

Novembro e Dezembro de 2020

Planejamento flexível para enfrentar o imprevisível



A expressão “perspectivas de longo prazo” geralmente se refere às grandes questões, que podem ser adiadas ou antecipadas momentaneamente, mas são possíveis de ser identificadas com uma análise benfeita. Por exemplo, a pandemia do coronavírus antecipou projetos de virtualização do trabalho e serviços online, mas ninguém pode se dizer surpreso com essas mudanças. É preciso levar em conta, no entanto, que uma das principais características da vida é a sua imprevisibilidade.

O planejamento existe para ajudar a construir as perspectivas de curto, médio e longo prazos, de modo que as empresas possam se preparar para alcançar os objetivos desejados. Sua efetividade, porém, terá que ser testada na prática. O marechal de campo Helmuth von Moltke traduziu a necessidade de o planejamento ser flexível na frase “nenhum plano sobrevive ao contato com o inimigo”.

Todo recurso da organização deve ser bem alocado, e o planejamento ainda é a melhor forma de coordenar as ações e otimizar o uso desses recursos. Em momentos de restrição de recursos financeiros, técnicos, humanos ou mesmo de tempo, os principais desafios para os negócios estão relacionados a riscos de contingências. Assim, é fundamental que as empresas

projetem cenários de indisponibilidade desses recursos para estarem preparadas para essa eventualidade.

Os gestores dispõem de ferramentas que os auxiliam na tomada de decisão. A análise Swot, por exemplo, é um ótimo instrumento estratégico, pois analisa tanto o ambiente interno e externo como os pontos fortes e fracos, para embasar o plano.

É imprescindível que o planejamento considere o cenário externo e a situação interna. No primeiro caso, deve-se trabalhar com possibilidades, das mais otimistas às mais pessimistas. Em relação ao contexto interno, é preciso avaliar a capacidade da empresa de desenvolver produtos ou serviços que sejam adequados às novas demandas, de operacionalizar de forma mais eficaz os produtos ou serviços, de se adaptar ou antecipar as necessidades do mercado e de adequar o modelo de gestão.

Adaptar-se a uma nova condição do cenário a fim de se manter no mercado, é fundamental. Mas, para garantir a sobrevivência no longo prazo, é preciso inovar. Em outras palavras, as empresas que se diferenciam são aquelas que lideram os processos de mudança, que ajudam a estabelecer o novo *status quo*.

Isso exige que se construa continuamente a capacidade de inovação em quatro áreas principais: desenvolvimento de produtos, serviços ou tecnologias; estruturação de novos processos e formas de operacionalização; novas formas de gestão; e novas capacidades comerciais (abrangendo tanto o relacionamento com clientes e fornecedores quanto o marketing e a distribuição). Empresas com habilidades e conhecimentos nessas áreas estão aptas a identificar as mudanças ambientais e a responder a elas com soluções inovadoras.

A tomada de decisões dos empresários pode ficar bastante comprometida em momentos de crise, sobretudo no cenário atual, em que as atividades econômicas foram afetadas pelas limitações impostas pela pandemia. O principal efeito sobre as empresas ocorreu na entrada de recursos, pois muitos negócios precisaram fechar as portas para atender as exigências de distanciamento. Sem caixa, como cumprir todas as obrigações e sustentar as operações no longo prazo?

O caminho mais óbvio – cortar despesas – nem sempre basta para resolver os problemas. Para transitar com relativa segurança nesse labirinto, os gestores contam com o apoio da contabilidade, que subsidia as decisões com base nos melhores dados possíveis: as informações contábeis da própria empresa.

Soluções sob medida

Durante a pandemia, os contadores trabalharam focados em manter as empresas abertas e em

preservar o emprego e a renda, o que evidenciou a importância desses profissionais.

No início da paralisação das atividades, os profissionais da contabilidade foram muito exigidos, por conta de todas as medidas que foram criadas pelo governo. Naquele momento, o suporte era fundamental para direcionar os administradores quanto às melhores soluções e, também, à maneira de aderir aos programas de incentivo lançados. Isso fortaleceu o vínculo entre contadores e clientes.

O trabalho do contabilista envolve não apenas as atividades burocráticas, mas, sobretudo, estratégias. Além de analisar diferentes cenários para ajudar cada empresário a desenvolver planejamentos de curto, médio e longo prazo de acordo com o perfil de sua empresa, foi preciso prepará-lo para o pós-crise.

Independentemente da crise, o papel consultivo dos contadores é algo que deve ser corriqueiro. A consultoria é um processo amparado em dados bastante consistentes do negócio, que estão presentes nos relatórios contábeis gerados pelos profissionais e analisados cotidianamente.

Outra atribuição que o contador assume é a imersão na área de atuação dos clientes, pois a compreensão do funcionamento e das práticas comuns no segmento é essencial para qualificar a assessoria.

Acompanhar as transformações pelas quais o mundo passa desafia as empresas. Requer, ainda, que os contadores estejam preparados com conhecimentos técnicos, embasados nas leis vigentes, e atentos às mudanças, pois nossa legislação é dinâmica, detalhista e muito rigorosa com os contribuintes.

Enfrentando a turbulência

Durante as crises, os empresários precisam se manter atentos às fontes de receitas e despesas de seu negócio.

Preço: Avalie o custo do seu produto ou serviço para formular margem e precificação. Além de cobrir custos e despesas, o preço não pode destoar do praticado pelo mercado.

Planejamento: Planeje receitas, gastos e investimentos necessários para desenvolver seu negócio.

Caixa: Controle receitas e despesas. Defina metas de receitas superiores aos gastos. Projete o fluxo de caixa para os próximos seis meses e avalie se há riscos.

Estoque e fornecedores: Evite ficar com estoque excessivo. Renegocie com fornecedores buscando descontos, prorrogação no prazo de pagamento ou parcelamento.

Pró-labore: Não misture dinheiro da pessoa física com o da jurídica. Programe o pró-labore.

Crédito: Estude formas de captar dinheiro. Analise, pessoalmente, as propostas e negocie as melhores condições com os bancos. Outra saída é procurar investidores ou sócios para o negócio.

Antecipe receitas: Avalie opções para antecipar receitas. Estimular clientes a anteciparem pagamentos costuma ser mais vantajoso.

Despesas: Mapeie despesas capazes de parar a empresa (como fornecedores, colaboradores, etc.). Priorize recursos para áreas essenciais e corte ou reduza despesas prescindíveis.

Estado de alerta: Caso a condição financeira da empresa esteja ficando mais complexa, procure vender bens não essenciais. Interrompa planos de expansão e só invista por necessidade.

Apoio: Tenha o contador como aliado. Busque apoio e orientação para a tomada de decisões.

A pandemia mostrou que o trabalho remoto é uma opção viável para empresas ou funções que não dependem da presença integral do funcionário no ambiente de trabalho. Estudos do governo federal indicam que a adoção do método pode representar uma economia anual de R\$ 500 milhões aos cofres públicos, sem comprometer os serviços prestados à população.

Para as empresas, vale a mesma lógica de economia com manutenção de produtividade. Entre as justificativas para tornar definitiva a saída adotada emergencialmente estão o aumento da produtividade, a redução de custos e a melhora na qualidade de vida do trabalhador. A implantação do teletrabalho em larga escala também se justifica por ganhos sociais, como diminuição de acidentes e mortes em decorrência da menor mobilidade urbana.

Apesar dos inúmeros benefícios, a fórmula também tem seus efeitos indesejados. As principais queixas dos empregados dizem respeito tanto a

terem de bancar as despesas com energia elétrica e internet como a não terem seus períodos de descanso respeitados. Para coibir esses abusos, em meados de setembro, o Ministério Público do Trabalho divulgou a **Nota Técnica nº 17/20**, com 17 medidas a serem observadas pelos empregadores que tenham adotado o home office durante a pandemia. Além disso, já tramitam no Congresso Nacional alguns projetos de lei nesse sentido.

A mudança para o sistema de trabalho remoto exige ser adequadamente formalizada por meio de contrato de trabalho ou aditivo contratual. Indispensável para que o teletrabalho seja juridicamente reconhecido como tal, o documento deve explicitar todos os ajustes formulados entre as partes.

Também é fundamental que não haja nenhum tipo de ingerência do empregador quanto à jornada de trabalho do empregado, sob pena de desvirtuar o instituto e ensejar o pagamento de horas extras.

Teletrabalho não é home office

Apesar de similares, as práticas têm diferenças. Conheça as principais.

O teletrabalho é executado fora da empresa, embora se admita que, eventualmente, o trabalhador compareça à empresa. No home office, apenas eventualmente o trabalho é realizado na casa do empregado.

Enquanto o teletrabalho tem normas próprias, o home office segue as mesmas regras aplicáveis ao trabalho presencial.

A formalização por meio de contrato de trabalho ou aditivo exigida por lei para o teletrabalho é apenas recomendável para o home office.

No teletrabalho, ferramentas tecnológicas – como computador, telefone e programas – são usadas para a comunicação direta entre o empregado e a empresa.

4 lições que devem ter sido **aprendidas com a pandemia**

Analisar tanto as práticas adotadas como as decisões tomadas antes e durante a pandemia é a chave para não cometer os mesmos erros no futuro.

- 1. Avanço tecnológico.** O isolamento social impulsionou a informatização. Pessoas de todas as classes e idades tiveram de se adaptar ao comércio eletrônico e às reuniões virtuais. Para as empresas, o aprendizado recaí sobre os potenciais ganhos da automação de processos – e a maior produtividade é apenas um deles. Contudo, as ferramentas digitais criam novas vulnerabilidades, como ciberataques, exposição de dados e outros riscos que impõem um necessário reforço na segurança da informação.
- 2. Planejamento e controle.** Em tempos incertos, ter definidas as estratégias que permitirão alcançar suas metas é fundamental. As informações levantadas para fazer o planejamento tornam mais rápida a sua

adaptação a novos cenários. Tão importante quanto é dispor de controles financeiros confiáveis e atualizados para embasar sua tomada de decisão.

- 3. Adaptabilidade.** Como Darwin postulou há quase 200 anos, capacidade de adaptação é tudo. Nesse sentido, tanto as empresas com estruturas de trabalho flexíveis como as habituadas a trabalhar sob estresse levaram vantagem por estarem mais preparadas para responder rapidamente a situações adversas.
- 4. Atenção ao mercado.** Embora o e-commerce exista no Brasil há 25 anos, a paralisação das atividades pegou muitos comerciantes sem nenhum canal de venda virtual. Um despreparo que custou caro. Informar-se sobre as novidades e as perspectivas para seu segmento e acompanhar, dentro do possível, essa evolução é obrigatório. O atual contexto tecnológico exige aprendizagem e reformulações contínuas.

Calendário de Obrigações

NOVEMBRO'20	
DIA ⁽¹⁾	OBRIGAÇÕES
06	FGTS – Out.'20 e parcelamento MP nº 927/20 Salários – Out.'20 ⁽²⁾ Simples Doméstico – Out.'20
10	GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
13	DCTFWeb/Prev. – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Out.'20 EFD-Reinf – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Out.'20 eSocial – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Out.'20
16	EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Set.'20 Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Out.'20
20 ⁽⁵⁾	Cofins/CSLL/PIS fonte – Out.'20 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Out.'20 IRRF – Out.'20 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Out.'20 Previdência Social – Out.'20 Simples – Abr.'20 e Out.'20
23	DCTF – Set.'20
25	Cofins – Out.'20 IPI – Out.'20 PIS – Out.'20
30	13º salário – 1ª parcela Contribuição sindical facultativa ^(6 e 7) CSLL – Out.'20 CSLL – Trimestral – 2ª cota Decl. Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Out.'20 DeSTDA – Out.'20 Imp. sobre a Prop. Territorial Rural (ITR) – Ano-base 2019 – 3ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Out.'20 IRPF – Carnê leão – Out.'20 IRPF – Renda variável – Out.'20 IRPJ – Lucro inflacionário – Out.'20 IRPJ – Out.'20 IRPJ – Renda variável – Out.'20 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Out.'20 IRPJ – Trimestral – 2ª cota Pert – Nov.'20 Pert-SN – Nov.'20 Refis – Out.'20 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Nov.'20 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Nov.'20

DEZEMBRO'20	
DIA ⁽¹⁾	OBRIGAÇÕES
04	Salários – Nov.'20 ⁽²⁾
07	FGTS – Nov.'20 (inclui a 1ª parcela do 13º salário) e parcelamento MP nº 927/20 Simples Doméstico – Nov.'20 (inclui o FGTS da 1ª parc. 13º salário)
10	GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
14	EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Out.'20
15	DCTFWeb/Prev. – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Nov.'20 EFD-Reinf – Emp. fat. anual acima de R\$ 4,8 milhões – Nov.'20 eSocial – Emp. fat. anual acima de R\$ 4,8 milhões – Nov.'20 Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Nov.'20
18	13º salário – 2ª parcela Cofins/CSLL/PIS fonte – Nov.'20 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Nov.'20 DCTFWeb – Emp. fat. anual acima de R\$ 4,8 milhões – 13º salário 2020 IRRF – Nov.'20 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Nov.'20 Previdência Social – Nov.'20 e 13º salário Simples – Mai.'20 e Nov.'20
21	DCTF – Out.'20
24	Cofins – Nov.'20 IPI – Nov.'20 PIS – Nov.'20
28	DeSTDA – Nov.'20
30	Contribuição sindical facultativa ^(6 e 8) CSLL – Nov.'20 CSLL – Trimestral – 3ª cota Decl. Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Nov.'20 Imp. sobre a Prop. Territorial Rural (ITR) – Ano-base 2019 – 4ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Nov.'20 IRPF – Carnê leão – Nov.'20 IRPF – Renda variável – Nov.'20 IRPJ – Lucro inflacionário – Nov.'20 IRPJ – Nov.'20 IRPJ – Renda variável – Nov.'20 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Nov.'20 IRPJ – Trimestral – 3ª cota Pert – Dez.'20 Pert-SN – Dez.'20 Refis – Nov.'20 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Dez.'20 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Dez.'20

(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) Como o Dia da Consciência Negra não é feriado nacional, o recolhimento destes tributos e prestações deve ser antecipado nos Estados e municípios onde a data é feriado e, por consequência, não há expediente bancário. (6) A Lei nº 13.467/17 extinguiu a obrigatoriedade da contribuição sindical. (7) Empregados optantes admitidos em setembro que não contribuíram no exercício de 2020. (8) Empregados optantes admitidos em outubro que não contribuíram no exercício de 2020.

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	1.045,00
Teto INSS	6.101,06
Salário-família (para salários até 1.425,56)	48,62

TABELA DE CONTRIBUIÇÃO DOS SEGURADOS EMPREGADO, EMPREGADO DOMÉSTICO E TRABALHADOR AVULSO (A PARTIR DE MAR.'20)	
SALÁRIO DE CONTRIBUIÇÃO (R\$)	ALÍQUOTA (%)*
até 1.045,00	7,5
de 1.045,01 a 2.089,60	9,0
de 2.089,61 a 3.134,40	12,0
de 3.134,41 a 6.101,06	14,0

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

Contas
INFORMATIVO

Publicação bimestral da Editora Quarup em parceria com empresas contábeis, tem por objetivo assessorar o empresário com informações de caráter administrativo.
Rua Manuel Ribeiro, 167 • Santo André • SP • 09172-730 • Tel.: (11) 4972-7222
www.quarupeditorial.com.br • quarup@quarupeditorial.com.br

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

Fechamento desta edição: 30/09/20

Consulte seu prestador de serviços contábeis sobre eventuais alterações nas informações constantes deste informativo divulgadas após esta data.

EDITORA
QUARUP