

Novembro e Dezembro de 2022

Financeiro atrelado à estratégia entrega resultados melhores



Se você quer fazer a sua empresa crescer de forma consistente e sustentável ao longo do tempo, precisa dar atenção maior à gestão financeira do negócio. Compreender a relação entre estratégia, operação e desempenho econômico é essencial para ajustar as contas, atingir objetivos e traçar o futuro da organização.

Premissas estratégicas

Uma empresa assemelha-se a um organismo vivo, em que cada área, inclusive a financeira, atua como um órgão: tem uma função específica, mas faz parte de um todo. E o que cuida do todo, da interligação das partes e da coerência dentro desse todo é a estratégia empresarial.

Na prática, trata-se de compreender as premissas estratégicas que orientam o ne-

gócio. Para que a empresa existe? Ou, em outras palavras, qual é a sua missão, sua razão de existir? Além de saber de onde vem o negócio, é essencial definir para onde ele vai, isto é, a sua visão de futuro. E, ainda, estabelecer os valores dos quais a organização não deve abdicar ao longo de sua jornada.

Longe de ser uma definição meramente teórica, as premissas estratégicas (visão, missão e valores) servem como grandes filtros para o direcionamento coeso da organização. Sobre tudo em contextos nos quais decisões importantes precisam ser tomadas, é comum ver o empresário sem compreender o que faz sentido e o que não faz.

Na gestão financeira, a estratégia é traduzida em informações essenciais que vão revelar não apenas a situação presente do negócio, mas, também, oportunidades, problemas que precisam ser corrigidos e projeções. A análise desses dados sustenta a tomada de decisões do empreendedor, que, de fato, precisa se dedicar a compreender conceitos básicos relacionados à contabilidade gerencial do negócio.

O primeiro ponto é distinguir a geração de caixa do resultado econômico: enquanto este gera lucro ou prejuízo, o resultado de caixa gera superávit ou déficit. Ao aprender

o básico sobre a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), o empresário consegue analisar melhor a performance do próprio negócio e estabelecer indicadores para a tomada de decisão.

Caixa é consequência

Normalmente, a situação financeira (o caixa) da empresa é a consequência, e não a causa, de um problema. Assim, por exemplo, estar ou não endividado decorre de situações operacionais, decisões de investimentos, distribuição de dividendos e, evidentemente, da própria operação ser deficitária.

Quando as dificuldades se estendem e há a necessidade de financiar o capital de giro recorrentemente, o caixa pode se converter em um problema grave, mas é necessário entender o que originou essa situação para que a empresa resolva a questão, em vez de mitigar seus efeitos.

O empreendedor também deve usar o demonstrativo de resultados para analisar a operação e sua relação com a situação econômica da empresa. Deve compreender, ainda, que os prazos de pagamento e recebimento e os estoques podem impactar o caixa, ou seja, ainda que a DRE aponte lucro, isso nem sempre resulta em disponibilidade financeira.

A visão sobre o caixa, assim como sobre contas a pagar e a receber, reflete a situação financeira momentânea. Já a DRE permite uma compreensão econômica mais ampla, que subsidia projeções indispensáveis. São, portanto, análises que se complementam. Em outras palavras, ter o controle de caixa, do dia a dia, e as contas financeiras todas conciliadas é essencial, mas apenas o básico. O departamento financeiro precisa saber rapidamente fazer projeções de fluxo de caixa considerando as operações no cenário e em relação a potenciais mudanças que a empresa venha a fazer.

Comumente, o fluxo de caixa é elaborado pelo método direto, que retrata recebimentos e pagamentos no dia a dia. No entanto, é importante saber fazer projeções com base em poucas premissas de fluxo de caixa pelo método indireto. Neste caso, o fluxo é elaborado a partir da projeção de lucro para, então, prever a geração de caixa em potencial. Isso permite simular se haverá necessidade de capital de giro e identificar quando a empresa vai precisar de dinheiro.

Custos, precificação, estoques e prazos

A necessidade de desenvolver e vender produtos ou serviços é a realidade que se impõe ao empresário. Por isso, há um foco maior nas áreas operacional e comercial. Entretanto, as técnicas e ferramentas de gestão financeira podem ajudar a empresa a ser mais eficiente em seus esforços para gerar resultados. Em médio e longo prazo, isso vira questão fundamental para a sustentabilidade do negócio.

Informações financeiras permeiam toda a organização e precisam ser corretamente gerenciadas e contextualizadas. O custo é um dos componentes que precisa ser observado tanto nas operações quanto na comercialização.

A compreensão sobre a estrutura de custo envolvida na produção e venda do produto ou serviço é determinante para estabelecer a precificação adequada e garantir a viabilidade financeira da empresa. Estoques e prazos são outros dois aspectos que não podem ser ignorados no planejamento financeiro. A empresa deve buscar um ponto de equilíbrio para ter um estoque ajustado e negociar prazos que favoreçam o caixa – preferencialmente, com menores prazos para recebimento e maiores para pagamento.

Depois de ajustar toda a engrenagem, é preciso afinar o controle, estabelecer indicadores e seguir monitorando o desempenho.

Diversidade e inclusão: uma agenda que interessa a todos

Embora grandes companhias liderem as iniciativas de promoção de diversidade e inclusão, o tema aplica-se a qualquer empresa e pode ser trabalhado no âmbito dos pequenos negócios. Isso porque promover diversidade, equidade e inclusão beneficia a empresa de muitas maneiras, trazendo impacto positivo na reputação da empresa e evitando riscos financeiros.

Uma equipe plural analisa e decide melhor, o que resulta na adoção de soluções mais promissoras, em comunicação efetiva, no maior entrosamento do time e num relacionamento melhor com todos os públicos. Os benefícios extrapolam a esfera da organização e seus colaboradores, favorecendo a sociedade de maneira geral. Entretanto, é algo que precisa ser conduzido de dentro para fora, apoiado na cultura organizacional e com envolvimento dos gestores.

No caso de micro, pequenas e médias empresas, a mudança deve começar pela alta liderança, que deve pensar sobre a importância de inserir o tema em suas práticas. A etapa seguinte é consolidar algum mecanismo de governança, a exemplo da criação de um comitê de representantes de diversas áreas e diferentes segmentos da

população, que vai diagnosticar e elaborar um plano de ação para melhorar o desempenho da organização nesse sentido.

Praticar o discurso

As empresas, hoje, empenham-se em reconhecer quais são as barreiras para a ampliação da diversidade e, ao mesmo tempo, criar um ambiente inclusivo, que crie um convívio que se aproveite dessa relação de diferença. São discussões presentes na sociedade que precisam ser levadas em conta, de alguma maneira, pelos negócios de menor porte.

Claro que essas empresas não vão precisar, necessariamente, dar as mesmas respostas e oferecer as mesmas estruturas que as grandes organizações. Elas podem, contudo, adotar essa agenda pela oferta de um convívio respeitoso, pela revisão de processos de contratação e promoção ou pela criação de espaços para diálogo e reflexão.

A organização precisa estar atenta para fazer com que a diversidade permeie todos os níveis hierárquicos e, também, se concretize na interação com diferentes públicos. Ou seja, não basta promover a diversidade internamente, é necessário que esse valor esteja presente no relacionamento com clientes, fornecedores e com a comunidade.

Quando se fala em diversidade e inclusão, a coerência com que a empresa lida com as situações é fundamental. A criação de uma política efetiva de não discriminação, que preveja como agir em relação a atitudes incompatíveis com o tema pode ser de grande ajuda.

Para auxiliar empresas a avançar nessa agenda, o Instituto Ethos disponibiliza uma ferramenta gratuita de autodiagnóstico sobre suas práticas, os indicadores Ethos, que podem ser acessados pelo link <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>.



Segurança cibernética é imprescindível para sua empresa



Praticamente um terço das pequenas e médias empresas brasileiras não prioriza investimentos em proteção cibernética, de acordo com um levantamento feito pela Kaspersky, empresa global especializada em cibersegurança. Esse descuido, somado ao crescimento da digitalização, cria o ambiente ideal para a ocorrência de crimes cibernéticos, risco cada vez mais comum no âmbito dessas organizações.

Quem contrata um seguro espera não precisar acioná-lo, mas sabe que estará protegido se algum imprevisto ocorrer. O mesmo se dá em relação ao investimento em segurança digital: ninguém deseja sofrer um ataque, mas, se houver alguma tentativa nesse sentido, é melhor dispor de mecanismos de proteção.

Nesse contexto, a preocupação mais recente das organizações é o sequestro de dados provocado por um software malicioso (*malware*) chamado de *ransomware*. O invasor vale-se de alguma brecha operacional ou descuido humano, assume o controle remoto do equipamento, criptografa os dados, deixando-os inacessíveis, e exige o pagamento de resgate para devolver as informações e o domínio da máquina ou da rede ao usuário. Mas, além deste, há uma série de golpes sendo praticados contra pequenas e médias empresas, que têm seus sistemas invadidos por meio de QR Codes, *phishings* e outros recursos.

A medida mais básica a se adotar é usar apenas softwares originais e regularizados – do sistema operacional aos demais programas utilizados em todas as áreas do negócio. Isso assegura à empresa o

direito às atualizações e aos processos de correção de problemas.

Um sistema antivírus, preferencialmente de última geração, que tem maior capacidade de detectar ameaças para agir de forma preventiva, também é imprescindível. É recomendável, ainda, instalar um *firewall*, software destinado a proteger toda a rede por meio de barreiras que bloqueiam acessos suspeitos ou não autorizados.

Essas ferramentas de segurança tornaram-se ainda mais relevantes com a entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados. Mesmo com as atenuações previstas para pequenas e médias empresas, as penalidades tendem a ser proporcionais ao dano causado, sobretudo para negócios que realizam intensivo tratamento de dados pessoais ou relacionados a dados sensíveis, como consultórios médicos, por exemplo.

Todas as barreiras técnicas, no entanto, podem não ser suficientes para detectar ou barrar um ataque bem planejado e sofisticado. Costuma-se dizer que o usuário é o elo mais fraco da cadeia de segurança digital. Por isso, é essencial ter um programa recorrente de conscientização da equipe sobre os riscos e as ameaças presentes no ambiente virtual, de forma que os colaboradores tornem-se uma barreira adicional contra os ataques.

É importante, ainda, buscar informações sobre as fraudes mais comuns, pois novos tipos de invasões podem surgir. A recomendação é que a empresa esteja atenta aos detalhes sobre como ocorrem os golpes para que possa orientar as equipes e traçar medidas de proteção. Uma simples desconfiança ou checagem pode evitar muitos estragos.

Novembro'22

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

(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 setembro que não contribuíram no exercício de 2022.

Dezembro'22

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

(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 outubro que não contribuíram no exercício de 2022.

**Tabela de Contribuição dos Segurados
Empregado, Empregado Doméstico
e Trabalhador Avulso (a partir de jan.'22)**

Salário de Contribuição (R\$)	Alíquotas (%)*
até 1.212,00	7,5
de 1,212,01 até 2.427,35	9,0
de 2.427,36 até 3.641,03	12,0
de 3.641,04 até 7.087,22	14,0

* Cada alíquota incide sobre a respectiva faixa de valores do salário de contribuição.

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.

Outros Indicadores

Salário mínimo	1.212,00
Salário-família - até 1.655,98	56,47
Teto INSS	7.087,22

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: 30/09/22



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!