudar na tomada de decisão em ações como prevenção de futuros cenários. Isso seja a utilização de demonstrativos contábeis gerenciais para auxiliar na tomada de decisão e ao mesmo tempo se planejar diante das circunstâncias adversas que podem ocorrer.

### 3.3 Fluxo de Caixa

DFC (Demonstrativo Fluxo de caixa) é uma ferramenta para auxiliar na gestão de qualquer negócio da empresa, é o controle mediante de entradas e saídas de movimentações de bancos ou caixas. Para Garcia apud HENRIQUE (2008, p. 8) defende que, “a demonstração de fluxo de caixa tem como principal função controlar o fluxo de entradas e saídas de dinheiro de uma empresa, evitando desvios financeiros e proporcionando maior transparência ao negócio”.

Para Pivetta (2004, p. 4), o objetivo básico do fluxo de caixa:

É a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações rentáveis para a empresa, proporcionando um fluxo de caixa equilibrado, otimizando a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.

A DFC contribui para a verificação da situação financeira da empresa. Ele pode ser feito em dois métodos, o indireto ou Direto e de acordo com Marion apud MABONI (2003) o primeiro é baseado no regime de caixa, entradas e saídas e o segundo detalha informações mais complexas, pois é necessário que seja realizado uma reconciliação de rendimento líquido para o caixa líquido. Essas informações financeiras auxiliam nas tomadas de decisões, pois é através delas que os gestores/líderes passam a ver a real situação da empresa, podendo prever ou antever diversas situações que poderiam levar as empresas a falência, pois são elas hoje as mais necessitadas de informações eficazes que possa vim a diminuir a taxa de mortalidade das mesmas

### 3.4 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é constituído por ativos, passivos e patrimônio líquido. Para Padoveze Apud MABONI (2007, p.27) descreve o balanço Patrimonial da seguinte forma:

O ativo evidencia os elementos patrimoniais positivos, enquanto que o passivo evidencia dois elementos até antagônicos: mostram, em primeiro lugar, as dívidas da empresa, consideradas elementos patrimoniais negativos e, em segundo lugar, complementando a equação contábil o valor da riqueza dos acionistas, evidenciada no patrimônio líquido.

É um demonstrativo onde está alocado os investimentos e bens da empresa. Como também é um relatório que auxiliar nas tomadas de decisões, com o objetivo de aumentar seus resultados.

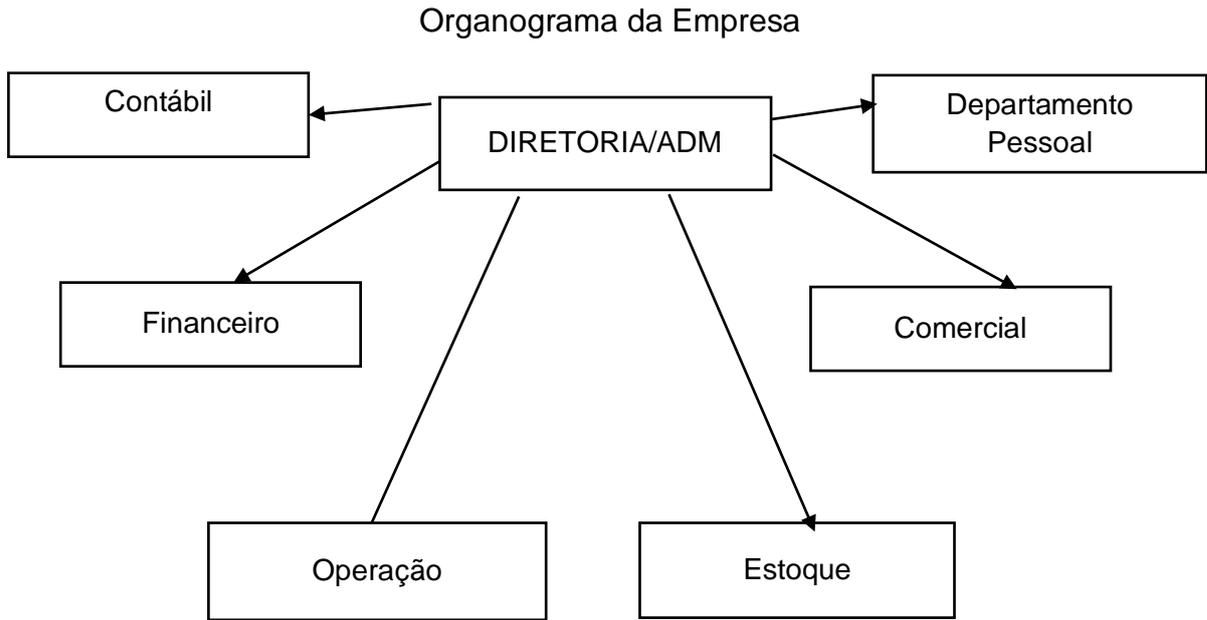
### 3.5 Demonstração de Resultado do Exercício – (DRE)

A DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) evidencia qual foi a receita, os custos e despesas do exercício, assim como o lucro ou prejuízo da entidade. Ou seja, encontrar os resultados líquidos da entidade durante um determinado período de tempo de 12 meses ou menos de acordo o regime de competência. E o modelo que a DRE segue foi estabelecido pela Lei 6.404/1976, precisa ser seguida por todas as empresas.

O Assaf Apud HENRIQUE (1999, p. 93) destaca que “A demonstração de Resultado do Exercício constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo, no qual sobressai o resultado líquido do exercício, lucro ou prejuízo”. A importância do relatório é destacar se de fato a empresa está tendo lucro ou prejuízo.

## 4 CARACTERÍSTICAS E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa denominada com o nome empresarial The Blue Entretenimento e Comercio Ltda, com o nome Fantasia JQL Serviços Especializados aberta deste do dia 26/03/2020, principal atividade econômica comercio Varejista de bebidas com a sua sede R dos Azulões, Office Tower – coluna 09, sala 1409 nº 1 Bairro: Renascença – São Luís/MA. Ela tem a especialidade de vendas de bebidas e alimentos para consumidor final e para outras empresas para revender. Com menos de 3 anos, tem uma carteira de clientes já formada com uma estrutura organizacional formada de apenas 25 funcionários, sendo dois da administração, e 1 contabilista. Com a missão de ser uma das melhores empresas de prestações de serviços, com seus respectivos valores: honestidade; fidelidade; integridade; senso de dono; amor pelo o que faz; comprometimento e transparência com seus clientes. Atualmente possui uma loja e com a intenção de aberturas de filiais e um centro de distribuição. Obtemos algumas informações pela visita técnica e aplicação de um questionário com a direção, a quais divulgaram alguns dados financeiros para o estudo em questão.



Fonte: autores

#### 4.1 Problemas encontrados durante a pandemia

Durante a Pandemia várias empresas sofreram impactos por conta da Covid-19, que não foi diferente da empresa The Blue Entretenimento E Comercio Ltda, que teve seus impactos negativos com tomadas de decisões auxiliadas pelo olhar do cenário e não em relatórios financeiros. Antes da pandemia o faturamento da empresa era de 500 (quinhentos) mil reais por mês, chegando a faturar a 1.001.123,25 (um milhão e um mil e cento e vinte e três reais e vinte e cinco centavos) no mês de dezembro, totalizando a faturar 10.501.831,67 (dez milhões quinhentos e um mil oitocentos e trinta e um reais e sessenta e sete centavos) no ano 2019 em vendas de bebidas e prestações de serviços.

#### FATURAMENTO ANUAL 2019

Janeiro	569.256,00	Julho	908.653,20
Fevereiro	689.589,01	Agosto	952.369,20
Março	789.569,20	Setembro	960.363,20
Abril	879.563,20	Outubro	980.777,30
Maio	889.653,50	Novembro	990.125,31
Junho	890.789,30	Dezembro	1.001.123,25

Fonte: informações tiradas do Faturamento da The Blue Entretenimento e Comercio Ltda.

Já no início da pandemia a empresa faturou cerca de 3.332.572,63 (três milhões trezentos e trinta e dois mil quinhentos e setenta e dois reais e sessenta e três centavos) conforme a figura abaixo:

## FATURAMENTO ANUAL 2020

Janeiro	456.323,12	Julho	201.256,87
Fevereiro	302.563,89	Agosto	256.589,89
Março	205.589,74	Setembro	278.569,20
Abril	189.456,78	Outubro	289.254,10
Maio	150.698,23	Novembro	356.897,45
Junho	155.589,21	Dezembro	489.784,15

Fonte: informações tiradas do Faturamento da The Blue Entretenimento e Comercio Ltda.

Percebe-se que houve uma queda de assertiva de 68,27% do ano de 2019 para o ano de 2020 quando começou a entrar no período da pandemia. Isso influencia a questão do fechamento da empresa por 15 dias, devido a medida provisória do governo. As vendas diminuíram, e isso impactou diretamente nos pagamentos dos passivos. A empresa tomou algumas decisões referente ao cenário atual, sem consultar seus relatórios financeiros ou fazer um levantamento de informações. A empresa também não utilizava o acompanhamento dos seus relatórios. A seguir algumas delas:

1. Optaram em aderir a linha de crédito emergência do programa do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que era o apoio Emergencial ao Combate da Pandemia do Coronavírus no ano de 2020 com a taxa de juros 11,86% ao ano, incluindo a taxa efetiva e o fator custo do crédito, com a carência de 60 meses para começar a pagar.
2. Houve o financiamento da Folha de Pagamento de Funcionários pelo BBB (Banco do Brasil) linha emergência oferecida pelo banco com a taxa de juros anual de 10,5% e parcelado de 12 vezes com a carência de 6 meses.
3. Com a demissão de mais 50% dos funcionários houve um aumento no passivo com os pagamentos das rescisões e direitos dos trabalhadores;
4. Não conseguiram pagar os fornecedores e solicitaram prorrogações de vencimentos a todos;
5. Tomaram um empréstimo no banco do nordeste no valor de 800.000,00 com a taxa de juros de 8,9% ao ano, com a carência de 8 meses e o parcelamento de 48 meses.
6. Investimentos altos em tecnologia da informação para plataformas e vendas online dos produtos;
7. Venda de 50% do estoque a custo "0" para poder obter caixa para honrar com outros compromissos;
8. Prorrogações dos impostos ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), PIS (Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);

9. Prorrogações do FTGS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) e INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e seus respectivos parcelamentos.

Essas foram algumas tomadas de decisões diante a pandemia, e com isso seus reflexos foram identificados no faturamento, DRE, DFC e no balanço Patrimonial.

A seguir a DRE de 2019 e 2020:

**JQL SERVIÇOS ESPECIALIZADOS LTDA**  
**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO**

		ANUAL 19	ANUAL 20
<b>3.1.1.01</b>	<b>VENDAS BRUTAS</b>	<b>10.501.831,67</b>	<b>3.332.572,63</b>
3.1.1.02	( - ) Deduções	- 321.754,58	- 256.879,25
3.1.03.03	( - ) Impostos e Contribuição s/ Venda	123.563,89	- 128.745,80
<b>4.0</b>	<b>( = ) VENDAS LÍQUIDAS</b>	<b>10.303.640,9800</b>	<b>2.946.947,5800</b>
<b>4.1.1.01</b>	<b>( - ) C M V</b>	<b>- 5.902.093,28</b>	<b>- 1.458.968,56</b>
<b>4.2</b>	<b>( - ) LUCRO BRUTO</b>	<b>4.401.547,70</b>	<b>1.487.979,02</b>
4.2.1	( - ) DESPESAS COM VENDAS	- 1.256.369,52	- 2.008.963,20
4.2.2	( - ) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	- 896.325,41	- 988.765,14
<b>4.3.3</b>	<b>( + ) OUTRAS RECEITAS OPERACIO</b>	<b>12.536,20</b>	<b>14.572,87</b>
	<b>( = ) LUCRO OPERACIONAL ANTES</b>	<b>3.145.178,18</b>	<b>- 520.984,18</b>
<b>5.1</b>	<b>( - ) PROVISÃO PARA IR E CSLL</b>	<b>-125567,01</b>	<b>-93593,3</b>
5.1.1	( - ) CSLL	-73363,91	-45698,2
5.1.2	( - ) IRPJ	-52203,1	-47895,1
	<b>RESULTADO DO EXERCICIO</b>	<b>3.019.611,17</b>	<b>- 614.577,48</b>

Fonte: informações tiradas da DRE da empresa The Blue Entretenimento e Comercio Ltda.

Observa-se uma queda no resultado da empresa de -79,64% referente ao ano de 2020. Houve um aumento nas despesas por conta da falta do planejamento das despesas variáveis e fixas, alterando assim o ponto de equilíbrio da empresa.

A Seguir o Balanço Patrimonial do ativo:

<b>Balço Patrimonial</b>	<b>Ano 2019</b>	<b>Ano 2020</b>	<b>%</b>
<b>Ativo Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	2.592.563	569.587	-78,03%
Contas a receber de clientes	256.978	154.232	-40%
Estoques	1.458.963	804.592	-44,86%
Investimentos	1.589.654	704.658	-55,68%
Outros circulantes	5.632	3.589	-36,28%
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>5.903.791</b>	<b>2.236.659</b>	<b>-62,12%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			
Investimentos	2.568.475	1.589.456	-38,12%
Imobilizado	1.587.412	998.458	-37,11%
Intangível	489.652	389.254	-20,51%
Ativo de direito de uso	3.589	1.258	-64,95%
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>4.649.128</b>	<b>2.978.427</b>	<b>-35,94%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>10.552.919</b>	<b>5.215.085</b>	<b>-50,59%</b>

Fonte: informações tiradas do Balço da empresa The Blue Entretenimento e Comercio Ltda.

Como podemos observar na figura acima, a empresa analisada nesse estudo sofreu alterações significativas em seus bens e direitos, no exercício de 2019 para o de 2020 principalmente na conta do ativo circulante, podemos identificar na análise que as contas que mais sofreram quedas foram às contas, caixa, bancos e estoque demonstrando que a empresa possui uma baixa liquidez, ou seja, a empresa tem menos capacidade de converter seu ativo em caixa em um determinado período de tempo. Isso por conta da Pandemia e suas tomadas de decisões. Já no ativo não circulante com a queda de 35,94% comparada com o ano de 2019, por conta da diminuição na conta investimentos, vendas dos imobilizados. A falta de planejamento levou a empresa a perde cerca de 50,59%. Já nas contas do Passivo houve um aumento conforme a figura a seguir:

<b>Balanco Patrimonial</b>	<b>Ano 2019</b>	<b>Ano 2020</b>	<b>%</b>
<b>Passivo Circulante</b>			
Fornecedores	985.652	1.258.596	27,69%
Empréstimos e financiamentos	1.005.652	1.859.652	84,92%
Obrigações trabalhistas	256.874	421.632	64,14%
Obrigações fiscais	489.652	589.458	20,38%
<b>Total do Passivo circulante</b>	<b>2.737.831</b>	<b>4.129.339</b>	<b>50,83%</b>

#### **NÃO CIRCULANTE**

Fornecedores	784.521	856.254	9,14%
Empréstimos e financiamentos	897.589	1.002.652	11,71%
Obrigações fiscais	256.897	156.234	-39,18%
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.939.008</b>	<b>2.015.141</b>	<b>3,93%</b>

#### **Patrimonio Liquido**

Capital Social	2.846.470	2.846.470	
Lucros Acumulados	3.019.611	-3.775.864	-80%
Reservas Capital	10.000	0	-100%
<b>TOTAL DO PL</b>	<b>5.876.081</b>	<b>-929.394</b>	<b>-16%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>10.552.919</b>	<b>5.215.085</b>	<b>50,59%</b>

Fonte: informações tiradas do Balanço da empresa The Blue Entretenimento e Comercio Ltda.

O passivo da empresa teve um aumento de 27,69% nos fornecedores por conta das prorrogações das duplicatas, e nos Empréstimos e Financiamentos um aumento considerável de 84,92% devido aos empréstimos captados diante a pandemia com as linhas de créditos disponíveis e oferecidos ao banco. Outro ponto interessante é que no passivo não circulante são os títulos ao longo prazo que tiveram um aumento nos empréstimos e financiamentos e obrigações fiscais, devido aos parcelamentos e prorrogações das guias.

A DRE e o Balanço Patrimonial da empresa demonstram as influências da pandemia em seus resultados, junto com as decisões tomadas já citadas aqui, ressaltando que tiveram um prejuízo considerável comparado ao ano de 2019.

#### 4.1.2 A importância Da Contabilidade estratégica como auxílio na gestão da empresa

Como observa-se os dados acima dos relatórios da empresa sofreram impactos significantes com suas decisões tomadas. É muito importante que os gestores da empresa tenham ciência dos seus números principalmente diante a cenários cheio de incertezas como foi no caso da Pandemia. A empresa The Blue Entretenimento e Comercio Ltda, tomou suas decisões baseadas no contexto mundial. O que é o erro para a maioria das empresas hoje em dia, tomar decisões sem olhar todas as informações da empresa. Então, se porventura a empresa estudada estivesse utilizado seus relatórios para auxiliar nas tomadas de decisões, o resultado da empresa não seria tão negativo assim.

A empresa antes de tomar qualquer decisão é imprescindível a verificação dos seus caixas, dos seus pagamentos, dos financiamentos, das vendas e suas oscilações, investimentos e os seus resultados. Segundo Padoveze (1997), os demonstrativos devem ser organizados com o foco no processo operacional, devem ser práticos e claros, com informações verídicas que mostram a realidade atual da empresa, atendendo aos gestores de diferentes organizações, ou seja, que atenda aos que manuseiam os relatórios para realização das atividades e sejam entendidos por quem os utiliza.

Conforme Ludícibus (1998, p. 283):

Uma das premissas mais simples e frequentemente mais esquecidas pelo contador, mesmo de boa qualidade técnica, é que os relatórios contábeis, via de regra, não são feitos uma das premissas para contadores, mas para gerentes dos mais variados níveis. Os níveis de gerencia podem ser identificados a partir de seu interesse em informações de caráter global e estratégico ou setorial analítico. Existem, por outro lado, categorias intermediárias que gostam de analisar relatórios amplos quanto à área abrangida e, ainda assim, detalhados.

Os relatórios financeiros/operacionais são uma atualização sobre problemas, planos de melhoria que através de informações que consolidam o atual parecer da situação. Se a empresa estudada tivesse acompanhado os seus relatórios, os resultados seriam diferentes. Com análise dos demonstrativos do ano de 2020, e o início da pandemia, algumas sugestões através dos relatórios poderiam sido tomadas. São elas:

- Investimento em tecnologia, ou seja, plataformas de vendas online e uso de mídias sócias para associar as vendas;
- Férias coletivas para alguns funcionários;
- Trabalho Home Office;
- Negociação de Prorrogação de parcelas de financiamentos e empréstimos pendentes;
- Vendas de alguns dos imobilizados para capturas de receitas não operacionais;
- Negociaria com os fornecedores com prazos maiores para pagamento;
- Realizava um planejamento tributável;
- Realizava um planejamento financeiro;
- Relatórios (DRE, DFC e Balanço Patrimonial) com a projeção dos resultados esperados;
- Desenvolvimento de indicadores operacionais e financeiros acompanhamento de cada um.

Além disso, abaixo seguir o modelo de sugestão da DRE projetada e realizada para o acompanhamento dos despesas, das vendas e dos custos:

**JQL SERVIÇOS ESPECIALIZADOS LTDA**  
**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO**

	<b>ANUAL 20 REALIZADO</b>	<b>ANUAL 20 PROJETADO</b>	<b>%</b>
<b>3.1.1.01 VENDAS BRUTAS</b>			
3.1.1.02 (-) Deduções			
(-) Impostos e Contribuição s/ 3.1.03.03 Vendas			
<b>4.0 (=) VENDAS LÍQUIDAS</b>			
<b>4.1.1.01 (-) C MV</b>			
<b>4.2 (-) LUCRO BRUTO</b>			
4.2.1 (-) DESPESAS COM VENDAS			
(-) DESPESAS 4.2.2 ADMINISTRATIVAS			
<b>4.3.3 OPERACIONAIS</b>			
<b>(=) LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CSLL E IRPJ</b>			
<b>5.1 (-) PROVISÃO PARA IR E CSLL</b>			
5.1.1 (-) CSLL			
5.1.2 (-) IRPJ			
<b>RESULTADO DO EXERCICIO</b>			

Fonte: dos autores

Com todos os dados da empresa, podemos simular de quanto seria o faturamento da empresa durante o período da pandemia.

**FATURAMENTO ANUAL 2020 PREVISTO**

Janeiro	600.489,50	Julho	569.589,30
Fevereiro	700.589,50	Agosto	744.596,20
Março	800.558,52	Setembro	689.584,20
Abril	750.005,20	Outubro	702.456,20
Maio	689.652,30	Novembro	759.652,20
Junho	699.569,20	Dezembro	800.589,20

Fonte: autores

A simulação de faturamento anual 8.507.331,52 (oito milhões quinhentos e sete mil trezentos e trinta e um reais e cinquenta e dois centavos) para o ano de 2020 mesmo durante o cenário, porque a intenção é para as vendas online e a previsão de todas as despesas, acompanhamento dos indicadores desenvolvidos. Comparado com a receita realizada do ano de 2020 da empresa, seria o aumento de 39,17% se observado aos relatórios do período passado com os dados previstos de lançamentos da empresa. Trabalhando em cima dos números previstos. As decisões tomadas, não influenciaria só nas receitas, mas também no fluxo de caixa, balanço patrimonial e no demonstrativo de resultado. Seria uma diferença significativa, quando usarmos a contabilidade estratégica como auxílio na gestão da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a empresa, a importância da utilização da contabilidade estratégica, e diante disso demonstramos que se tivesse utilizado no período da pandemia a contabilidade estratégica como auxílio nas tomadas de decisões, os resultados seriam maiores e sofreriam menos impactos pela pandemia. O faturamento da empresa teria um aumento de 39,17% comparado com os resultados obtidos da empresa.

No primeiro momento desse estudo de caso, foi feita uma pesquisa bibliográfica, onde foram identificadas as principais ferramentas da contabilidade estratégica que poderiam ser aplicadas nas empresas para melhor resultado de suas atividades durante a pandemia, em seguida foi feita uma pesquisa in loco, onde foram obtidas as informações financeiras e realizada a entrevista com os sócios sobre a os problemas que sofreram durante a pandemia e mostramos a importância da contabilidade como forma auxiliar na tomada de decisão diante a cenários incertos.

Contudo verificamos que a Contabilidade Estratégica pode e deve auxiliar na gestão das empresas, pois o usuário pode reestruturá-la de acordo com a sua necessidade de informações possuindo assim, uma visão mais clara da real situação da empresa. Como apresentado a empresa se tivesse tomado as decisões de acordo com um estudo das informações, os resultados financeiros não seriam negativos.

Conclui-se, portanto, que apesar da falta de conhecimento dos demonstrativos contábeis na empresa sobre a contabilidade, ficaram evidenciadas e provadas a utilização das informações contábeis podem auxiliar na gestão da administração da empresa.

## REFERÊNCIAS

PADOVEZE, Clovis Luis. Contabilidade gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2008, p. 33, p. 35 - 37, p. 70, p. 79, p. 310, p. 330, p. 332, p. 335, p. 501 - 502 p. 571, p. 609 e p. 611.

MIOTTO, Neivandra; LOECKYI, Jéferson. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. UNICENTRO - Revista eletrônica Lato Sensu. 5ª ed. 2008, p.4-6. Arquivo eletrônico disponível em: Acesso em: 06 novembro de 2022.

PADOVEZE, Luís Clóvis. Contabilidade Gerencial, um enfoque em sistema de informação contábil, 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

HENRIQUE, Marco Antonio. A importância da Contabilidade Gerencial para Micro e Pequena Empresa. Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e controladoria do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté. Taubaté – SP, 2008.

DEMO, Pedro. Introdução á metodologia da ciência, 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1985.

PIVETTA, Geize. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis da UFSM. Volume 1 nº 2. Dez 2004 – Fev. 2005. Disponível em: Acesso em: 02 de mai. de 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos e FARIA, Ana Cristina de. Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação. 5. ed. 2. reimpri. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. et al. Contabilidade introdutória. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998. \_\_\_\_\_ . Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 2000

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos e FARIA, Ana Cristina de. Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação. 5. ed. 2. reimpri. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBECK, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade das sociedades por ações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Ardinete Rover e Regina (2020) Normas da Abnt, editora unoesc.

THE BLUE ENTRETENIMENTO E COMERCIO, Demonstrativo do Resultado do Exercício disponível pela empresa,2020 e 2019.

THE BLUE ENTRETENIMENTO E COMERCIO, Balanço Patrimonial, disponível pela empresa,2020 e 2019.

THE BLUE ENTRETENIMENTO E COMERCIO, Balanço Faturamento, disponível pela empresa,2020 e 2019.

## ANEXO 1

Empresa: **THE BLUE ENTERTENIMENTO** Folha: 0004  
 C.N.P.J.: 36.776.703/0001-47  
 Balanço encerrado em: 31/12/2019

<b>ATIVO</b>	<b>18.552.919,000</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>5.903.791,000</b>
<b>DISPONÍVEL</b>	<b>1.592.563,000</b>
<b>CAIXA</b>	<b>141.753,400</b>
CAIXA GERAL	141.753,400
<b>BANCOS CONTA MOVIMENTO</b>	<b>100,00</b>
BANCO DO BRASIL	100,00
<b>BANCOS CONTA APLICAÇÃO</b>	<b>1.450.809,550</b>
APLICAÇÃO FUNDO BNB	26.574,870
BANCO DO BRASIL - APLICAÇÃO	1.217.995,530
BANCO DO BRASIL APLICAÇÃO CDB/BB	1.194.339,150
<b>CLIENTES</b>	<b>256.978,00</b>
<b>DUPLICATAS A RECEBER</b>	<b>256.978,00</b>
<b>CRÉDITOS</b>	<b>0,00</b>
<b>ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES</b>	<b>0,00</b>
FORNECEDORES DIVERSOS	0,00
<b>TRIBUTOS A RECUPERAR/COMPENSAR</b>	<b>460.425,840</b>
IRRF A RECUPERAR	01,400
IRPJ ESTIMATIVA	54.157,800
CSLL ESTIMATIVA 2020	8.182,670
CSLL A RECUPERAR	17.333,310
COPINS A RECUPERAR	7.329,940
PIS A RECUPERAR	1.667,170
COPINS PAGO A MAIORIA A RECUPERAR	1.052,580
PIS PAGO A MAIORIA A RECUPERAR	801,420
ISS A RECUPERAR	7.554,330
CSLL ESTIMATIVA 2019	16.163,570
IRPJ ESTIMATIVA 2019	25,600
IRPJ A RECUPERAR	11.599,080
IRPJ PAGO A MAIORIA	790,120
IRRF (APLICAÇÃO)	1.442,430
PIS A RESTITUIR	20.187,640
INSS A RECUPERAR	354.421,530
<b>ESTOQUE</b>	<b>1.450.963,000</b>
<b>MERCADORIAS, PRODUTOS E INSUMOS</b>	<b>1.450.963,000</b>
MERCADORIAS PARA REVENDA	1.450.963,000
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>1.383.836,000</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>1.383.836,000</b>
INVESTIMENTOS - DIFER. GDO	1.383.836,000
<b>ATIVO NÃO-CIRCULANTE</b>	<b>4.649.128,000</b>
<b>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>1.121.238,000</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>1.048.475,000</b>
<b>TÍTULOS E VALORES IMOBILIÁRIOS</b>	<b>1.048.475,000</b>
CONSORCIOS IMOBILIÁRIOS	1.191.975,000
IMÓVEL EM ALICANTARA	76.500,000
TERRENO EM ROÇÁRIO	1.280.000,000
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>1.587.612,000</b>
<b>BENS EM OPERAÇÃO</b>	<b>1.507.466,810</b>
TERREÇOS - FUNDADEN	230.000,000
IMÓVEIS	6.221.150,440
DIREITO DE EXPLOSAÇÃO COMERCIAL	121.280,000
EQUIPAMENTOS DE PROCESSAMENTO	396.482,680
TELEFONES - CELULAR	26.705,680
<b>MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>	<b>125.887,280</b>
MÓVEIS E UTENSÍLIOS E INSTALAÇÕES	125.887,280
<b>MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS</b>	<b>229.766,680</b>
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	229.766,680
<b>VEÍCULOS</b>	<b>429.883,070</b>
VEÍCULOS	429.883,070
<b>(-) DEPRECIações, AMORT. E EXAUST. ACUMUL.</b>	<b>1.105.514,940</b>
(-) DEPRECIações DE COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	275.904,810
(-) DEPRECIações DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS	106.508,050
(-) DEPRECIações DE MÁQUINAS, EQUIP. FER.	267.179,450
(-) DEPRECIações DE VEÍCULOS	356.926,630

Empresa: THE BLUE ENTRETENIMENTO		Folha:	0004
C.N.P.J.: 36.776.783/0001-47			
Balanco encerrado em: 31/12/2019			
(-) DEPRECIACOES DE DIREITO DE EXPLORAÇÃO COMERCIAL			131.260,00C
			36.715,68D
<b>INTANGIVEL</b>			<b>488.652,00C</b>
MARCAS E PATENTES			488.652,00D
<b>ATIVO DE DIREITO DE USO</b>			<b>1.599,00D</b>
ATIVO			1.599,00D
<b>PASSIVO</b>			<b>10.982.819,00C</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>			<b>2.737.831,00C</b>
<b>FORNECEDORES</b>			<b>985.652,00C</b>
<b>FORNECEDORES</b>			<b>985.652,00C</b>
CCA COLA INDUSTRIA SA			241.400,53C
DISTRIBUIDORA FIGUEIRA DE BEBIDAS LTDA			288.970,87C
TISCHLER PARNAMA BEBIDAS			226.040,57C
REVIST COMERCIO E SERVICOS LTDA			224.005,73C
J.GONCALVES SANTOS FILHO CIA LTD			400,71C
AMBEV SA			73,80C
MATEUS SUPERMERCADOS S.A. - TURU-SHOP			997,30C
ALEXANDRE S ROGO ME			1.783,68D
SET INFORMATICA E PAPELARIA			179,35C
ARSLUDA COMERCIO DE ELETRONICOS LTDA			125,00C
TAGUATUB VEICULOS LTDA			790,88C
MARQUES AMALIO COMERCIO DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA			177,90C
TOCANTINS REFRIGERANTES LTDA,			3.460,73C
CEPAC SEGURANCA ELETRONICA LTDA,			1.204,80C
BOBY LENE FONSECA SILVA			1.050,80C
ACD MARIANO LTDA MATRIZ			1.474,34C
<b>ORIGACOES TRIBUTARIAS</b>			<b>488.652,00C</b>
<b>IMPOSTOS E CONTRIBUCOES A RECOLHER</b>			<b>488.652,00C</b>
<b>ICMS A RECOLHER</b>			<b>305.840,56C</b>
ICMS A RECOLHER			351,41C
IRRF A RECOLHER			3.781,33D
COFINS A RECOLHER			764,59C
ICMS DIFERENCIAL DE ALIQUOTA			3.460,87C
ISS RETIDO A RECOLHER			18.030,61C
INSS A RECOLHER			48.038,13C
ICMS PARCELAMENTO N 12000800000			500,81C
INSS RETIDO S/NFS RECEBIDAS			438,71C
ISS - PARCELAMENTO 2018			12.778,52C
CONTRIBUICO SINDICAL A RECOLHER			28,79C
INSS EMPREGADOS A RECOLHER			2.644,68C
ISSQN A RECOLHER - OUTROS MUNICIPIOS E 2018			76.899,33C
COFINS - PARCELAMENTO 2018			22.892,10C
<b>ORIGACOES TRABALHISTA E PREVIDENCIARIA</b>			<b>356.874,00C</b>
<b>ORIGACOES COM O PESSOAL</b>			<b>156.815,00C</b>
PR-LABORE A PAGAR			156.815,00D
<b>ORIGACOES SOCIAIS</b>			<b>189.059,00C</b>
INSS A RECOLHER			189.059,00D
<b>FINANCIAMENTO A CURTO PRAZO</b>			<b>635.683,49C</b>
BANCO SIB - CAPITAL DE GIRO			323,23D
BANCO SIB - FINANCIAMENTO VEICULO			1.987,25C
BANCO DO BRASIL - CAPITAL DE GIRO			526.794,86C
CAIXA ECONOMICA - CAPITAL DE GIRO			3.515,10C
BANCO DO NORDESTE SIB - FINANCIAMENTO			64.013,05C
<b>ADIANTAMENTOS A CLIENTES</b>			<b>0,00C</b>
CLIENTES DIVERSOS			0,00C
<b>EMPRESTIMOS A CURTO PRAZO</b>			<b>378.568,48C</b>
BANCO SIB			148.062,88C
BANCO DO BRASIL			232.505,60C
<b>PASSIVO NO-CIRCULANTE</b>			<b>1.999.000,00C</b>
<b>PASSIVO EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>			<b>3.255.800,65C</b>
<b>FORNECEDORES</b>			<b>794.521,00C</b>
<b>FORNECEDORES</b>			<b>794.521,00C</b>
CCA COLA INDUSTRIA SA			321.036,60C
DISTRIBUIDORA FIGUEIRA DE BEBIDAS LTDA			188.970,87C
TISCHLER PARNAMA BEBIDAS			126.040,57C
REVIST COMERCIO E SERVICOS LTDA			124.005,73C
J.GONCALVES SANTOS FILHO CIA LTD			620,46C
AMBEV SA			456,89C
MATEUS SUPERMERCADOS S.A. - TURU-SHOP			1.997,30C
ALEXANDRE S ROGO ME			

Balanço encerrado em: 31/12/2019	
SET INFORMATICA E PAPELARIA	4.179,35C
ARRUDA COMERCIO DE ELETRONICOS LTDA	2.125,00C
<b>EMPRÉSTIMOS</b>	<b>520.992,98C</b>
BANCO DO BRASIL - CAPITAL DE GIRO	186.707,91C
BCO BRASIL CREDITO FOLHA DE PAGTO -OP	110.955,43C
CEF-EMPRESTIMO GIRO CAIXA -OP. 843/80	126.532,20C
EMPRESTIMO BNB -BCO DO NORDESTE	96.797,44C
<b>FINANCIAMENTOS</b>	<b>376.596,02C</b>
BANCO DO BRASIL	376.596,02C
<b>OPERAÇÕES COM PARCEIROS</b>	<b>0,00C</b>
CONSORCIO SPACE TECH - AVANTIA	0,00C
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>5.876.081,00C</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>2.846.470,00C</b>
<b>CAPITAL SUBSCRITO</b>	<b>2.846.470,00C</b>
CAPITAL SOCIAL VITOR HUGO GOMES COSTA	2.846.470,00C
<b>RESERVAS</b>	<b>10.000,00C</b>
<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>	<b>10.000,00C</b>
RESERVAS	10.000,00C
<b>LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS</b>	<b>3.019.611,00D</b>
<b>LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS</b>	<b>3.019.611,00D</b>
LUCROS ACUMULADOS	3.019.611,00C
(-) PREJUÍZOS ACUMULADOS	0,00D

VITOR HUGO GOMES  
 DSTA ADMINISTRADOR  
 CPF: 804.361.887-91