

A portrait of Antônio Lino Pinto, a middle-aged man with grey hair, looking slightly to the left. The image is overlaid with a blue tint. The text is positioned on the left side of the image.

**Antônio  
Lino Pinto**

**GESTÃO  
PARA  
EMPREEN-  
DEDORES**

**Quase tudo que você precisa saber  
para ser bem-sucedido nos negócios.**

# Uma Conversa com Empreendedores Sobre Gestão

Autor de três livros voltados à gestão das agências de propaganda, dois deles esgotados, Antônio Lino Pinto decidiu dedicar o novo livro, **“Gestão para empreendedores”** às mais de cinco milhões de empresas, optantes pelo Simples Nacional, cujos empresários lidam com o desafio de manter a atividade, sendo que parte deles desconhece até questões básicas da gestão, o que, ao final, pode inviabilizar a continuidade do negócio ou garantir seu sucesso.

Em tom de conversa com os leitores, em uma linguagem simples e de fácil compreensão, o autor analisa os principais aspectos que devem ser considerados na administração do negócio, como o papel dos sócios na gestão, a velocidade na entrega do produto como fator que pode ampliar o lucro, a necessidade de ter um planejamento do negócio para aprimoramento do serviço ou produto e a retenção de clientes, recomendações sobre como elaborar um orçamento, fluxo de caixa ou lidar com questões relacionadas à gestão de pessoas, incluindo o modelo home.

No livro, ele aponta casos de empresas que só se mantiveram por dois meses, por falta de um planejamento e ou mesmo da “conta de padaria”.

As recomendações feitas por ele, no livro, valem para negócios de todos os tipos e tamanhos, com faturamento de 100 mil ou 100 milhões: uma empresa de tecnologia ou um salão de cabeleireiro, uma revendedora de automóveis, ou um restaurante, um escritório de advocacia ou uma rede de lojas.

“Os conceitos básicos sobre gestão aplicam-se a qualquer tipo de empresa, o que muda é apenas a complexidade, dependendo do tamanho e da atividade de cada uma”,

“É aconselhável repensar o negócio a cada três anos, inclusive avaliar até a possibilidade de começar do zero, achar novos caminhos para a empresa se manter ativa, rentável e valorizada”, destaca o autor.



# S U M Á R I O

Ficha Catalográfica . . . . .	6	Simplificação de relatórios . . . . .	77
Sobre o Autor . . . . .	11	Regime de competência, regime de caixa e fato gerador . . . . .	78
Prefácio. . . . .	13	Fluxo de caixa . . . . .	80
Empreendedor ou gestor ? . . . . .	17	Administração do caixa e a importância do pulso firme dos sócios para aliviar a pressão . . . . .	82
Em busca do tempo perdido . . . . .	21	Planejamento tributário não é crime . . . . .	87
Papel dos sócios na gestão . . . . .	26	Simplex Nacional . . . . .	98
Velocidade na entrega e incremento do negócio e do lucro . . . . .	28	Lucro Presumido . . . . .	103
Redução do tempo de entrega . . . . .	29	Lucro Real . . . . .	103
Como perder clientes . . . . .	31	Incidência dos tributos . . . . .	104
Pessoas precisam e gostam de afago. . . . .	45	Diferenças de alíquotas de PIS e Cofins . . . . .	105
<i>Home office</i> ou <i>office</i> ? . . . . .	53	Comparações entre Lucro Real e Presumido e o Simplex . . . . .	106
Contratação de empregado como PJ . . . . .	55	Desvendando o Balanço e o DRE. . . . .	109
Finanças não é com o financeiro . . . . .	57	A Receita Federal e a nudez do contribuinte - parte 2 . . . . .	136
Não existe gestão financeira sem orçamento e contabilidade . . . . .	58	Sonegação de impostos: vale o risco? . . . . .	138
Importância da área financeira e contábil . . . . .	59	Prescrição e controles . . . . .	141
Conta de padaria . . . . .	64	Governança corporativa e ESG . . . . .	142
Preparação do orçamento . . . . .	71	Empreendedorismo e o <i>business plan</i> . . . . .	150
Periodicidade na revisão do orçamento . . . . .	75	Final . . . . .	157
Histórico de resultados. . . . .	76		

1

---

# Sobre o Autor



**A**ntônio Lino Pinto é administrador com especialização em finanças e sócio da Viramundo Consultoria em Gestão.

É consultor e palestrante de gestão empresarial desde 2014. Também é consultor da Federação das Agências de Propaganda (Fenapro), diretor da Associação dos Profissionais de Propaganda do Brasil (APP), membro da Câmara Nacional de Arbitragem e Mediação na Comunicação (CNA), presidente do Conselho de Ética da Associação Brasileira das Agências de Propaganda (ABAP) e membro do Conselho Fiscal do Conselho Executivo das Normas Padrão (CENP).

Autor dos livros “Pequenas agências, grandes resultados” (esgotado), “Abri minha agência, e agora?” (esgotado) e “Gestão em agências de propaganda”, foi sócio da Talent Propaganda, diretor da Confederação Nacional da Comunicação Social (CNCOM), diretor da Fenapro, presidente e diretor do Sindicato das Agências de Propaganda de São Paulo (Sinapro-SP), vice-presidente da ABAP e membro do Conselho Consultivo do CENP.

Atuou, até 1980, em cargos de gerência e diretoria em empresas de metalurgia e construção civil nas áreas de RH, administração e finanças. Entre 1981 e 2013, como sócio da Talent, agência de propaganda, foi responsável pelas áreas administrativa, financeira e de recursos humanos.



---

# Prefácio

Escrevi três livros sobre gestão – o primeiro em 2011 e o último em 2017, todos voltados ao mercado publicitário, muito bem aceitos e com ótimas vendas. Desde então, vinha pensando na possibilidade de escrever mais um, também sobre gestão, mas para outros públicos que não os de propaganda. Embora o conteúdo desses três livros pudesse ser aproveitado, já que conceitos de gestão são semelhantes independentemente da atividade, minha dúvida era se o leitor, ao comprar esses livros, não se sentiria desestimulado a continuar a leitura, já que eu versava sobre muitos assuntos exclusivos de propaganda. Por conta disso, decidi pelo 4º livro.

Um ótimo desafio, pois trata-se de um público diverso, com atividades e tamanhos muito diferentes uns dos outros. A solução foi aproveitar aquilo que de fato era comum a todos, com as alterações e adaptações necessárias, e acrescentar outros temas que tivessem a ver com esse novo público. Para alguns assuntos nem foram necessárias adaptações; fui direto ao Control C + Control V.

Esse público de fato é grande. Salvo os erros comuns nas estatísticas e dados, o que se divulga é que no Brasil são mais de 18 milhões de CNPJs em atividade. São empreendedores individuais, empreendedores com um ou dois funcionários, empreendedores já consolidados em várias atividades e empreendedores criando *startups*, entre outros. Só de empresas optantes pelo Simples Nacional, com faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, eram mais de 5 milhões em 2019. Somam-se a elas as empresas optantes pelo Lucro Presumido, as do Lucro Real e as microempresas, com faturamento até R\$ 360 mil, além dos microempreendedores individuais (MEI), cujo faturamento vai até R\$ 81 mil no ano.

Para um público tão diverso, uma coisa estava clara para mim: que o livro precisaria ter um conteúdo abrangente, mas com linguagem simples, objetiva e de fácil compreensão. Claro que era necessário falar de gestão com profundidade, mostrando o que se pratica de mais moderno, mas ao mesmo tempo essa fala não poderia ser acadêmica, considerando a pluralidade desses leitores. Coloquei no livro o que imagino ser a melhor prática e procurei redigir os capítulos que entendi serem complexos de forma que

empresários micro e pequenos, e até mesmo os médios e grandes pouco familiarizados com esses assuntos, pudessem entender e praticar o que estivesse sendo proposto. Os conceitos básicos sobre gestão são os mesmos para todo tipo de empresa, em qualquer país. Muda, claro, a complexidade, devido ao tamanho e à atividade de cada uma.

Alguns assuntos, como estratégia de marketing, desenvolvimento de produto, preço de venda, logística etc. também são importantíssimos, mas, por não serem minha especialidade, preferi deixá-los para quem de fato entende deles. Literatura sobre esses assuntos não falta.

Minha experiência atuando nas áreas financeira e administrativa desde o início de carreira, tendo trabalhado como *office boy*, auxiliar, gerente, diretor, sócio e atualmente consultor e palestrante, me permite falar de gestão com conhecimento de causa, já que me envolvi em RH, finanças, administração, contabilidade e tantos outros setores vivenciando na prática suas benesses e agruras. Continuo envolvido e aprendendo.

É essa experiência que pretendo transmitir ao leitor.

A gestão financeira, especialmente, é praticada no mundo todo e sempre usando as mesmas bases: contabilidade, orçamento e fluxo de caixa. E pessoas.

Como disseram Tom Jobim e Newton Mendonça na música “Samba de uma nota só”, sucesso mundial, a base é uma só. “Eis aqui esse sambinha, feito de numa nota só; outras notas vão entrar, mas a base é uma só”.

Gostei muito do resultado e torço para que vocês também gostem e o apliquem em suas empresas.

Uma boa leitura!

Antônio Lino Pinto  
Março 2.022



# 3

---

**Vida dura a de  
empresário, não?  
Durma com um  
barulho desse!**



## Empreendedor ou gestor?

Para falar de gestão é bom começar pelo perfil dos sócios, suas visões, propósitos e objetivos, e se eles são empreendedores ou gestores. O empreendedor sem um gestor costuma não dar certo. O gestor sem um empreendedor também não.

Encontrar as qualidades e características de ambos em uma mesma pessoa é muito difícil; pode-se até encontrar, mas é raro. O ideal, então, é a união desses dois talentos. Essa união pode acontecer por sociedade, mas nada impede que se tenha um gestor como funcionário contratado.

As características de um empreendedor são bem definidas e todos, acredito, concordarão com elas:

*O empreendedor está mais identificado com comportamentos e atitudes. É alguém que gosta do imprevisto, do risco. Já o gestor é mais focado em técnicas administrativas e financeiras* (adaptado de Ricardo Veríssimo, *Administradores.com*, 2012).

*“Todo administrador pode ser um empreendedor, mas o empreendedor nem sempre é um bom administrador. Muitos empreendedores quebram por não aceitarem que não são bons gestores e não terem humildade para reconhecer tal fato procurando aperfeiçoamento ou ajuda de um profissional, de um administrador”* (Ricardo Veríssimo, *Administradores.com*, 2012)

*“Empreendedor é o indivíduo que identifica oportunidades e que, para explorá-las, toma a iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nessa empresa, e comprometendo-se pessoalmente com o resultado”* (Peter Drucker, 1909–2005)

*“É aquele capaz de visualizar uma realização futura e, através do seu trabalho e de recursos próprios, combinados com trabalho e recursos de terceiros, torná-la realidade”* (Joseph Schumpeter, 1883–1950)

*“Empreendedorismo é fazer acontecer, independentemente do cenário, das opiniões ou das estatísticas. É ousar, fazer diferente, correr riscos, acreditar no seu ideal e na sua missão. É propor ideias criativas seguidas de ação, é ter a capacidade de envolver equipes, de buscar oportunidades, ter visão global e de resultados e trabalhar com foco em soluções rápidas”* (Luiza Helena Trajano, Magazine Luiza)

O empreendedor é possuidor de características muito próprias. Apoiar-se na autoconfiança, em sua própria visão e na capacidade de inovação e criação de valor; tem capacidade para exercer liderança; possui visão de oportunidade; tem força de vontade para criar; é capaz de dar novas utilizações a velhas ideias; tem capacidade de planejar, aprimorar e monitorar processos produtivos; está sempre em busca de informação; é comprometido com metas; está voltado para a evolução individual e a comunicação com o grupo.

O fato é que não importa se os sócios se identificam como empreendedores ou gestores. O que deve contar é a disposição deles para acreditarem e se envolverem na gestão.

A ausência de empreendedores com o perfil acima nas empresas talvez explique, em parte, a mortalidade delas tão cedo. Não é recomendável a ninguém se aventurar em um negócio de que não entenda e que não domine. Pode ser uma aventura de alto risco. Se há risco para bons gestores e empreendedores, imagine para os despreparados.

## Em busca do tempo perdido

Toda empresa deveria repensar seu negócio pelo menos a cada três anos. E, se for necessário, começar tudo do zero, trocando de casca, como dizia meu saudoso sócio Júlio Ribeiro.

É o que pelo menos as mais antenadas estão fazendo: movimentando-se para encontrar caminhos novos, superar os desafios e com isso se manter ativas, rentáveis e valorizadas.

Mudanças na economia, em tecnologia, no perfil dos consumidores, especialmente no dos jovens, contestando como sempre quase tudo e lutando por objetivos como qualidade de vida, consumo responsável, diversidade, meio ambiente e tantos outros têm gerado essa reação. A velocidade nas mudanças é impressionante. Ou as empresas aceleram para acompanhar essas mudanças ou se tornarão irrelevantes ou com possibilidades de desaparecer em pouco tempo. E não é só o jovem que está mudando a postura; consumidores seniores e os da terceira idade também estão levantando essas bandeiras.

Essa atitude dos consumidores com certeza tem levado as empresas à necessidade de repensar seu *business*, seus produtos, sua visão de futuro, sua perpetuação e sua relação com os clientes, com seus consumidores e com seus funcionários.

Não importa o tipo de atividade, o tamanho ou a idade dessas empresas. Todas precisam, em algum momento, passar por processos de melhoria e transformação.

Empresas centenárias com produtos reconhecidos no mundo inteiro estão se mexendo para entender esse novo mercado e essas novas demandas, demandas essas nem tão novas assim, e fazendo mudanças com o objetivo de sobreviver e ter relevância, única forma de se manter no negócio.

O jornal *Valor Econômico*, na sua edição de 1º de março de 2021, publicou um especial sobre empresas centenárias. Foram várias páginas tratando do assunto. Destaco aqui pontos importantes, baseados, segundo o jornal, em estudos da empresa Gartner:

***Segredos das empresas centenárias:***

*- Ajustam o portfólio de negócios, acompanhando os avanços econômicos, com fusões, aquisições e investimentos.*

*- Investem em pessoas e líderes, capacitam funcionários e têm a meritocracia como fator-chave.*

*- Sobre os desafios da jornada digital, elas promovem uma cultura interna e migram de um negócio tradicional lucrativo para um modelo centrado no cliente.*

*- Têm visão de longo prazo, recorrendo a estudos de mercado, mas são cautelosas em cenários incertos.*

*- Mantêm os clientes no centro das decisões, pois sabem que, se perderem o consumidor, levará mais tempo e dinheiro para recuperá-lo.*

*- Inovam sempre, conduzindo mudanças tecnológicas e apostando na colaboração com outras empresas.*

Os leitores os quais estou focando neste livro evidentemente estão em outro patamar; não são centenários, nem são gigantes, mas suas demandas e necessidades são muito semelhantes às dessas grandes corporações, já que buscam o mesmo alvo: clientes corporativos ou consumidores, sua perpetuação e valorização no mercado em que atuam.

Empresas pequenas têm vantagens; elas são mais leves em função de sua estrutura e com isso conseguem inovar, mudar de rumo, com mais facilidade. Por outro lado, sofrem de um mal crônico: a falta de dinheiro para investir nessas mudanças, além, muitas vezes, de certa dificuldade dos sócios em entender essa necessidade de aprimoramento e mudança constantes.

Sobre o investimento para essas mudanças, de fato muita coisa custa dinheiro, porém muitas outras, conforme será visto no livro, não demandam desembolso e sim atitudes.

O foco precisa ser: olho no cliente, equipe de primeira linha, sócios comprometidos com o negócio e sua perpetuação, atenção à gestão financeira, investimento em tecnologia, inovação na forma de operar e na qualidade do produto a ser entregue, dos serviços ou dos manufaturados, e atenção especial às pessoas, o mais valioso ativo da empresa.

O Brasil vem passando por problemas econômicos e políticos há muito tempo. Com a Covid-19, a situação piorou. Isso prejudica muito nesse momento todo projeto de redesenho ou de mudanças no negócio, mas ao mesmo tempo o redesenho se torna imperativo.

Toda mudança envolve os funcionários e eles estão muito abalados emocionalmente, com perdas de renda, perdas de amigos e familiares e incertezas sobre seu emprego e sobre o futuro. Isso dificulta ainda mais os projetos de mudança.

Entendo, até por responsabilidade, que as empresas devem ter um olhar diferenciado neste momento. O afeto, a solidariedade, a compreensão, a generosidade, o abraço acolhedor vão ajudar em muito a superação dessa fase tão difícil. Melhorando o astral do funcionário, essa energia com certeza afetará positivamente a sua performance e com isso a empresa conseguirá estabelecer suas mudanças e objetivos com mais facilidade.

Não é momento de pressão para atingir metas, aliás pressão nenhuma é solução; a pressão deve ser evitada, embora metas sejam importantes. Tentar recuperar o tempo perdido em curto prazo pode não funcionar devido à fragilidade das pessoas nesse momento. É preciso lutar pelas metas, claro, mas talvez buscar essa recuperação gradualmente, de forma que em um ou dois anos os objetivos voltem aos patamares ideais. Até porque, nesse momento, lutar por metas inatingíveis só enfraquece a tropa, já que o mercado está estagnado e se movendo em velocidade diferente daquela em que se movia antes da pandemia.

Isso não impede a empresa de ficar atenta às oportunidades e de lutar por elas.

As turbulências, como sempre, passarão em breve. Porém deve-se ficar sempre atento, pois a cada cinco, seis anos aparece algum fato que desestabiliza tudo de novo. Nem todas as empresas conseguem se superar, por isso quebram.

Portanto, fique sempre alerta, como faz todo bom escoteiro.