

# Grupo Kemel

 **kemel**  
contábil

 **kemel**  
seg

(11) 3105-8093 / 3106-1602

[kemelcontabil.com.br](http://kemelcontabil.com.br)

[kemelseguros.com.br](http://kemelseguros.com.br)

Rua Senador Feijó, 161 - 7º Andar  
Sé - CEP 01006-001 - São Paulo/SP

Agosto e Setembro de 2020

## Criando o novo caminho ao caminhar

### QUANDO FECHAR AS PORTAS É A MELHOR DECISÃO

Difícil, a medida às vezes é a única alternativa para poder recomeçar

### POR QUE O CRÉDITO NÃO CHEGA ÀS PEQUENAS EMPRESAS

Empresários não sabem se poderão honrar a dívida; bancos temem calote

**Contas**  
EM REVISTA

Informação indispensável ao empresário

EDITORA  
**QUARUP**



---

Nosso objetivo é garantir que você tenha o tempo e as informações necessárias para gerir a sua empresa e sua equipe da melhor maneira possível. Por isso estamos 100% voltados a atender as demandas das áreas contábil, fiscal, tributária e trabalhista de seu negócio, além de fornecer conteúdos importantes para auxiliar você na tomada de decisões. Trabalhamos duro para garantir que você sempre tenha a melhor assessoria à sua disposição.

Conte sempre com a gente!

---

## 4 Editorial

## 5 Capa

*Inspire-se na antifrágilidade desses empreendedores que descobriram como se reinventar em pleno caos.*

## 8 Cenofisco Orienta

*Assembleias gerais virtuais – Participação  
Medida Provisória nº 927/20 – Férias  
Sociedades Limitadas Unipessoais*

## 10 Gestão

*A difícil decisão de fechar as portas*

## 12 Financeiro

*Imprevisibilidade emperra crédito para pequenos negócios*

## 14 Gestão de pessoas

*Retomada exige atenção com a saúde emocional*

## 16 Painel

*5 dicas para reter clientes na crise*

## 17 Datas & Dados

# Contas

EM REVISTA



# Volta por cima requer sensibilidade

Nem mesmo o mais meticuloso planejamento poderia preparar alguém para a interrupção abrupta de projetos e negócios que vivenciamos. Essa realidade atingiu boa parte das atividades econômicas desde meados de março, quando medidas de isolamento para contenção da epidemia de Covid-19 passaram a vigorar no Brasil.

Da surpresa inicial à volta por cima, há um caminho complexo a percorrer. Ele passa pela análise de um cenário imprevisível, pelo olhar aguçado ao próprio negócio, pelas projeções para o mercado de atuação e, por fim, pela busca de caminhos alternativos. O empresário brasileiro, que já enfrenta um cotidiano desafiador, terá que se superar como nunca neste ano de 2020.

A resiliência, somada à empatia, tem de estar no foco de profissionais e empresários, que se voltam ao essencial, ao que faz a diferença na vida dos clientes e dos parceiros comerciais neste momento. É daí que vem a reinvenção dos negócios. Nesta edição, dedicamos a matéria de capa a histórias inspiradoras de pessoas que estão

conseguindo construir um novo caminho e gerar um impacto positivo à sociedade.

A realidade, entretanto, não é uniforme para todas as empresas. Há as que estão sofrendo com a paralisação do fluxo de caixa. Sem conseguir fazer o negócio girar, como se manter no mercado? Essa é a pergunta que muitos buscam responder. A saída passa pelo acesso ao crédito, tema de outra reportagem que publicamos nas próximas páginas.

Em meio a tantas incertezas, a própria continuidade da empresa é colocada em dúvida, e decidir sobre seguir em frente, suspender o negócio temporariamente ou decretar falência é ainda mais difícil em um momento como o atual, em que as perspectivas não são claras. É um ponto delicado, mas que depende de uma análise racional.

Por outro lado, há empresas que, finalmente, podem retomar suas atividades, graças à flexibilização das regras de isolamento. O retorno vai exigir sensibilidade dos líderes para ressignificar a convivência. Que a união fortaleça as relações corporativas e pessoais!

Boa leitura e boas decisões!

**Contas**  
EM REVISTA

Publicação bimestral da Editora Quarup em parceria com empresas contábeis, tem o objetivo editorial de assessorar o empresário com informações de caráter administrativo. É dirigida a empresários de todos os segmentos do comércio, da indústria e da prestação de serviços.

**EDITORA RESPONSÁVEL**  
Aliane Villa

**REDAÇÃO**  
Cucas Conteúdo Inteligente

**CONSELHO CONSULTIVO**  
Bahia: Patrícia Maria dos Santos Jorge  
São Paulo: Alexandre Pantoja  
e Gabriel de Carvalho Jacintho

**EDITORAÇÃO**  
Rosa Nagamine

**CAPA**  
Composição: Rosa Nagamine  
sobre foto  
olly | Adobe Stock

**IMAGENS**  
Adobe Stock | Freepik

**DIRETOR COMERCIAL**  
Fernando A. D. Marin

**GERENTE DE MARKETING**  
Janaína V. Marin

**FECHAMENTO**  
Matérias: 30/06/20  
Seção Datas & Dados: 10/07/20

EDITORA  
**QUARUP**

11 4972-7222 | [contas@contasemrevista.com.br](mailto:contas@contasemrevista.com.br) | [www.contasemrevista.com.br](http://www.contasemrevista.com.br)  
Rua Manuel Ribeiro, 167 - Vila Vitória - Santo André - SP - CEP: 09172-730

É VEDADA A REPRODUÇÃO FÍSICA OU ELETRÔNICA DOS ARTIGOS PUBLICADOS SEM A PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DOS EDITORES

# Resiliência para construir novos caminhos

*Profissionais e empresários que tiveram atividades impactadas pela pandemia de Covid-19 contam como encontraram outras frentes de atuação diante da crise e iniciaram uma nova trajetória.*



Quando a pandemia chegou ao Brasil, o ator Jackson Costa estava em cartaz no Teatro Vila Velha (Salvador, BA), com o espetáculo *A tempestade*. Além da peça, iria iniciar, em abril, as gravações de um novo filme. De uma hora para outra, todos os projetos foram paralisados. Rapidamente, Costa improvisou um teatro na sala de casa, espaço que usou para homenagear o ator Mário Gusmão e para fazer lives pagas (a primeira reuniu mais de 90 espectadores).

O ator também aproveitou a quarentena para se dedicar a outra atividade, totalmente fora de sua área de atuação profissional: a panificação. Adepto da alimentação natural, Costa cos-

tuma fazer o próprio pão integral, que já havia fispado o paladar de alguns amigos, como a cantora Margareth Menezes. Foi ela quem fez a primeira encomenda e divulgou o produto nas redes sociais em seguida. Desde então, os pedidos não pararam mais de chegar. Assim nascia a Graúna Pão e Poesia, que entrega produtos artesanais acompanhados de um poema escrito à mão.

“Vendemos pães, antepastos, tortas, bolos e doces. Quando passar a quarentena, pretendo conseguir um lugar para vender esses produtos, mas que também tenha um espaço para música, poesia, lançamento de livros e até para ministrar um curso de teatro”, comenta.



Costa: Do palco para a cozinha, e com poesia

Léo Costa

## Assinatura de flores

Um gesto de solidariedade fez com que as empresárias Juliana Raimo, Camila Whitaker e Claudia Rodrigues, que atuam no ramo de eventos, descobrissem uma nova linha de negócios para o empreendimento que tocam



Raimo e Whitaker: De eventos aos buquês por assinatura

Arquivo pessoal

juntas. Pouco tempo depois do anúncio das medidas de isolamento, elas pensaram em presentear amigos e clientes com buquês de flores, na Páscoa. A ação foi uma forma de apoiar produtores de flores, fortemente afetados pela paralisação do setor.

“Na ocasião, algumas pessoas nos perguntaram se estávamos entregando flores e nós respondemos que sim”, conta Raimo. Elas então resolveram abrir um ateliê floral para a produção de buquês temáticos e vendas por assinatura. “Investimos R\$ 300,00, desenvolvemos uma embalagem, estudamos como entregar e fomos nos adaptando”, detalha.

As empresárias estão aproveitando o período para estruturar, gradualmente, o negócio, que será mantido após a pandemia. O caminho que encontraram para se posicionarem no mercado de forma competitiva foi negociar com fornecedores e concentrar o envio dos buquês vendidos por assinaturas em um único dia da semana.

Ocasões especiais, como Dia das Mães e Dia dos Namorados, geram um movimento maior. Além disso, as empresárias fazem entregas de encomendas avulsas, com custo maior para o cliente. “Estamos insistindo em criar o hábito, o que é favorecido pelo preço da assinatura, mais acessível”, afirma Whitaker.

## Streaming infantil

Tradicional no Rio de Janeiro, o Clubinho de Ofertas, site de bilheteria digital destinado à venda de ingressos para espetáculos infantis, iniciou o ano de 2020 ampliando sua participação no mercado de São Paulo. Isso até as atividades culturais serem suspensas. Foi nesse momento que a empresária Grasiela Camargo decidiu investir na criação de uma plataforma de streaming.

“Sempre pensava em quantas crianças deixávamos de impactar por causa da falta de um teatro na cidade, por exemplo”, diz. Isso deu origem ao canal online Clubinho Play, inaugurado em junho.

Pelo streaming, o público consegue assistir peças teatrais, shows de magia, espetáculos circenses, musicais, entre outros conteúdos culturais. O canal funciona por assinatura, com custo muito inferior ao de um ingresso tradicional.



Camargo: Da bilheteria digital ao streaming de peças infantis

Divulgação

A empresária vai manter as duas frentes de negócios e acredita que uma alimentará a outra. O streaming pode despertar o interesse de crianças e famílias pelos espetáculos culturais, assim como a presença em um desses espetáculos pode alimentar o desejo de assistir novamente à apresentação em casa.

## Guinada tecnológica

A Noknox é uma empresa que desenvolve soluções para espaços compartilhados. Ao longo de 2019, o negócio estava voltado a consolidar no mercado o principal produto da marca: a plataforma web e o aplicativo voltados para condomínios residenciais. “No final do ano passado começamos a adaptar o produto para coworkings e empresas. Era o grande foco deste ano”, contextualiza o head de produto da Noknox, Marcos Simeão.

“Com a pandemia, a dinâmica de compartilhar espaços mudou”, esclarece o executivo. “Desaceleramos o desenvolvimento de alguns produtos que tínhamos na linha corporativa e voltamos o olhar para a casa”.

O plano de negócios precisou ser revisto rapidamente e logo o time percebeu que havia novas demandas a atender. Assim foi

criado o aplicativo “Vizinho do Bem”, que conecta pessoas que precisam de ajuda com quem quer auxiliar.

Para os usuários da plataforma Noknox em condomínios, o grupo desenvolveu o que chamam de botão de emergência. “O usuário morador aciona e toda a administração do condomínio é comunicada”, explica.

A terceira iniciativa do grupo foi o lançamento de mercadinhos em condomínios, para vender produtos de cesta básica. “O morador faz a transação pelo próprio celular, usando um QRCode”.

## Dos brinquedos aos totens

A Nogueira Brinquedos, empresa que tem 26 anos de mercado, vivia um momento de expansão quando a pandemia surpreendeu o proprietário do negócio, David Gaspri. Alguns projetos estavam em andamento, pois os brinquedos são fabricados por encomenda, com prazo que varia entre 30 e 90 dias. “Vendemos bem até a metade de março. Depois, parou totalmente e ficamos sem serviço”.

Como a empresa possui maquinário para fabricar itens diversificados, logo começaram a surgir pedidos para o desenvolvimento de totens de álcool gel.

“Organizamos nossa linha de produção e criamos um produto com preço competitivo”, relata.

A Nogueira Brinquedos fabrica de 100 a 150 peças por dia e já vendeu mais de mil totens desde que a produção foi iniciada, no final de maio. Agora, a empresa está aprimorando a solução para oferecer totens de álcool gel que também façam a medição de temperatura.



Simeão: De aplicativos corporativos para os de apoio às pessoas

Divulgação



Gaspri: Dos brinquedos aos totens de álcool gel

Divulgação

### *Assembleias gerais virtuais – Participação*

#### **Como será a participação e a votação a distância em reuniões e assembleias de sociedades anônimas fechadas, limitadas e cooperativas?**

Esclarecemos que as reuniões e assembleias podem ser:

- a) semipresenciais: quando os acionistas, sócios ou associados puderem participar e votar presencialmente, no local físico da realização do conclave, mas também a distância; ou
- b) digitais: quando os acionistas, sócios ou associados só puderem participar e votar a distância, caso em que o conclave não será realizado em nenhum local físico.

A participação e a votação a distância podem ocorrer mediante o envio de boletim de voto a distância e/ou atuação remota, via sistema eletrônico e serão consideradas como realizadas na sede.

O instrumento de convocação informará que a reunião ou assembleia será semipresencial ou digital, detalhará a participação e votação a distância e poderão ser divulgadas no anúncio de convocação de forma resumida, com indicação de endereço eletrônico na rede mundial de computadores onde as informações completas devem estar disponíveis de forma segura.

A sociedade deve adotar sistema e tecnologia acessíveis para que todos os acionistas, sócios ou associados participem e votem a distância; e manter arquivados todos os documentos relativos à reunião ou assembleia semipresencial ou digital, bem como a gravação integral.

Para todos os efeitos legais, será considerado presente na reunião ou assembleia se-

mipresencial ou digital, conforme o caso, o acionista, sócio ou associado: que a ela compareça ou que nela se faça representar fisicamente; cujo boletim de voto a distância tenha sido considerado válido pela sociedade; ou que, pessoalmente ou por meio de representante, registre sua presença no sistema eletrônico de participação e voto a distância disponibilizado pela sociedade.

Os livros societários aplicáveis e a ata da respectiva reunião ou assembleia semipresencial ou digital poderão ser assinados isoladamente pelo presidente e secretário da mesa, que certificarão em tais documentos os acionistas, sócios ou associados presentes.

O sistema eletrônico adotado pela sociedade para realização da reunião ou assembleia semipresencial ou digital deve garantir a segurança, a confiabilidade e a transparência do conclave; o registro de presença; a preservação do direito de participação a distância; o exercício do direito de voto a distância; a possibilidade de visualização de documentos e de receber manifestações escritas; a gravação integral; e a participação de administradores, pessoas autorizadas a participar do conclave e pessoas cuja participação seja obrigatória.

Ressaltamos que aplicam-se às reuniões e assembleias semipresenciais e digitais, subsidiariamente e no que com elas forem compatíveis, as disposições legais e regulamentares relativas às reuniões e assembleias exclusivamente presenciais.

Base legal: [Medida Provisória nº 931/20](#) e [Instrução Normativa DREI nº 81/20](#).

*Vanessa Alves - Consultora e redatora Cenofisco*



## Sociedades Limitadas Unipessoais

### A Sociedade Limitada poderá ser composta por apenas uma pessoa?

Sim, a unipessoalidade foi permitida pelo § 1º do art. 1.052 do Código Civil, incluído pela Lei nº 13.874 em 20 de setembro de 2019, também denominada “Lei da Liberdade Econômica”.

A Sociedade Limitada Unipessoal poderá decorrer de constituição originária, saída de sócios da sociedade por meio de alteração contratual, bem como de transformação, fusão, cisão, conversão, etc. e aplicam-se à sociedade limitada unipessoal, no que couber, as regras aplicáveis à sociedade limitada constituída por dois ou mais sócios.

*Terezinha Massambani - Consultora e redatora Cenofisco*



## Medida Provisória nº 927/20 – Férias

### Como informar férias no eSocial depois das mudanças promovidas pela Medida Provisória (MP) nº 927/20?

A MP nº 927/20 autoriza o pagamento de férias até o quinto dia útil do mês seguinte ao seu gozo e o pagamento do terço de férias e do abono pecuniário até o dia vinte de dezembro de 2020. Portanto, como não é mais exigido que o valor de férias seja antecipado ao trabalhador, as rubricas de férias podem, opcionalmente, ser inseridas no S-1200 e o {ideDmDev} desse demonstrativo ser referido no evento S-1210, com {tpPgto} = [1], sem que seja necessário o envio de um S-1210 com {tpPgto} = [7] (recibo de antecipação de pagamento de férias).

*Rosânia de Lima Costa - Consultora e redatora Cenofisco*

**07 dias para você  
conhecer o melhor  
conteúdo Contábil,  
Fiscal, Tributário,  
Trabalhista  
e Previdenciário!**



**07 DIAS**  
de **ACESSO**  
**GRÁTIS**  
ao Portal CENOFISCO  
[www.cenofisco.com.br](http://www.cenofisco.com.br)

São Paulo-SP (Matriz)  
11 4862-0224/0233

Belo Horizonte-MG  
31 3370-7531

Paraná-PR (PR SC RS)  
41 3515-0038

Rio de Janeiro-RJ (RJ CE)  
21 3609-6915

## A difícil decisão de fechar as portas

*Interromper, definitivamente, o funcionamento de uma empresa é uma iniciativa que depende da avaliação de indicadores capazes de apoiar uma decisão racional.*

A análise de viabilidade econômica do negócio ganhou uma importância maior com o surgimento da pandemia de coronavírus. A epidemia mundial afeta empresas de duas formas: uma é decorrente das medidas de distanciamento social, que interromperam uma série de atividades, e outra é reflexo de mudanças profundas que atingem inúmeros mercados e o próprio comportamento dos consumidores.

“Se um restaurante é voltado para o atendimento de determinado público comercial, vale a pena avaliar se e quando esse público voltará a consumir, uma vez que grandes empresas (algumas com milhares de profissionais em um único escritório) já estenderam o home office até o final de 2020”, exemplifica o sócio da Divisão de Advisory Services da PP&C Auditores Independentes, Marcos Rodrigues.

*Fechar o empreendimento e depois reabrir é mais barato do que manter a empresa com as atividades suspensas por determinado período*

Ele argumenta que o estudo de viabilidade econômica passa tanto pelas questões financeiras como pelas operacionais. O diagnóstico, esclarece, segue as mesmas bases que fundamentam a abertura de um negócio, quando são observados pontos cruciais como “tamanho do

mercado, disponibilidade de profissionais, concorrentes, know-how, necessidade de caixa e de estoques, etc.”.

Para Rodrigues, “a falta de caixa é um dos principais indicadores de que uma empresa deve repensar o negócio e analisar se é o momento de encerrar as operações ou não”. Isso porque, segundo o auditor, “em algumas situações, fechar o empreendimento e depois reabrir é mais barato do que manter a empresa com as atividades suspensas por determinado período”.

A decisão não necessariamente deve ser sobre a falência do negócio, ela pode ser apenas sobre o encerramento, a forma de operação (passando de uma estrutura física para uma estrutura online, por exemplo) ou até a redução de tamanho, explica. Independentemente do caminho escolhido, é necessário planejamento e atenção às obrigações assumidas com terceiros. “Por isso, é importante contar com uma boa assessoria contábil e financeira”.

O fundamental é que o empresário seja ágil em fazer esse exame, para tomar a melhor decisão, no momento certo. “Se a atitude for tomada de forma tardia, pode, sim, levar a uma situação de insolvência e até de falência, ocasionando perdas para sócios, empregados, fornecedores e todos os demais envolvidos. Como dizem no mercado financeiro: a menor perda é a primeira”, orienta.

### Passado, presente e futuro

O momento atual reflete apenas uma dimensão do negócio: o presente. O professor do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), Rubens Massa, salienta que a empresa precisa ser analisada para além da situação corrente.

“É precipitado dizer que é o momento de fechar quando a empresa não tem caixa. Existem negócios extremamente lucrativos

que só dependem de investimento”. Por outro lado, o professor avalia que “se o momento atual apenas agrava uma situação que já era ruim, o encerramento pode ser considerado”.

Tão importante quanto refletir sobre essas perspectivas é buscar desenvolver novas habilidades para enfrentar o momento presente, as chamadas soft skills, que “consistem em flexibilidade e capacidade de aprendizado contínuo” por parte do empresário. “A crise trouxe mudanças de comportamento e acelerou o processo de transformação digital. Foi um avanço de cinco anos em cinco meses”, afirma.

O professor considera a crise atual diferente das ocasionadas pela Segunda Guerra Mundial ou pela gripe espanhola, pois, nos cenários anteriores, as relações de mercado eram mais simples. “Hoje, o empresário enfrenta uma concorrência global e existe uma necessidade maior de profissionalização”. Empreendimentos que se estruturaram de forma improvisada tendem a não sobreviver a essa realidade.

“O que vem definindo negócios que conseguirão atravessar a crise não é o segmento ou o fluxo de caixa, mas a mentalidade do empreendedor”, alerta Massa. Empresários que desenvolveram a criatividade, a flexibilidade e que aprenderam a aprender sairão na frente.



Rodrigues: “Se a atitude for tomada de forma tardia, pode, sim, levar a uma situação de insolvência e até de falência”

Divulgação



Massa: O que vem definindo negócios que conseguirão atravessar a crise é a mentalidade do empreendedor

Divulgação

# Imprevisibilidade emperra crédito para pequenos negócios

*Com o fluxo de caixa prejudicado, empresários que estão à frente de micro e pequenas empresas evitam empréstimos e, quando acionam os bancos, apenas uma minoria consegue retorno.*

A paralisação das atividades econômicas atingiu em cheio as micro e pequenas empresas. Impedidas de operar por conta das medidas de combate ao avanço da Covid-19, elas foram afetadas no fator mais decisivo para a sustentabilidade dos negócios: a geração e a previsão de receitas. É aí que surge a dúvida entre recorrer ou não a linhas de crédito.

Segundo a terceira edição do estudo *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*, realizado

pela FGV Projetos, em parceria com o Sebrae, apenas 38% dos empresários responsáveis por essas empresas buscaram empréstimos e, destes, somente 14% conseguiram.

Tanto o alto percentual de empreendedores que não recorreram ao financiamento quanto a baixa proporção dos que tiveram o pedido atendido refletem o maior problema enfrentado atualmente: a falta de previsibilidade. De um lado, está o empresário, inseguro quanto à capacidade de honrar a dívida. Do outro, a instituição financeira, limitando a liberação dos recursos pelo mesmo motivo.

“As micro e pequenas empresas não estão buscando crédito porque, antes da pandemia, o que elas faziam era algum tipo de desconto de recebíveis para o giro e investimento pontual”, esclarece o ge-



Costa: “Com a pandemia, o empresário passou a não ter receita e a não saber se terá venda suficiente para pagar as dívidas”

Arquivo pessoal



Silva: “Apesar dos juros menores, dos longos períodos de carência e do pagamento facilitado, o acesso a essas linhas tem sido complicado”

Divulgação

rente executivo da FGV Projetos, Mauricio Costa. “Esses empresários tinham noção do que o giro proporcionava, faziam a conta e só então recorriam ao crédito. Com a pandemia, o empresário passou a não ter receita e a não saber se terá venda suficiente para pagar as dívidas”.

Costa frisa que o acesso a empréstimos é maior nas cooperativas de crédito do que nos bancos, conforme aponta o próprio levantamento da FGV Projetos que, por ser uma análise quantitativa, e não qualitativa, não identifica as razões para o fato. No entanto, o pesquisador argumenta que, em geral, “as cooperativas estão mais próximas do cooperado, são mais ágeis na análise e oferecem linhas com custo menor”, pois têm processos menos burocráticos do que os grandes bancos.

## Planejamento e reestruturação

O mestre em economia e professor do curso de Ciências Econômicas da EAD Unicesumar, Sidinei Silvério da Silva, contextualiza que bancos públicos, privados e entidades de incentivo ao desenvolvimento vêm anunciando novas linhas de crédito, mas “apesar dos juros menores, dos longos períodos de carência e do pagamento facilitado, o acesso a essas linhas tem sido complicado”.

Mesmo no caso das medidas adotadas pelo governo, “o dinheiro não está chegando até as pequenas empresas”: “dos R\$ 40 bilhões destinados ao Programa Emergencial de Suporte a Empregos, apenas R\$ 1,6 bilhão foi liberado, segundo dados do Banco Central atualizados em 14 de maio”, exemplifica.

Por isso, Silva recomenda que antes de procurar um financiamento, o empresário saiba com clareza se o valor obtido vai efetivamente ajudar o negócio ou apenas aumentar o endividamento. “Com organização e planejamento, o próximo passo é buscar as melhores opções no mercado, providenciando a documentação necessária à obtenção dos valores, dentro das regras do sistema financeiro nacional”.

Outras iniciativas que aumentam as chances de sucesso são detalhar como o dinheiro será aplicado no negócio e demonstrar que há capacidade de gerar caixa e quitar a dívida. “Para isso, o empreendedor pode

elaborar um plano, com prazos e metas, e apontar o destino do empréstimo. Essas medidas demonstram transparência e despertam a confiança do analista de crédito, durante a negociação”.

O professor chama a atenção dos empresários para os bancos públicos, que estão mais alinhados com as políticas governamentais, ampliando as chances de liberação de crédito. Como muitas empresas já estão retomando as atividades, Silva ressalta que, independentemente de estarem endividadas ou não, “é preciso otimizar o uso dos recursos, buscando reduzir despesas e aumentar receitas”.

Revisar e renegociar contratos com fornecedores e buscar novos parceiros no mercado são atitudes que também podem ajudar a equilibrar as finanças.

*Apenas 38% dos empresários responsáveis por empresas de micro e pequeno porte buscaram empréstimos e, destes, somente 14% conseguiram*



# Retomada exige atenção com a saúde emocional

*Ao retornarem às atividades, lideranças empresariais precisam ter sensibilidade para lidar com reflexos do isolamento, como preocupações em excesso, ansiedade, medo em relação ao futuro e luto.*

Com a flexibilização das medidas de isolamento, as empresas começam a se movimentar para voltar às atividades e retomar o convívio no ambiente de trabalho. Mas o momento exige atenção quanto aos efeitos deixados pela pandemia no que diz respeito à saúde emocional dos colaboradores e dos próprios gestores.

“O contexto da Covid-19 pode ser comparado a outros momentos histórico-sociais, de guerras ou de epidemias”, contextualiza a psicóloga e autora do livro *Mindset – liderança estratégica*, Léia Wessling. “Emoções humanas básicas, como a tristeza e o medo, associadas ao isolamento social (e, em alguns casos, ao isolamento afetivo), desencadeiam sentimentos como negação, raiva, ansiedade, culpa ou mesmo solidão”.

Esses sentimentos são parte da natureza humana, porém, “quando exacerbados, podem gerar ou mesmo acentuar crises de estresse, depressão, pânico, além de desencadear comportamentos agressivos”, explica a psicóloga. Para

*A tristeza e o medo, associados ao isolamento social, desencadeiam sentimentos como negação, raiva, ansiedade, culpa ou mesmo solidão*

construir um ambiente de trabalho saudável e positivo, esses aspectos não podem ser ignorados.

“As lideranças têm uma responsabilidade ampliada no que se refere ao enfrentamento, pois precisam exercer tanto o autocuidado quanto o cuidado com as equipes, os demais públicos com os quais se relacionam e os recursos que sustentam empresas e comunidades”, esclarece. A autora lista os atributos essenciais aos gestores no cenário atual: presença, verdade e coragem.

A presença se refere à observação, à escuta e à interação racional e emocional com todos aqueles que fazem parte do contexto organizacional, como funcionários (e seus familiares), clientes (e suas demandas), fornecedores (e suas necessidades).



Verdade significa buscar e compartilhar informações claras, para construir uma relação de confiança. “Ser transparente com a situação e as necessidades próprias e da empresa reduz os níveis de estresse, permite que a atenção seja direcionada para fatos e objetivos claros e aumenta a sinergia e a capacidade de tomada de decisão”.

Segundo Wessling, na crise, a terceira característica, a coragem “está relacionada à resiliência, ou seja, à capacidade de, ao mesmo tempo, suportar, enfrentar e recriar estratégias, utilizando recursos físicos e psíquicos para flexibilizar os modelos de trabalho e de relacionamento”.

A empresa precisa respeitar a forma como cada um dos funcionários prefere enfrentar a situação e, em paralelo, “sensibilizar a todos para as questões de saúde física e emocional”, orienta. “É indicado utilizar os meios de comunicação interna para prevenção e informação voltada a todos os colaboradores”.



Wessling: “Ser transparente com a situação e as necessidades próprias e da empresa reduz os níveis de estresse”

Divulgação

*É preciso adotar iniciativas de resolução imediata para o que é simples e uma postura reflexiva para gerenciar situações complicadas*



Ribas: “Estimular e fazer uso da inteligência coletiva é a melhor opção para questões complexas. Ninguém consegue ver o todo”

Marcus Steinmeyer

## Equilíbrio é a chave

A fundadora do Appana Território de Aprendizagem e consultora em educação executiva, Káritas Ribas, lembra que momentos e situações complexos não têm saídas simples. “É hora de dar pequenos passos e analisar cada passo dado”, recomenda, alertando os líderes para evitar a armadilha de tentar simplificar demais, sem resolver, de fato, questões profundas que estão vindo à tona.

Entretanto, a especialista pondera que é preciso buscar o equilíbrio: adotar iniciativas de resolução imediata para o que é, de fato, mais fácil de lidar, e uma postura reflexiva para gerenciar situações complicadas. Ela afirma, inclusive, que algumas questões não são passíveis de resolução, mas, sim, de gerenciamento. As relações interpessoais no ambiente de trabalho normalmente se encaixam nesse grupo.

Isso torna fundamental o fortalecimento do diálogo e dos processos participativos nas empresas. “Os líderes se sentem pressionados a dar soluções para as coisas e é preciso reconhecer que não temos todas as respostas”, argumenta Ribas.

Trazer as equipes para o diálogo e para opinar sobre como enfrentar momentos desafiadores ajuda a construir uma sabedoria coletiva, que pode ser considerada na tomada de decisão dos gestores. “Estimular e fazer uso da inteligência coletiva é a melhor opção para questões complexas. Ninguém consegue ver o todo”, justifica.

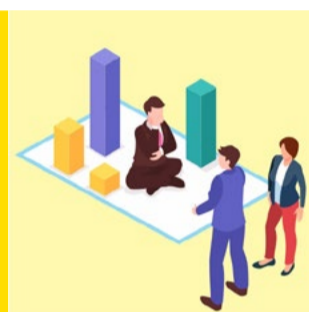
Trazer as equipes para o diálogo e para opinar sobre como enfrentar momentos desafiadores ajuda a construir uma sabedoria coletiva, que pode ser considerada na tomada de decisão dos gestores. “Estimular e fazer uso da inteligência coletiva é a melhor opção para questões complexas. Ninguém consegue ver o todo”, justifica.

# 5 dicas para reter clientes na crise

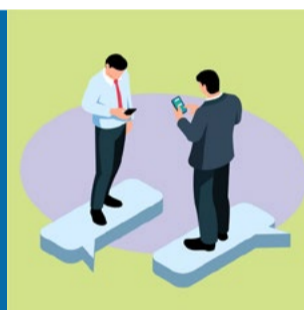


*Em tempos recessivos, contar com a fidelidade dos clientes pode garantir a sobrevivência de sua empresa*

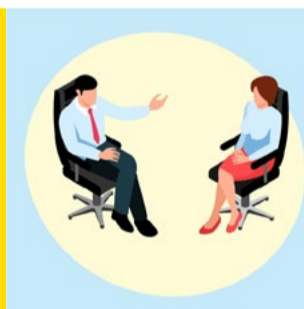
**1** **Compreenda seus clientes.** Não basta saber qual é o seu público. É preciso entendê-lo, conhecer suas necessidades, suas expectativas, como ele quer se relacionar com você. Sem esquecer que cada cliente é único e espera ser tratado como tal.



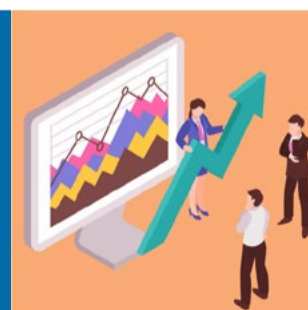
**2** **Faça-se presente.** Por todos os meios e da melhor forma possível. A sede, o site, as redes sociais, etc. têm de estar sintonizadas para apresentar e reforçar os pontos positivos de sua marca. Use as ferramentas digitais para se relacionar com a clientela, lembrando-lhe das vantagens de ser fiel a sua empresa, garantindo-lhe prioridade em benefícios ou informando-a em primeira mão das novidades.



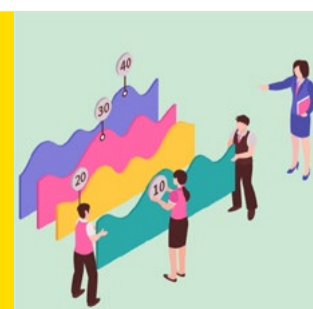
**3** **Atendimento é tudo.** Literalmente. Vai do asseio do local à transparência na solução de problemas e implica gente lidar com gente. Por isso, requer capacitação dos colaboradores para que possam responder às demandas dos clientes. Quanto mais humanizado for o relacionamento, melhor.



**4** **Fique ligado.** As necessidades dos clientes mudam com o tempo, sobretudo num período de incertezas como o atual. Busque alternativas para atendê-los nessa nova realidade: crie novos canais de venda, passe a oferecer produtos a preços mais acessíveis, flexibilize prazos de pagamento, etc.



**5** **Use os feedbacks para melhoria.** Estimule a interação dos clientes com sua empresa para que apontem falhas, apresentem novas ideias, sugiram mudanças. Crie canais para que essas informações cheguem até você e use-as para retroalimentar as etapas anteriores, gerando um processo contínuo de melhoria.





Agosto'20	
Dia <sup>(1)</sup>	Obrigações
06	Salários - Jul.'20 <sup>(2)</sup>
07	FGTS - Jul.'20 e parcelamento MP nº 927/20 Simples Doméstico - Mar.'20 e Jul.'20
10	GPS - Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
14	DCTFWeb/Prev. - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Jul.'20 EFD-Contribuições - PIS/Cofins - Jun.'20 EFD-Reinf - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Jul.'20 eSocial - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Jul.'20
17	Previdência Social - Contribuinte individual <sup>(4)</sup> - Jul.'20
20	Cofins/CSLL/PIS fonte - Jul.'20 Cofins - Entidades financeiras e equiparadas - Jul.'20 IRRF - Jul.'20 PIS - Entidades financeiras e equiparadas - Jul.'20 Previdência Social - Mar.'20 e Jul.'20 Simples - Jul.'20 e parcela do ICMS/ISS de Abr.'20
21	DCTF - Jun.'20
25	Cofins - Mar.'20 e Jul.'20 IPI - Jul.'20 PIS - Mar.'20 e Jul.'20
28	DeSTDA - Jul.'20
31	Contribuição sindical facultativa <sup>(5 e 6)</sup> CSLL - Jul.'20 CSLL - Trimestral - 2ª cota Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) - Jul.'20 eFinanceira - 1º semestre 2020 IRPF - Alienação de bens ou direitos - Jul.'20 IRPF - Carnê leão - Jul.'20 IRPF - Renda variável - Jul.'20 IRPJ - Jul.'20 IRPJ - Lucro inflacionário - Jul.'20 IRPJ - Renda variável - Jul.'20 IRPJ - Simples - Lucro na alienação de ativos - Jul.'20 IRPJ - Trimestral - 2ª cota Pert - Mai.'20 e Ago.'20 Pert-SN - Mai.'20 e Ago.'20 Refis - Jul.'20* Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) - Mai.'20 e Ago.'20 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) - Mai.'20 e Ago.'20

Setembro'20	
Dia <sup>(1)</sup>	Obrigações
04	FGTS - Ago.'20 e parcelamento MP nº 927/20 Salários - Ago.'20 <sup>(2)</sup> Simples Doméstico - Ago.'20
10	GPS - Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
15	DCTFWeb/Prev. - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Ago.'20 EFD-Contribuições - PIS/Cofins - Jul.'20 EFD-Reinf - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Ago.'20 eSocial - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Ago.'20 Previdência Social - Contribuinte individual <sup>(4)</sup> - Ago.'20
18	Cofins/CSLL/PIS fonte - Ago.'20 Cofins - Entidades financeiras e equiparadas - Ago.'20 IRRF - Ago.'20 PIS - Entidades financeiras e equiparadas - Ago.'20 Previdência Social - Ago.'20
21	Simples - Ago.'20 e parcela do ICMS/ISS de Mai.'20
25	Cofins - Ago.'20 IPI - Ago.'20 PIS - Ago.'20
22	DCTF - Jul.'20
28	DeSTDA - Ago.'20
30	Contribuição sindical facultativa <sup>(5 e 7)</sup> CSLL - Ago.'20 CSLL - Trimestral - 3ª cota Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) - Ago.'20 Declaração do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (DITR) - Ano-base 2019 Escrituração Contábil Fiscal (ECF) - Ano-base 2019 Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) - Ano-base 2019 - 1ª cota ou única IRPF - Alienação de bens ou direitos - Ago.'20 IRPF - Carnê leão - Ago.'20 IRPF - Renda variável - Ago.'20 IRPJ - Ago.'20 IRPJ - Lucro inflacionário - Ago.'20 IRPJ - Renda variável - Ago.'20 IRPJ - Simples - Lucro na alienação de ativos - Ago.'20 IRPJ - Trimestral - 3ª cota Pert - Set.'20 Pert-SN - Set.'20 Refis - Ago.'20 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) - Set.'20 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) - Set.'20

\* Obrigações com prazo de cumprimento diferenciado em função da pandemia do Covid-19. Consulte-nos.

(1) Estas datas **não** consideram os feriados estaduais e municipais. (2) Exceto se outra data for especificada em Convenção Coletiva de Trabalho. (3) A Lei nº 11.933/09 ampliou, do dia 10 para o dia 20, o prazo para recolhimento da contribuição previdenciária das empresas. Apesar disso, o Decreto nº 3.048/99, que determina o envio de cópia da GPS ao sindicato até o dia 10 (art. 225, V), não foi alterado. (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 junho que não contribuíram no exercício de 2020. (7) Empregados optantes admitidos em julho que não contribuíram no exercício de 2020.

### Tabela de Contribuição dos Segurados Empregado, Empregado Doméstico e Trabalhador Avulso (a partir de mar.'20)

Salário de Contribuição (R\$)	Alíquotas (%)*
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.

### 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
Salário-família - salários até R\$ 1.425,56	48,62
Teto INSS	6.101,06
Ufir (dez'00)	1,0641
Ufemg	3,7116
Uferr	385,37
Ufesp	27,61
Ufirce	4,48977
Ufir/RJ	3,5550
UFR/PI	3,53
UPFAL	26,95
UPF/BA (dez'00)	39,71
UPF/PA	3,5751
UPF/RO	74,47
UPF/RS	20,2994
VRTE/ES	3,5084

### Índices Econômicos

Mês	FGV					Dieese	IBGE			Fipe	Bacen				SFH
	IGP-M	IGP-DI	INCC-DI	IPA-DI	IPC-DI	ICV	INPC	IPCA	IPC	TJLP	TR	Selic	Poup.	UPC	
Jul/19	0,40	-0,01	0,58	-0,22	0,31	0,17	0,10	0,19	0,14	0,48	0,0000	0,57	0,5000	23,54	
Ago/19	-0,67	-0,51	0,42	0,90	0,17	0,07	0,12	0,11	0,33	0,48	0,0000	0,50	0,5000	23,54	
Set/19	-0,01	0,50	0,46	0,69	0,00	-0,11	-0,05	-0,04	0,00	0,48	0,0000	0,46	0,5000	23,54	
Out/19	0,68	0,55	0,18	0,84	-0,09	-0,04	0,04	0,10	0,16	0,45	0,0000	0,48	0,5000	23,54	
Nov/19	0,30	0,85	0,04	1,11	0,49	0,46	0,54	0,51	0,68	0,45	0,0000	0,38	0,5000	23,54	
Dez/19	2,09	1,74	0,21	2,34	0,77	0,87	1,22	1,15	0,94	0,45	0,0000	0,37	0,5000	23,54	
Jan/20	0,48	0,09	0,38	-0,13	0,59	0,64	0,19	0,21	0,29	0,41	0,0000	0,38	0,5000	23,54	
Fev/20	-0,04	0,01	0,33	-0,03	-0,01	0,12	0,17	0,25	0,11	0,41	0,0000	0,29	0,5000	23,54	
Mar/20	1,24	1,64	0,26	2,33	0,34	-	0,18	0,07	0,10	0,41	0,0000	0,34	0,5000	23,54	
Abr/20	0,80	0,05	0,22	0,11	-0,18	-	-0,23	-0,31	-0,30	0,40	0,0000	0,28	0,5000	23,54	
Mai/20	0,28	1,07	0,20	1,77	-0,54	-	-0,25	-0,38	-0,24	0,40	0,0000	0,24	0,5000	23,54	
Jun/20	1,56	1,60	0,34	2,22	0,36	-	0,30	0,26	0,39	0,40	0,0000	0,21	0,5000	23,54	
Ac. 12 meses	7,31	7,84	3,68	10,56	2,22	-	2,35	2,13	2,62	5,39	0,0000	4,60	6,17	0,00	

### Simplex Nacional - Comércio e Indústria

Receita bruta em 12 meses (R\$)	Anexo I - Comércio								Anexo II - Indústria <sup>(2)</sup>								
	Alíq. nom. (%)	Valor a deduzir (R\$)	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS <sup>(1)</sup>	Alíq. nom. (%)	Valor a deduzir (R\$)	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	IPI	ICMS
Até 180.000,00	4,00	-	5,50	3,50	12,74	2,76	41,50	34,00	4,50	-	5,50	3,50	11,51	2,49	37,50	7,50	32,00
De 180.000,01 a 360.000,00	7,30	5.940,00	5,50	3,50	12,74	2,76	41,50	34,00	7,80	5.940,00	5,50	3,50	11,51	2,49	37,50	7,50	32,00
De 360.000,01 a 720.000,00	9,50	13.860,00	5,50	3,50	12,74	2,76	42,00	33,50	10,00	13.860,00	5,50	3,50	11,51	2,49	37,50	7,50	32,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70	22.500,00	5,50	3,50	12,74	2,76	42,00	33,50	11,20	22.500,00	5,50	3,50	11,51	2,49	37,50	7,50	32,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30	87.300,00	5,50	3,50	12,74	2,76	42,00	33,50	14,70	85.500,00	5,50	3,50	11,51	2,49	37,50	7,50	32,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00	378.000,00	13,50	10,00	28,27	6,13	42,10	-	30,00	720.000,00	8,50	7,50	20,96	4,54	23,50	35,00	-

(1) Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ICMS será calculado pela fórmula:  $(RBT12 \times 14,30\%) - R\$ 87.300,00 / RBT12 \times 33,5\%$ .

(2) Para atividade com incidência simultânea de IPI e ISS, quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa. Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[(RBT12 \times 21\%) - R\$ 125.640,00] / RBT12\} \times 33,5\%$ .

O percentual efetivo resultante também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 8,09%; CSLL = 5,15%; Cofins = 16,93%; PIS/Pasep = 3,66%; CPP = 55,14%; IPI = 11,03%. Total = 100%.

### Simples Nacional – Serviços

Receita bruta em 12 meses (R\$)	Anexo III – Serviços								Anexo IV – Serviços						
	Alíquota nom. (%)	Valor a deduzir (R\$)	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS <sup>(3)</sup>	Alíquota nom. (%)	Valor a deduzir (R\$)	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS <sup>(4)</sup>
Até 180.000,00	6,00	-	4,00	3,50	12,82	2,78	43,40	33,50	4,50	-	18,80	15,20	17,67	3,83	44,50
De 180.000,01 a 360.000,00	11,20	9.360,00	4,00	3,50	14,05	3,05	43,40	32,00	9,00	8.100,00	19,80	15,20	20,55	4,45	40,00
De 360.000,01 a 720.000,00	13,50	17.640,00	4,00	3,50	13,64	2,96	43,40	32,50	10,20	12.420,00	20,80	15,20	19,73	4,27	40,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00	35.640,00	4,00	3,50	13,64	2,96	43,40	32,50	14,00	39.780,00	17,80	19,20	18,90	4,10	40,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00	125.640,00	4,00	3,50	12,82	2,78	43,40	33,50 <sup>(3)</sup>	22,00	183.780,00	18,80	19,20	18,08	3,92	40,00 <sup>(4)</sup>
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00	648.000,00	35,00	15,00	16,03	3,47	30,50	-	33,00	828.000,00	53,50	21,50	20,55	4,45	-

(3) Quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa.

Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[(RBT12 \times 21\%) - R\$ 125.640,00]/RBT12\} \times 33,5\%$ .

Esse percentual também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 6,02%; CSLL = 5,26%; Cofins = 19,28%; PIS/Pasep = 4,18%; CPP = 65,26%. Total = 100%.

(4) O percentual efetivo máximo devido ao ISS será de 5%, transferindo-se a diferença, de forma proporcional, aos tributos federais da mesma faixa de receita bruta anual. Sendo assim, na quinta faixa, quando a Alíquota Efetiva (AE) for superior a 12,5%, a repartição será: IRPJ =  $(AE - 5\%) \times 31,33\%$ ; CSLL =  $(AE - 5\%) \times 32,00\%$ ; Cofins =  $(AE - 5\%) \times 30,13\%$ ; PIS/Pasep =  $(AE - 5\%) \times 6,54\%$ ; ISS = Percentual de ISS fixo em 5%.

Quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa.

Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[RBT12 \times 22\%] - R\$ 183.780,00\}/RBT12\} \times 40\%$ .

Esse percentual também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 31,33%; CSLL = 32%; Cofins = 30,13%; PIS/Pasep = 6,54%. Total = 100%.

#### Anexo V – Serviços

Receita bruta em 12 meses (R\$)	Alíquota nom. (%)	Valor a deduzir (R\$)	IRPJ (%)	CSLL (%)	Cofins (%)	PIS/Pasep (%)	CPP (%)	ISS <sup>(5)</sup>
Até 180.000,00	15,50	-	25,00	15,00	14,10	3,05	28,85	14,00
De 180.000,01 a 360.000,00	18,00	4.500,00	23,00	15,00	14,10	3,05	27,85	17,00
De 360.000,01 a 720.000,00	19,50	9.900,00	24,00	15,00	14,92	3,23	23,85	19,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,50	17.100,00	21,00	15,00	15,74	3,41	23,85	21,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23,00	62.100,00	23,00	12,50	14,10	3,05	23,85	23,50 <sup>(5)</sup>
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50	540.000,00	35,00	15,50	16,44	3,56	29,50	-

(5) Quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa.

Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[(RBT12 \times 23\%) - R\$ 62.100,00]/RBT12\} \times 23,5\%$ .

Esse percentual também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 30,07%; CSLL = 16,34%; Cofins = 18,43%; PIS/Pasep = 3,99%; CPP = 31,17%. Total = 100%.

**Tributação das atividades do setor de serviços – Anexo IV:** a) construção de imóveis e obras de engenharia em geral, inclusive sob a forma de subempreitada; b) execução de projetos e serviços de paisagismo, bem como decoração de interiores; c) serviço de vigilância, limpeza ou conservação; e d) serviços advocatícios. **Anexo III (“r” >= 28%) ou Anexo V (“r” < 28%):** a) administração e locação de imóveis de terceiros; b) academias de dança, de capoeira, de ioga e de artes marciais; c) academias de atividades físicas, desportivas, de natação e escolas de esportes; d) elaboração de programas de computadores, inclusive jogos eletrônicos, desde que desenvolvidos em estabelecimento do optante; e) licenciamento ou cessão de direito de uso de programas de computação; f) planejamento, confecção, manutenção e atualização de páginas eletrônicas, desde que realizados em estabelecimento do optante; g) empresas montadoras de estandes para feiras; h) laboratórios de análises clínicas ou de patologia clínica; i) serviços de tomografia, diagnósticos médicos por imagem, registros gráficos e métodos óticos, bem como ressonância magnética; j) serviços de prótese em geral; k) fisioterapia; l) medicina, inclusive laboratorial, e enfermagem; m) medicina veterinária; n) odontologia e prótese dentária; o) psicologia, psicanálise, terapia ocupacional, acupuntura, podologia, fonoaudiologia, clínicas de nutrição e de vacinação e bancos de leite; p) serviços de comissaria, de despachantes, de tradução e de interpretação; q) arquitetura e urbanismo; r) engenharia, medição, cartografia, topografia, geologia, geodésia, testes, suporte e análises técnicas e tecnológicas, pesquisa, design, desenho e agronomia; s) representação comercial e demais atividades de intermediação de negócios e serviços de terceiros; t) perícia, leilão e avaliação; u) auditoria, economia, consultoria, gestão, organização, controle e administração; v) jornalismo e publicidade; w) agenciamento; e x) outras atividades do setor de serviços que tenham por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, desde que não sujeitas à tributação na forma dos Anexos III e IV. **As demais atividades são tributadas pelo Anexo III.**

VOCÊ E SUA EMPRESA  
PODEM **TRANSFORMAR**  
O PRESENTE DE MILHARES  
DE CRIANÇAS E JOVENS!



/planinternacionalbrasil



/planbr



/planbrasil



A **Plan International** é uma organização não governamental de origem inglesa ativa desde 1937, presente em 71 países. Atuamos no Brasil desde 1997, atendendo mais de 100 comunidades, com mais de 20 projetos que beneficiam aproximadamente 75 mil crianças e adolescentes.

Empresa solidária: [plan@plan.org.br](mailto:plan@plan.org.br) | (11) 3956-2177  
Pessoa física: [doeplan.org.br](mailto:doeplan.org.br) | [doador@plan.org.br](mailto:doador@plan.org.br)

[www.plan.org.br](http://www.plan.org.br)

