

Flexibilização e oportunidades para o comércio varejista



Introdução

Olá, você está recebendo e-book com sugestões de como preparar a sua empresa para o período posterior à pandemia. Ainda que a saída completa da pandemia leve algum tempo, os primeiros movimentos para flexibilizar o isolamento já vão trazer uma modificação de cenário.

Além disso, o caminho da retomada começa agora; na verdade, já começou durante a pandemia, com ações visando a (i) proteger o caixa, (ii) reduzir conflitos trabalhistas, (iii) relacionamento com consumidores e clientes, e (iv) planejamento do futuro.

Nesse trabalho, elaborado pelas equipes da MSA Advogados e da Múltipla Consultoria, você vai encontrar dicas para essa nova e inédita etapa da sua empresa e do mundo.

E-books anteriores

Não deixe de conferir nossos e-books anteriores. Neles tratamos sobre gestão e finanças, fundamentos jurídicos para renegociações e discussões contratuais, um tutorial sobre a relação com os empregados, e outras informações úteis para atravessar a crise.

Você pode encontrá-los em <https://www.multiplaconsultoria.com.br/e-book>, como manuais financeiros e de legislação trabalhista que irão auxiliá-lo nesse período de mudanças. Acesse e aproveite!

Sumário

1. Saindo do isolamento
2. Proteção do fluxo de caixa
3. Financiamento
4. Redução de custos e despesas
5. Controle do endividamento
6. Proteção contra riscos
7. Questões trabalhistas no retorno
8. Oportunidades tributárias
9. Proteção patrimonial

1. Saindo do isolamento

Os estados e municípios começam a flexibilizar o isolamento, e as normas são conflitantes, às vezes confusas, quase sempre mutáveis com o tempo.

Desde o início da pandemia, as autoridades administrativas se revezam para editar atos restritivos ligados à prevenção da Covid-19. No início, era a disputa para ver quem prendia mais a população em casa; agora, parece, a disputa é para soltar. E no meio disso tudo, o empresário, aquele que paga a conta e precisa produzir.

No Rio de Janeiro, o Decreto 47.488/2020 do município criou fases para liberação do isolamento. O estado seguiu a mesma linha, e editou o Decreto 47.112, o qual prevê o afrouxamento do isolamento, também de forma paulatina, mas não casada com o decreto do Município. Na verdade, não há essa necessidade de casamento, pois não existe apenas a cidade do Rio de Janeiro no Estado, e o decreto estadual vale aonde não há regra específica municipal. Para falar de dois dos mais populosos, Niterói e Duque de Caixas já tinham também editado suas regras próprias.





1. Saindo do isolamento

Em São Paulo ocorre o mesmo. O Estado possui regras gerais, e nesse caso, um pouco mais bem colocadas, pois diferencia regiões como a capital e o interior, ao passo que as cidades possuem, de igual modo, suas regras próprias.

Nesse cenário, como proceder? Qual regra atender?

Inicialmente, grande parte das empresas sequer esteve proibida de funcionar. Funcionar é a regra: paralisar as atividades, a exceção. De modo que as leis e decretos não precisam indicar quem pode funcionar, eles precisam determinar que não pode.

Para as atividades vedadas, o aconselhável é seguir a orientação do município, e na falta dela, a do estado. O STF entendeu que a competência é concorrente dos entes federativos para estabelecer regras de controle da pandemia, de modo que, considerando as especificidades do nosso país, aonde tiver regra federal, estadual e municipal conflitando, aconselhável seguir a municipal – ou para os muito conservadores, a mais restritiva (embora seja difícil manter o conservadorismo em tempo de guerra...).

De qualquer forma, vários municípios estabeleceram algumas regras básicas de funcionamento para o comércio varejista, como a medição de temperatura dos clientes, cálculo de quantidade máxima de clientes dentro da loja (cálculo de número de pessoas por metro quadrado), utilização obrigatória de máscaras dentro do estabelecimento, marcação no chão de distanciamento mínimo na fila do caixa e disponibilização de álcool gel.

Mas, para segurança da própria empresa, é importante que consultem um técnico de segurança do trabalho, que estará atualizado em relação à legislação vigente no município e poderá orientar sobre os melhores procedimentos e materiais recomendados, evitando que o comércio tenha qualquer problema com a fiscalização.

2. Proteção do fluxo de caixa

Os efeitos da crise do novo coronavírus são conhecidos por todos, e raras foram as empresas que não tiveram o caixa pressionado por conta das restrições de funcionamento e de circulação de pessoas.

Por outro lado, nunca foi possível tomar crédito com taxas tão favoráveis. A combinação de crédito farto e barato com planejamento de contingência pode preparar a sua empresa para uma boa retomada.

Um conjunto então de medidas de proteção do caixa pode ser sintetizado da seguinte maneira:

Busca de fontes de financiamento viáveis;

- Redução de custos e despesas;
- Controle do endividamento;
- Proteção de riscos.



3. Financiamento



No Brasil, historicamente, o pequeno e médio empresário tem grande dificuldade de financiar as suas operações. Nas palavras do ministro Paulo Guedes, o país tem 5 bancos e 200 milhões de patos.

Empréstimos com garantia simplificada (conta garantida ou capital de giro) cobram 3%, 4% ao mês. Se a empresa tiver que tomar um montante, por exemplo, correspondente a 2 meses de faturamento, começa a entregar na mão do banqueiro 6%, 8% do faturamento todos os meses. Pouquíssimas empresas operam com uma lucratividade que suporte isso.

Em geral, as melhores taxas de empréstimo de bancos são práticas em modalidades como antecipação de recebíveis e empréstimos com garantia firmes, como imóveis. Essas modalidades de financiamento devem ser consideradas, mas em geral oferecem taxas acima de 1% ao mês.

O governo federal agiu rápido e abriu algumas fontes de recursos para as empresas em geral, e, sobretudo, para as pequenas; seguem algumas delas:

Diferimento do simples, PIS, COFINS e do FGTS:

neste caso, os vencimentos das guias de pagamento desses tributos referentes a março, abril e maio foram adiados para vencimentos a partir de 90 dias.

Postergação de pagamento de parcelamentos tributários:

parcelamentos federais, estaduais e municipais tiveram seus vencimentos postergados.

Empréstimo para pagamento da folha:

o BNDES e os bancos privados disponibilizaram uma linha para pagamento de folha com juros de 3,75% ao ano (taxa que muitos bancos cobram ao mês em empréstimos de capital de giro). Essa linha pode ser usada por dois meses e será paga no prazo de 30 meses, com carência de 6 meses para o pagamento da primeira parcela. O foco dessa linha é nos funcionários que ganham menos, e por isso, o valor é limitado ao pagamento líquido de R\$ 2.090 (que corresponde a dois salários mínimos) por funcionário.

3. Financiamento

Linha de crédito especial (PRONAMPE):

no final de abril, o congresso aprovou e o presidente sancionou uma linha de crédito para empresas com faturamento até 4,8 milhões. Ao contrário do empréstimo para folha, não há restrição quanto ao uso dos recursos. A taxa dessa linha de financiamento é Selic (atualmente em 3%) + 1,25%, ou seja, com Selic de hoje: 4,25% ao ano. O valor a ser emprestado pode chegar até a 30% do faturamento anual da empresa em 2019. No Pronampe o governo federal, através de um fundo específico para esse fim, irá garantir 100% do empréstimo; ou seja, não há motivo para os Bancos negarem a sua concessão, mesmo para empresas endividadas. É dinheiro farto e barato direto no caixa.

Flexibilização de algumas regras trabalhistas:

diversas regras trabalhistas foram flexibilizadas em razão da crise. O governo disponibilizou a possibilidade de as empresas suspenderem os contratos de trabalho por até 2 meses. A suspensão dos contratos pode ser parcial ou integral. Outra flexibilização é a possibilidade de adiar o pagamento do abono de férias (1/3 do valor das férias) para o final do ano.

Todas as medidas acima significam aumento de caixa. Até empresas que, eventualmente, não precisem de uma ou outra medida, no que for melhorar o seu caixa, vale refletir sobre sua adoção. Dinheiro sem custo, ou com custo muito inferior ao mercado, deve sempre ser levado em consideração.



4. Redução de custos e despesas

As possibilidades de redução de custos e despesas são infinitas e dependem muito da gestão da empresa. No entanto, vamos tratar de algumas.

Mão de obra é a flexibilização das regras trabalhistas já mencionada alivia um pouco o caixa das empresas, principalmente no item da suspensão dos contratos de trabalho. A antecipação de férias pode não ter um efeito imediato no caixa, mas no longo prazo evita a necessidade de contratação de novos funcionários.

Vale também a negociação e com os funcionários sobre a participação deles no sacrifício que estão todos passando. Bonificações e participações de lucro podem ser adiadas e parceladas no futuro. No caso das empresas que estejam trabalhando em home office é importante que o funcionário se esforce para criar um ambiente que seja produtivo com espaço adequado e equipamentos e conectividade adequadas. Naturalmente, a empresa deve ajudar nessas questões, caso o funcionário não tenha esses recursos em casa, mas o funcionário tem que ser também proativo nas suas atitudes para conseguir produzir de casa.

No caso da gestão dos custos de pessoal, o mais importante é não deixar a equipe parada ou subutilizada, gerando custos para a empresa. Quando não for possível a suspensão do contrato de trabalho ou antecipação de férias, as demissões devem ser consideradas. Sabemos que é uma situação triste para os trabalhadores e suas famílias, mas eventualmente o empresário precisa lançar mão desse recurso também.

Muitos empresários não demitem por falta de recursos para quitar as indenizações necessárias. É importante ressaltar que é possível negociar o pagamento parcelado dessas indenizações na justiça do trabalho. Há uma multa de 1 salário do funcionário no caso da não quitação imediata das verbas indenizatórias, mas podem ser uma alternativa para o pagamento parcelado dessas verbas.



4. Redução de custos e despesas

Renegociação de contratos é os locadores, principalmente de imóveis comerciais, estão se mostrando bastante sensíveis a pedidos de negociação de contrato. As reduções têm sido de 30%, 50%, até 70% do valor do aluguel. Em caso de shoppings, chega a 100%. A inadimplência nesses contratos em geral não é boa ideia, já que as multas por atraso são pesadas; mas também isso pode ser negociado.

É importante, sempre que possível, manter em dia os pagamentos relativos às despesas de condomínio. Por outro lado, é importante cobrar da administração dos condomínios que reduzam os seus custos, usando as mesmas medidas discutidas aqui.

Prestadores de serviço em geral também têm negociado os seus honorários, já que várias desses serviços perdem o serviço durante o período de isolamento, por exemplo limpeza, em alguns casos telefonia e internet.

Replanejamento de compras é para empresas industriais e comerciais que ainda estão operando, é preciso ter uma atenção maior ao estoque e às compras. Além de negociar melhores prazos com os fornecedores, sempre que possível deve-se dar preferência para produtos com ciclo de estoque menores, para os quais a imobilização de capital seja menor. Não é o caso de zerar estoque e deixar de faltar os produtos para os clientes, mas dar foco nas vendas daqueles que demandam menos capital imobilizado.



5. Controle do endividamento

É fato que as empresas sairão mais endividadas depois dessa crise. Várias das ações sugeridas aqui acabam gerando um maior endividamento, logo, é fundamental que a empresa tenha total controle desse endividamento.

Ter controle do endividamento significa provisionar os valores não pagos agora (Simples e FGTS diferido, abono de férias) e até mesmo valores negociados com fornecedores. Esse controle e o correto registro de provisões é recomendado não só em épocas de crise, mas sempre. Por exemplo, 13º salário não é uma despesa anual, mas sim uma dívida que vai sendo acumulada com os funcionários mensalmente.

Torna-se importante calcular ao longo do tempo (antes, durante e depois da crise) o saldo do caixa disponível, as dívidas e as provisões. Importante também fazer esse cálculo considerando diferentes horizontes de quitação dessas obrigações, ou seja, nos próximos 6 meses, nos próximos 12 meses e no longo prazo.

Neste caso, o mais importante é olhar o filme e não a fotografia. Ou seja, verificar a evolução dos indicadores de liquidez e avaliar e controlar o quanto estamos melhorando ou piorando com o passar do tempo.

Para empresas que já possuem dívidas, pode ser uma oportunidade de trocar dívidas mais caras por outras mais baratas. As modalidades que citamos antes são bem mais baratas do que as linhas de financiamento que o mercado vinha praticando.



6. Proteção contra riscos



O empresário, e em especial o brasileiro, é tomador de risco serial. Sem risco, não há retorno. Mas no Brasil, temos a impressão de aparecer um cisne negro por ano. É impeachment, presidente da república sendo gravado em conversas estranhas, greve de caminhoneiros, barragens de minério dizimando cidades inteiras e agora o coronavírus.

Em épocas de crise é natural a busca por menos risco, e parece adequada a estratégia. É importante neste momento rever as políticas de gestão da inadimplência, por exemplo.

Mesmo que um cliente esteja trabalhando há anos sem problemas de inadimplência, até que ponto vale assumir o risco do negócio dele? Ao deixar a inadimplência de um cliente aumentar demais, a empresa está, na verdade, emprestando dinheiro para ele: será que é a hora de fazer isso?

Mesmo que haja um custo financeiro nisso, pode ser interessante trocar modalidades de financiamento próprio por modalidades oferecidas pelo banco. Com isso, o banco fica com o risco do cliente e não a empresa. Certamente eles saberão avaliar melhor os riscos de crédito.

Essa ideia de se expor menos a risco deve ser aplicada em diversas outras situações na empresa:

- Será que é a melhor hora de continuar a investir naquele produto que se pretendia lançar em breve?
- A reforma que deveria ser para modernizar o estabelecimento é tão necessária assim?
- Aquele projeto interno grande não pode ser feito mais para frente?
- Vale insistir naquela equipe, departamento ou filial que não vem entregando os resultados esperados já há algum tempo?

7. Questões trabalhistas no retorno

Grande parte das empresas estava paralisada, outra com funcionários em home office. No retorno, é preciso observar as regras de combate ao Covid-19 no ambiente de trabalho: distanciamento, álcool gel, fornecimento de EPI (máscara e outros acessórios de acordo com a atividade), dentre outras ações.

Quais são, exatamente, as regras que precisam ser cumpridas?

Não há uma resposta única prevista na legislação: nem mesmo uma resposta por atividade. Os procedimentos dependem da atividade e do ambiente de trabalho. Por isso é aconselhável que ou a equipe de segurança do trabalho (quando a empresa a possui), ou o médico do trabalho (o qual já é normalmente contratado para a elaboração do PCMSO, PPRA, e relatórios afins) façam um laudo específico para a empresa contendo (i) a indicação das práticas recomendadas, e (ii) a certificação de que a empresa cumpre tais práticas.

Esse procedimento irá auxiliar ainda em eventuais fiscalizações trabalhistas. Os fiscais têm intimado, por e-mail, diversas empresas para que demonstrem o cumprimento das regras de combate ao novo coronavírus. Para aqueles que possuem o laudo mencionado acima, tudo fica mais simples: basta apresentar o documento.

Considerando que a elaboração do laudo possui um custo baixo, recomenda-se que todas as empresas o providenciem.

Para os que retornam em ritmo menor do que o usual – como, por exemplo, os estabelecimentos em shopping center, com horário restrito de funcionamento –, segue a recomendação para redução de jornadas, suspensões de contrato e antecipações de férias, tudo dentro de um escalonamento.



8. Oportunidades tributárias

A carga tributária no Brasil está na ordem de 33% do PIB, ou seja, um terço de tudo o que se produz é entregue ao governo. Sem crise, já não é fácil pagar; na crise, não se pode deixar passar a oportunidade de uma revisão no que se paga, e no que se pode economizar.

Inicialmente, é preciso planejar o negócio encontrando a melhor forma de tributação. Nem sempre a mais fácil é também a mais barata. Talvez o negócio possa se reestruturar, dividindo-se em mais de uma empresa: se uma área é menos lucrativa do que outra, essa é uma opção. Fora que há casos em que uma empresa prestando serviços para outra, no mesmo grupo, pode gerar até créditos tributários. E tudo, claro, de forma lícita, dentro da regra.

Buscar benefícios fiscais deve ser parte do planejamento tributário de qualquer empresa. Estados e Municípios costumam incentivar várias, senão quase todas as atividades. Pode ser que uma mudança de endereço, uma divisão da empresa, ou qualquer outro tipo de reestruturação já possibilite a adesão a um benefício vantajoso, capaz de reduzir consideravelmente o custo tributário.

Outra fonte de recursos e economia, é a recuperação de créditos tributários, seja de forma administrativa, seja de forma judicial. Infelizmente, no Brasil há uma profusão de normas ilegais, leis inconstitucionais instituindo tributos, e entendimentos do fisco extrapolando o que a lei permite ser cobrado. Tudo isso é contestado ao longo dos anos pelas empresas, e as posições vão se consolidando no STJ e no STF.



8. Oportunidades tributárias

Assim, mesmo que não se queira ser arrojado, e aventurar-se em diversas brigas arriscadas, nada impede de brigar pelo que já está consolidado no STJ e no STF. Com isso, se consegue deixar de pagar o que ilegalmente é cobrado, e ainda pode recuperar o que foi pago nos últimos cinco anos.

Outra lenda a se desmistificar é a de que ações contra o fisco trazem fiscalização. Ainda que ninguém tenha nada a esconder, a fiscalização, qualquer uma, é sempre uma dor de cabeça. No mínimo, se perde tempo. Mas não é verdade que ações judiciais tragam fiscalização. Até porque, elas, as ações, são propostas aos milhões; nem que o fisco quisesse, conseguiria aplicar esse tipo de represália.

Mas tudo precisa ser conduzido sem feitiçaria!

O que não falta é feiticeiro vendendo títulos da dívida pública para pagar tributo, créditos tributários de um sindicato do interior do país (o dono do crédito nunca está na sua cidade...), recuperação de milhões de reais, dentre outros golpes.

Então, para planejar, deve-se encontrar um profissional confiável, sem acreditar em lendas, mas também sem negligenciar algo que é um dos maiores custos de qualquer empresa.



9. Proteção patrimonial



Empreender é atividade de risco. Há casos em que, mesmo uma boa gestão, mesmo a busca por controle e as melhores práticas, redundam em insucesso.

Por isso um bom planejamento patrimonial não deve ser negligenciado. Todo empresário deve ter. E nele há a possibilidade de se inserir também um planejamento sucessório.

Alguns falam em “blindagem patrimonial”. Não é um bom termo, e na maioria das vezes utilizado para vender ilusões por um preço caro. Dá a falsa impressão de que o patrimônio está protegido por completo, sem qualquer chance de ser alcançado por credores, ex-cônjuges, ou gente mal-intencionada.

Isso não é verdade: por mais que o patrimônio seja protegido dentro de uma estruturação, sempre pode ser alcançado.

No entanto, não há motivo para pânico: se bem feito o planejamento patrimonial, os bens já ficam satisfatoriamente protegidos. Só vão ser alcançados em situações muito raras, as quais acontecem pouquíssimas vezes.

Outra questão importante é: a proteção aos bens aumenta à medida que o planejamento fica mais sofisticado; e os custos do planejamento, naturalmente, aumentam à medida que cresce a sofisticação.

Então, para o planejamento não acabar sendo um tiro no pé, dilapidando o patrimônio por ter se tornado tão caro, ele precisa ser calibrado de acordo com o tamanho do patrimônio e a natureza dos bens a serem protegidos.

Devem ser evitadas práticas antigas como transferir a propriedade de imóveis e outros bens aos filhos ou outros parentes, reservando o usufruto para si. Se precisar vender o imóvel no meio do caminho, vai ser uma encrenca.



9. Proteção patrimonial

A forma mais simples de planejamento é a utilização de uma holding patrimonial. O que é isso? Nada mais do que uma empresa, cuja atividade é comprar, vender e alugar bens móveis e imóveis.

Há quem misture tudo: coloque em nome da holding os bens, e também as participações em outras empresas. Nada mais perigoso: o recomendado é patrimônio de um lado, atividade operacional do outro.

Com a holding, se o objetivo for transferir patrimônio aos filhos (dentro de um planejamento sucessório), reservando o usufruto, no lugar de realizar essa operação com os bens em si, faz-se com as quotas ou ações da empresa. Assim, se pode comprar, vender e dispor dos bens livremente, pois eles são da empresa. O que pertence aos herdeiros são as quotas ou ações da empresa, cujo usufruto e administração são do doador.

Como dito, com a holding é possível fazer o planejamento sucessório. Os herdeiros podem fazer parte da sociedade, receber lucros, e com eles irem aumentando paulatinamente a sua participação, sem que haja aí uma transferência por sucessão, evitando-se o pagamento do imposto de transmissão causa mortis, o ITCMD.

E o planejamento pode ser ainda mais sofisticado. No lugar de pessoas físicas como sócios da holding, pode-se ter outras holdings. Pode-se ter holdings situadas no exterior. No exterior, pode-se, no lugar de uma holding, ser constituído um TRUST, espécie de fundo conduzido por um administrador, onde se indica os beneficiários do patrimônio.

Outra forma sofisticada é a constituição de um FIP, fundo de investimento em participações. Com isso, as pessoas físicas são investidores do FIP, o qual possui a participação nas holdings patrimoniais.

Em resumo, o céu é o limite e, naturalmente, tudo dentro da legalidade. O recomendado é sempre discutir o caso particular com um profissional qualificado e confiável, que, para começar, não prometa uma “blindagem” nos bens.

Canais de contato



<https://www.multiplaconsultoria.com.br>



<https://www.facebook.com/MultiplaConsultoria>



contato@multiplaconsultoria.com.br



https://www.instagram.com/multipla_consultoria/



<https://br.linkedin.com/company/multipla-consultoria-gestao-empresarial>



<https://www.youtube.com/channel/UCGWN95mgNN2zXRbEPb9ZzFg>



+55 21 99604-8431



<https://www.msaonline.adv.br>



<https://www.facebook.com/escritoriomsaadogados/>



contato@msaonline.adv.br



https://www.instagram.com/msa_advogados



<https://br.linkedin.com/company/msa-advogados>



https://www.youtube.com/channel/UC5fuCoq74nZdCNMP5_TBZUg