

Janeiro e Fevereiro de 2023

Estratégia melhora os resultados e a gestão do negócio



Qual é a realidade da sua empresa hoje e o que você projeta para ela no futuro? Conectar essas duas pontas é sempre um desafio, pois é necessário conhecer profundamente a situação presente do negócio e entender até onde ele pode chegar. Essas são as premissas essenciais do planejamento estratégico e, a partir delas, o empresário consegue tomar decisões melhores e traçar planos de ações compatíveis com os projetos que deseja tirar do papel.

A ideia é construir uma base, uma estrutura, capaz de comportar os planos de longo prazo. Essa estruturação começa com o controle da situação financeira do negócio, pois esses dados são indispensáveis para avaliar aspectos fundamentais da estratégia, como o potencial de crescimento da empresa e os custos dos projetos.

O empresário pode contar com apoio para ter melhor domínio dessas informações e desenhar o plano estratégico do negócio. É bem-vinda a visão de especialistas que não fazem parte da organização, como o contador ou um consultor empresarial. Trata-se de um investimento eficiente, pois esses profissionais são experientes para dar suporte à tomada de decisão do empresário e evitar uma série de erros ao longo do processo.

A partir dos dados sobre os resultados atuais da empresa, fica mais fácil desenvolver o planejamento estratégico, que precisa

estar bem dimensionado (não pode ser superestimado nem subestimado) e baseado em análise de viabilidade financeira, porque, normalmente, exige financiamento. Outro ponto importante é a comunicação com as equipes, para que o plano seja colocado em prática.

O projeto nasce no nível estratégico e é traçado pela diretoria em conjunto com conselheiros, gestores e consultores, mas é executado nos níveis tático (gerencial) e operacional. Mas, se não for bem comunicado, o plano não evolui. Metas, objetivos e propósito do plano estratégico precisam ser transmitidos com clareza para que as pessoas se envolvam nele.

Flexibilidade e agilidade

Quem administrou uma empresa ao longo dos últimos três anos vivenciou um período desafiador e marcado por incertezas. O contexto incerto e de acelerada transformação é o mais propício para se fazer a reflexão estratégica, pois permite pensar de forma mais profunda sobre o caminho e as oportunidades no futuro.

Normalmente, o empresário tende a vislumbrar ações de curtíssimo prazo, por estar mais focado em garantir a sobrevivência do negócio e fazer com que as operações se desenvolvam no dia a dia. Da mesma forma, busca economizar mais e ganhar eficiência. Essa é a lição de casa, que precisa ser bem-feita. Em paralelo, é possível projetar voos maiores, combinando ações presentes com a estratégia de médio e longo prazo.

Em cenários como o atual, há perspectiva de crescimento inorgânico dos negócios, por meio de fusões e aquisições. Comprar uma empresa, uma carteira de clientes ou lojas é algo viável para organizações que estão em condições de fazer esse tipo de investimento. Entretanto, não são todos os projetos estratégicos para o negócio que exigem grandes aportes financeiros. É essencial ficar atento às oportunidades e analisar como podem ser aproveitadas de forma eficiente.

Identificar novas possibilidades e criar um plano de ação consistente com o propósito que se pretende atingir requer profundo entendimento do cenário. O primeiro passo é investir em conhecer o seu cliente, o seu negócio e o ecossistema no qual ele está inserido. Apesar de parecer óbvio, o empresário nem sempre consegue fazer esse tipo de reflexão.

É importante para todas as empresas criar momentos para pensar sobre a estratégia; dedicar duas horas para se indagar sobre o que está funcionando, aonde se quer chegar e quais passos precisam ser dados para alcançar esse objetivo e quem são as pessoas que vão focar nesses pontos de desenvolvimento.

O diagnóstico deve estar baseado em dados quantitativos e qualitativos para que o empresário consiga tomar as melhores decisões. Depois desse processo, é preciso atentar para que a implementação do plano estratégico seja flexível e permita adequações no meio do caminho. De grande ajuda será a empresa adotar uma postura *fail fast*, que permite a correção rápida daquilo que não está dando certo na implementação. No decorrer dessa jornada, os erros não devem resultar em punições, mas em aprendizados, para que a empresa corrija falhas e acerte na próxima tentativa. Assim, a organização cria uma cultura de inovação.

O empresário deve construir o melhor planejamento possível de ser colocado em prática, buscando a máxima eficiência. Por isso é tão importante entender o cenário atual e as perspectivas de futuro. Isso direcionará a empresa para as ações com maior potencial para gerar resultados.

Ao implementar o plano, outro cuidado é necessário: monitorar indicadores para entender o que está funcionando e o que precisa ser corrigido. A flexibilidade e a agilidade vêm dessas análises. Diferentemente do cenário externo, que é imprevisível, os dados sobre o próprio negócio estão ao alcance do empreendedor e devem ser controlados por ele.

Transação tributária facilita regularização fiscal

A transação tributária é uma modalidade de renegociação de dívidas tributárias federais que permite às empresas obter condições facilitadas de pagamento dos débitos por meio de descontos e/ou do alongamento de prazos, conforme sua capacidade financeira. O procedimento foi iniciado em 2020 pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e hoje também é disponibilizado pela Receita Federal do Brasil (RFB).

O contribuinte que deseja quitar os débitos junto aos órgãos pode aderir aos editais abertos periodicamente e que já estabelecem condições adequadas para grupos específicos de contribuintes. Outro caminho é firmar acordos individuais, que podem ser propostos pelo órgão ou pelo próprio devedor.

Utilizada como forma de resolução dos litígios entre a União e o contribuinte, a transação tributária pressupõe que as duas partes renunciem ao questionamento dos créditos tributários transacionados. Por isso, é importante buscar apoio especializado em direito tributário antes de firmar o acordo.

Débitos em contencioso administrativo podem ser negociados diretamente com a RFB, enquanto os inscritos na Dívida Ativa da União são negociados com a PGFN. Não podem ser

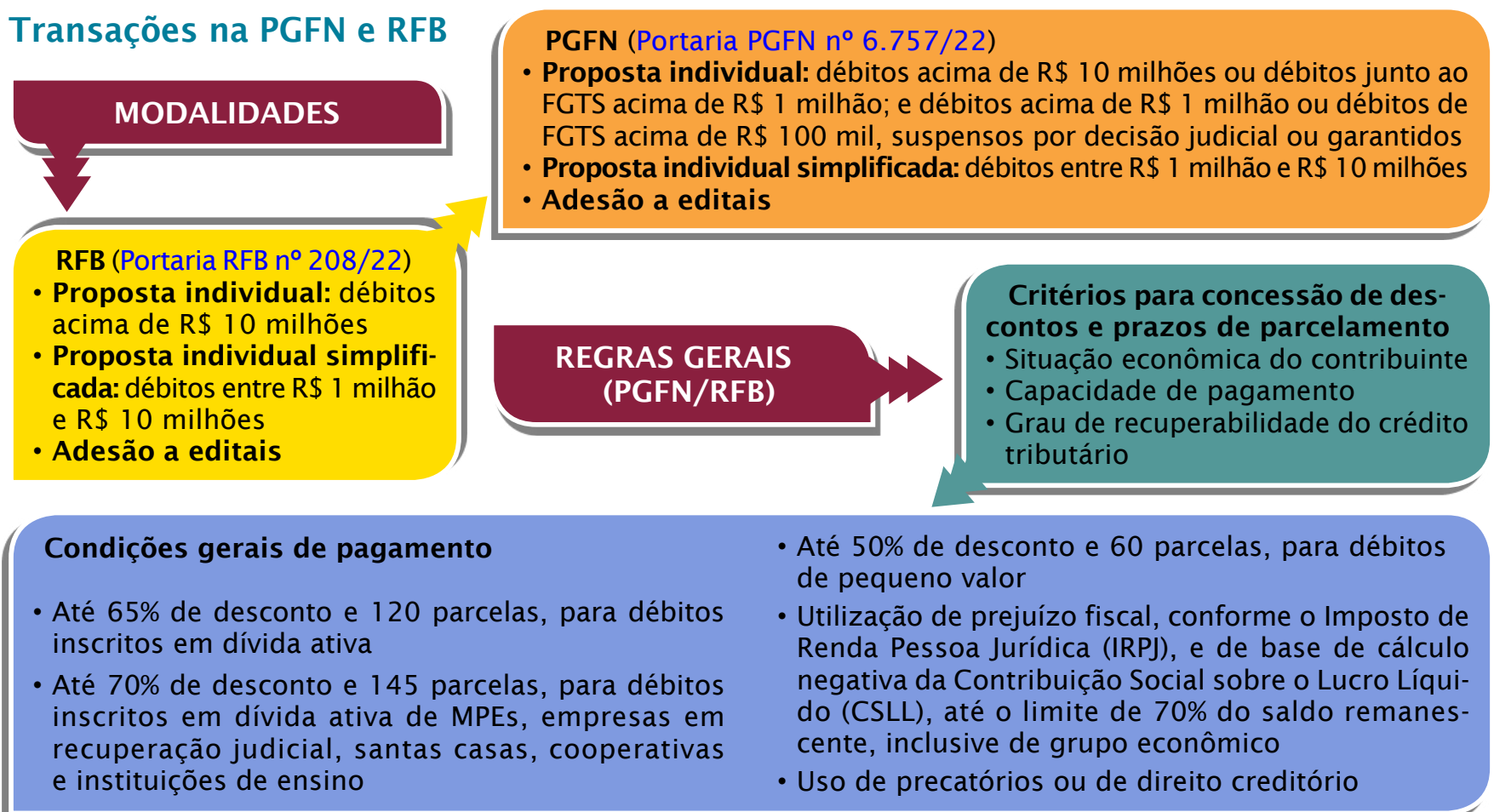
transacionadas, no entanto, dívidas que já foram objeto de transações anteriores rescindidas nos últimos dois anos.

Primeiramente, o contribuinte tem de fazer o levantamento da natureza do débito, pois é o que dita as condições aplicáveis para cada tipo de transação. Depois, precisa avaliar sua capacidade de pagamento.

Esse é um dos aspectos mais importantes do acordo, já que, quanto menor a capacidade de pagamento do contribuinte, maiores os descontos aplicáveis à transação. A PGFN estima a capacidade de pagamento dos débitos, no decorrer de cinco anos, sem descontos. Não sendo possível quitar a dívida nesse período, os prazos e os descontos são aplicados ao cálculo gradativamente, até os limites legais, de modo que seja possível manter o adimplemento.

Esse cálculo baseia-se na situação econômica do contribuinte, considerando informações cadastrais, patrimoniais ou econômico-fiscais prestadas à administração tributária federal ou a outros órgãos da administração pública. Se os descontos e prazos propostos não refletirem sua real situação econômica, o contribuinte pode pedir a revisão da capacidade de pagamento.

Transações na PGFN e RFB



Como controlar ou flexibilizar a jornada de trabalho

A expansão do home office é uma das grandes mudanças provocadas pela pandemia nas relações de trabalho, mas a transformação que está em curso é mais ampla e cada vez mais voltada para a flexibilização da jornada.

Hoje há uma tendência maior de flexibilização da jornada de trabalho em empresas menores. De modo geral, as organizações que têm de um a 50 funcionários conseguem flexibilizar mais e testar novos modelos para entender o que dá certo. Essa alteração, vista como benéfica para o empregado, é mais viável para atividades econômicas que não demandam a presença constante do trabalhador.

Nos segmentos econômicos que sofrem com maior escassez de profissionais qualificados, como a área de tecnologia, por exemplo, novos formatos de trabalho, mais flexíveis, são decisivos nos processos de contratação.

Mecanismos de controle

É possível adotar a flexibilização da jornada de trabalho dos empregados, inclusive aumentando as horas trabalhadas em determinados dias, para possibilitar ao empregado gozar de folgas durante mais dias na semana. Outras empresas possibilitam ao trabalhador iniciar o trabalho em horários distintos, de modo a acomodar sua rotina diária.

No entanto, a empresa deve respeitar o limite de 10 horas para a jornada diária e de 44 horas para a jornada semanal. Também é necessário firmar contrato individual estipulando expressamente a jornada flexível e as regras a serem seguidas e, se possível, firmar acordo coletivo com o sindicato da categoria, prevendo referida jornada de trabalho.

Quanto ao trabalho remoto, os empregadores devem ficar atentos à [Lei nº 14.442/22](#), que estabelece que a atividade do trabalhador pode ser controlada pela jornada (horário) ou pela produtividade (por produção ou tarefa). Nesse caso, a forma como as atividades serão desempenhadas pelo empregado precisa estar definida de forma clara no contrato.



Geralmente, o empregado que trabalha de forma telepresencial é equiparado ao trabalhador que atua presencialmente na empresa. Dessa forma, caso seja contratado para desempenhar funções dentro do horário sob fiscalização do empregador, é necessário controlar a jornada e pagar as respectivas horas extras. Já o trabalhador contratado para realizar uma tarefa específica poderá ser enquadrado no inciso III, do artigo 62, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sem a necessidade de controlar a jornada do empregado e, consequentemente, sem pagar horas extras. A mesma situação se aplica ao empregado contratado para projeto específico sem que o empregador controle a forma e o tempo de execução da atividade.

A Justiça do Trabalho, porém, tende a favorecer o empregado contratado por produção que pleiteia o pagamento de horas extras, quando o empregador, de alguma forma, controla a execução da tarefa ou do projeto, observando o período de trabalho realizado, exigindo relatórios diários ou controlando o trabalhador por meio dos equipamentos eletrônicos e sistemas utilizados para sua execução.

Janeiro'23

Dia ⁽¹⁾	Obrigações
06	FGTS - Dez.'22 (inclui a 2ª parcela do 13º salário) Salários - Dez.'22 ⁽²⁾ Simples Doméstico - Dez.'22 e 13º salário
10	13º salário'22 - Eventuais diferenças sobre salários variáveis ⁽³⁾ GPS - Envio ao sindicato ⁽⁴⁾
13	DCTFWeb - Dez.'22 EFD-Contribuições - PIS/Cofins - Nov.'22 EFD-Reinf - Dez.'22 eSocial - Dez.'22
16	Previdência Social - Contribuinte individual ⁽⁵⁾ - Dez.'22
20	Cofins/CSLL/PIS fonte - Dez.'22 Cofins - Entidades financeiras e equiparadas - Dez.'22 DCTF - Nov.'22 IRRF - Dez.'22 PIS - Entidades financeiras e equiparadas - Dez.'22 Previdência Social - Dez.'22 Simples - Dez.'22
25	Cofins - Dez.'22 IPI - Dez.'22 PIS - Dez.'22
30	DeSTDA - Dez.'22
31	Contribuição sindical facultativa ^(6 e 7) Contribuição sindical patronal facultativa ⁽⁶⁾ CSLL - Dez.'22 CSLL - Trimestral - 1ª cota ou única Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) - Dez.'22 IRPF - Alienação de bens ou direitos - Dez.'22 IRPF - Carnê leão - Dez.'22 IRPF - Renda variável - Dez.'22 IRPJ - Dez.'22 IRPJ - Lucro inflacionário - Dez.'22 IRPJ - Renda variável - Dez.'22 IRPJ - Simples - Lucro na alienação de ativos - Dez.'22 IRPJ - Trimestral - 1ª cota ou única Pert - Jan.'23 Pert-SN - Jan.'23 Refis - Dez.'22 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) - Jan.'23 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) - Jan.'23 Refis do Simples (Lei Complementar nº 193/22) - Jan.'23

(1) Estas datas **não** consideram os feriados estaduais e municipais. (2) Exceto se outra data for especificada em Convenção Coletiva de Trabalho. (3) O [Decreto nº 10.854/21](#) determina que essas diferenças sejam pagas em 10 de janeiro, mas existem entendimentos de que o pagamento deve ser feito até o quinto dia útil de janeiro (dia 06), em função do disposto no artigo 459 da CLT. (4) O inciso V, do art. 225 do [Decreto nº 3.048/99](#), que exigia a apresentação de cópia da GPS ao sindicato até o dia 10 foi revogado pelo [Decreto nº 10.410/20](#). Contudo, esse envio do documento continua obrigatório de acordo com o art. 3º da [Lei nº 8.870/94](#). (5) Contribuinte facultativo e autônomo sem prestação de serviços para empresas. (6) A [Lei nº 13.467/17](#) extinguiu a obrigatoriedade da contribuição sindical. (7) Empregados optantes admitidos em novembro que não contribuíram no exercício de 2022.

Fevereiro'23

Dia ⁽¹⁾	Obrigações
06	Salários – Jan.'23 ⁽²⁾
07	FGTS – Jan.'23 Simples Doméstico – Jan.'23
10	GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
14	EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Dez.'22
15	DCTFWeb – Jan.'23 EFD-Reinf – Jan.'23 eSocial – Jan.'23 Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Jan.'23
17	Cofins/CSLL/PIS fonte – Jan.'23 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Jan.'23 IRRF – Jan.'23 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Jan.'23 Previdência Social – Jan.'23
22	Simples – Jan.'23
23	DCTF – Dez.'22
24	Cofins – Jan.'23 IPI – Jan.'23 PIS – Jan.'23
28	Comprovante de rendimentos pessoa física e jurídica – Ano-base 2022 Contribuição sindical facultativa – Autônomos e profissionais liberais ⁽⁵⁾ Contribuição sindical facultativa ^(5 e 6) CSLL – Jan.'23 CSLL – Trimestral – 2ª cota Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias (Dimob) – Ano-base 2022 Declaração de Serviços Médicos (Dmed) – Ano-base 2022 Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Jan.'23 Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (Dirf) – Ano-base 2022 DeSTDA – Jan.'23 eFinanceira – 2º semestre de 2022 IRPF – Alienação de bens ou direitos – Jan.'23 IRPF – Carnê leão – Jan.'23 IRPF – Renda variável – Jan.'23 IRPJ – Jan.'23 IRPJ – Lucro inflacionário – Jan.'23 IRPJ – Renda variável – Jan.'23 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Jan.'23 IRPJ – Trimestral – 2ª cota Pert – Fev.'23 Pert-SN – Fev.'23 Refis – Jan.'23 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Fev.'23 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Fev.'23 Refis do Simples (Lei Complementar nº 193/22) – Fev.'23

(1) Estas datas **não** consideram os feriados estaduais e municipais. (2) Exceto se outra data for especificada em Convenção Coletiva de Trabalho. (3) O inciso V, do art. 225 do [Decreto nº 3.048/99](#), que exigia a apresentação de cópia da GPS ao sindicato até o dia 10 foi revogado pelo [Decreto nº 10.410/20](#). Contudo, esse envio do documento continua obrigatório de acordo com o art. 3º da [Lei nº 8.870/94](#). (4) Contribuinte facultativo e autônomo sem prestação de serviços para empresas. (5) A [Lei nº 13.467/17](#) extinguiu a obrigatoriedade da contribuição sindical. (6) Empregados optantes admitidos em dezembro que não contribuíram no exercício de 2022.

Imposto de Renda (a partir de abr.'15)

Rendimentos (R\$)	Alíquota (%)	Deduzir (R\$)
até 1.903,98	—	—
de 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
de 2.826,66 até 3.751,05	15,0	354,80
de 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
acima de 4.664,68	27,5	869,36

Deduções: 1) R\$ 189,59 por dependente; 2) R\$ 1.903,98 por aposentadoria ou pensão a quem já completou 65 anos; 3) pensão alimentícia; 4) valor de contribuição para o mês, à Previdência Social; e 5) contribuições para a previdência privada e Fapi pagas pelo contribuinte.

Atenção: Excepcionalmente nesta edição não publicamos as informações referentes à previdência social e ao salário mínimo, pois os novos valores ainda não haviam sido oficialmente divulgados até a data de fechamento.

Contas

INFORMATIVO

Publicação bimestral da Editora Quarup
em parceria com empresas contábeis.

Editora Responsável: Aliane Villa
Diretor Comercial: Fernando A. D. Marin

Fechamento desta edição: 30/11/21



Rua Manuel Ribeiro, 167 · Santo André · SP
Tel.: (11) 4972-7222
quarup@quarupeditorial.com.br
www.quarupeditorial.com.br



Por trás de todo negócio de sucesso, está uma excelente equipe contábil.

Nós sabemos o quão complexa é a gestão de todos os departamentos de uma empresa. E sabemos, também, o quanto essa complexidade aumentou ainda mais nos últimos dois anos.

Por isso, hoje queremos reforçar que estaremos sempre aqui para apoiar você (e a sua empresa, é claro) e ajudá-lo a cuidar das rotinas trabalhistas e burocracias fiscais e contábeis, para que você possa investir mais tempo e energia cuidando da gestão estratégica. Nós também podemos assessorá-lo com informações gerenciais, para que você possa tomar as melhores decisões para cuidar da administração do seu negócio.

É um enorme prazer acompanhar a sua empresa nessa jornada.

Conte sempre conosco!