



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

Fevereiro e Março de 2021



## O preço do amadorismo na gestão das MPÉs

### HOME OFFICE AINDA É UMA BOA OPÇÃO PARA TRABALHAR

Sistema, porém, exige que as empresas tenham processos estruturados

### PRESENÇA ONLINE PARA AMPLIAR A INTERAÇÃO COM CLIENTES

O que fazer para alcançar resultados reais com o marketing digital



---

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

*Sucesso empresarial depende da profissionalização da gestão*

## 8 Cenofisco Orienta

*Contribuição sindical de empregados  
- Obrigatoriedade  
IRPF - Malha fiscal  
Simples - Tributação na venda de ativo imobilizado*

## 10 Gestão

*Cadeia de fornecimento amarga efeitos da crise*

## 12 Gestão de Pessoas

*Home office: da imposição à consolidação*

## 14 TI

*Presença digital efetiva: questão de sobrevivência*

## 16 Painel

*6 bons motivos para você mapear os processos de sua empresa*

## 17 Datas & Dados

**Contas**  
EM REVISTA



# Profissionalização da gestão: uma questão urgente

O turbulento ano de 2020 trouxe enormes desafios para os negócios que, inevitavelmente, sofreriam com a paralisação da economia. As dificuldades, porém, mostraram-se maiores para empresas defasadas em relação a mudanças que já estavam colocadas. É o caso da transformação digital, que embora não fosse uma novidade, enfatizou a importância do investimento constante e consistente em tecnologias e processos digitais.

Entretanto, um ponto ainda mais relevante emergiu da crise: a necessidade urgente de profissionalização da gestão. Sem uma administração preparada para gerenciar oportunidades, ameaças, potencialidades e fraquezas – vindas tanto do ambiente interno quanto do externo – qualquer investimento feito no negócio pode ser infrutífero.

No novo cenário, não há mais espaço para improvisos. A pandemia demonstrou isso da forma mais dura possível, reforçando o valor das boas práticas administrativas.

A gestão das empresas demanda administradores profissionais para que a tomada de decisões seja baseada em dados, análises e projeções qualificadas. A intuição pode nos sugerir um caminho a seguir, mas a trajetória precisa ser planejada e percorrida de forma racional.

Este é o tema principal desta edição. Nas próximas páginas, detalhamos como o conceito de gestão profissionalizada se aplica às pequenas e médias empresas e, na editoria *Painel*, destacamos os benefícios do mapeamento de processos.

Em outra matéria, discutimos o papel da liderança diante dos desafios do home office, modelo de trabalho propagado com entusiasmo no início da pandemia e que logo revelou-se complexo por uma série de fatores capazes de serem minimizados.

Analisamos, ainda, a escassez de matéria-prima decorrente da crise sanitária e trazemos dicas de como usar a presença digital para melhorar seus resultados.

Boa leitura!

**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

**EDITORAÇÃO**  
Cleber Figueiroa

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

**REDAÇÃO**  
Cucas Conteúdo Inteligente

**CAPA**  
Composição: Cleber Figueiroa  
sobre foto  
Peshkova | Adobe Stock

**GERENTE DE MARKETING**  
Janaína V. Marin

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

**IMAGENS**  
Adobe Stock | Freepik

**FECHAMENTO**  
Matérias: 11/12/20  
Seção Datas & Dados: 13/01/21

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

# Sucesso empresarial depende da profissionalização da gestão

*O complexo ambiente de negócios no Brasil impõe inúmeras dificuldades para a evolução das empresas.*

*Entretanto, a pior barreira a ser enfrentada vem de dentro: é a falta de administração qualificada.*

Como um país que tem uma das mais elevadas taxas de empreendedorismo do mundo é, ao mesmo tempo, um dos líderes em mortalidade empresarial? Os dados conflitantes revelam a discrepante situação vivida pelas empresas no Brasil. “Em quatro ou cinco anos, 60% das empresas morrem”, contextualiza o presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), administrador Mauro Kreuz. “Vivemos uma séria crise de gestão nas micro e pequenas empresas”, sublinha.

Os problemas começam na constituição do negócio, aberto normalmente por necessidade, e não por oportunidade. Kreuz comenta que o empreendedorismo brasileiro é, predominantemente, seguidor tardio das inovações. “O inovador alcança altas e rápidas taxas de retorno. O seguidor rápido é aquele que logo se adapta e tem ganhos moderados. E existe o seguidor tardio, que é a grande

maioria no Brasil. Estes começam mal, se estruturam mal, não conseguem recuperar o capital. Isso ajuda a explicar a alta taxa de mortalidade”.

A boa notícia é que todo negócio pode se reformular para corrigir a trajetória, investindo em uma gestão profissionalizada, na qual ou o empresário se profissionaliza como administrador ou busca apoio especializado. “Mas para isso é preciso reconhecer as próprias limitações, esse é o ponto central”, ressalta o administrador. A questão é passar de uma gestão ainda muito vinculada à experiência e à intuição do gestor para uma administração racionalizada.

Ao buscar a profissionalização administrativa, o empreendedor precisa rever seu modelo de gestão e suas práticas, buscando aprimorá-los. Inevitavelmente, vai se deparar com a necessidade de formalizar todos os seus processos gerenciais

*Existe a ideia de que sofisticar a gestão da empresa representa custo, mas a visão deveria ser: quanto custa não profissionalizar?*

e operacionais. Mas, afinal, o que são os processos? “É um conjunto sequencial de etapas e ações que têm um objetivo em comum e que sempre avançam em direção à geração ou entrega de resultados”, define o presidente do CFA.

Dinâmicos e progressivos, os processos contribuem para mitigação de riscos ao negócio e são fundamentais para que a empresa evolua com segurança. “Mesmo sendo um conceito tão simples, o que mais a gente sente falta nas empresas é de processos que lhes permitam avançar”, avalia Kreuz. “Processos precisam ser institucionalizados”, frisa. Ao documentá-los, a empresa terá dados para entender, monitorar e aprimorar seus processos.

## Objetivos e resultados

“Existe a ideia de que sofisticar a gestão da empresa representa custo, mas não deveria ser visto dessa maneira”, salienta a sócia-diretora de Private Enterprise da KPMG, Carolina Oliveira. “Quanto custa não profissionalizar?”, questiona. “Fora a possibilidade de perder o negócio por não antever riscos que são óbvios e que poderiam ter sido solucionados”.

Há uma série de erros gerenciais cometidos com frequência nas empresas. Um dos mais frequentes é a falta de clareza sobre os objetivos da organização. “A estratégia e os objetivos da empresa ficam muito centralizados nos fundadores e na grande liderança da empresa e não

são bem comunicados para quem está na operação”, afirma Oliveira. “Não existe nenhum planejamento estratégico que sobreviva a isso, porque ele vira uma folha de papel e não consegue ser executado. A centralização dos processos em poucas pessoas é um fator extremamente crítico por impedir que a empresa tenha um crescimento orgânico, em que todos têm responsabilidades e objetivos claros e reportam a execução dessa estratégia”.

Atualmente, novos métodos de gestão têm se destacado por contribuir para a qualificação da gestão e dos processos. Oliveira cita os métodos ágeis como sendo muito adequados para empresas que atuam com produtos digitais e que estão focadas em identificar necessidades e problemas dos



Kreuz: “Vivemos uma séria crise de gestão nas micro e pequenas empresas”

Divulgação/CFA



Oliveira: “[O OKR] é mais flexível, permitindo mudanças de rota com maior facilidade”

Divulgação/KPMG



Gatti: “O grande desafio das empresas [...] é o controle e o planejamento”

Arquivo pessoal



Sampaio: “É importante ter objetivos e resultados-chave para cada iniciativa”

Arquivo pessoal

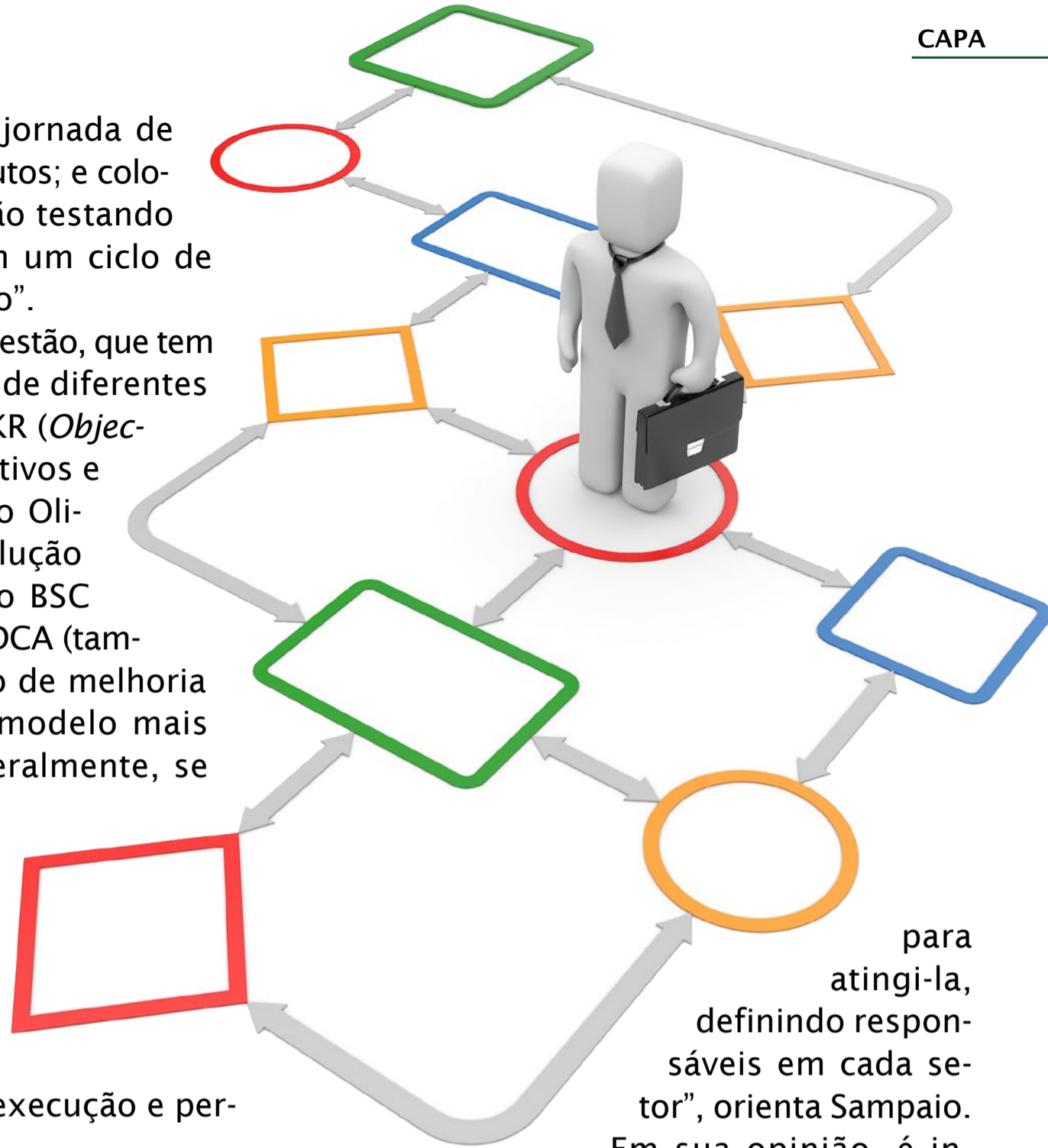
clientes; estabelecer uma jornada de compras; desenvolver produtos; e colocá-los em teste. “Assim, vão testando e relançando produtos em um ciclo de *sprints* (etapas) e validação”.

Na KPMG, um modelo de gestão, que tem sido adotado com clientes de diferentes portes e segmentos, é o OKR (*Objectives and Key Results*, objetivos e resultados-chave). Segundo Oliveira, o método é uma evolução de outros modelos, como BSC (*Balanced Scorecard*) e o PDCA (também conhecido como ciclo de melhoria contínua). “O OKR é um modelo mais pautado em resultado. Geralmente, se estabelece um ciclo de três meses e o que pode ser executado nesse período”, explica. O método é mais flexível, permitindo mudanças de rota com maior facilidade. “É mais curto, com foco maior na execução e permite mudanças ágeis”.

### Gestão sob controle

“O grande desafio das empresas quando o tema é profissionalização da gestão é o controle e o planejamento”, argumenta a coordenadora da Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (EJFGV), Gabriela Gatti. “Muitas vezes, os sócios ou a diretoria trabalham com foco em ‘apagar fogo’ e não conseguem nem planejar o futuro da empresa nem controlar o sucesso de seus planos”, acrescenta o presidente da EJFGV, Lucca Sampaio.

Desenvolver um plano estratégico ajuda a retomar esse controle, mas é preciso levar em conta tanto os problemas e os desafios internos quanto o macroambiente. “A partir disso, é importante definir uma macrometa e como cada área deverá agir



para atingi-la, definindo responsáveis em cada setor”, orienta Sampaio. Em sua opinião, é in-

dispensável “ter objetivos e resultados-chave para cada iniciativa, controlando também o desempenho de cada um dos funcionários. Assim, a empresa terá clareza de onde quer chegar e como deve agir para isso”.

Entre os problemas de gestão mais comuns identificados nas pequenas e médias empresas para as quais a EJFGV presta consultoria estão o retrabalho, a má definição de funções, a falta de automatização de processos, o uso inadequado de ferramentas, a desmotivação entre os funcionários e as falhas de gestão. A administração profissionalizada existe para identificar os métodos e as ferramentas que podem contribuir para corrigir todos esses problemas e gerenciar outros riscos para o negócio.



considerado como receita bruta e tributado na forma do Simples Nacional dentro do DAS, por não se enquadrar no conceito de ativo imobilizado para o Simples Nacional.

Base legal: Citada no texto

*Terezinha Massambani - Consultora e redatora Cenofisco*

### **IRPF – Malha fiscal**

#### **O que é a malha fiscal da pessoa física?**

As informações constantes das Declarações de Imposto de Renda das Pessoas Físicas (DIRPF) são verificadas eletronicamente pelos sistemas internos da Receita Federal do Brasil. A malha fiscal é iniciada a partir da recepção da declaração e considera informações de terceiros (como empresas, instituições financeiras e planos de saúde).

Havendo divergência entre o que consta na declaração e as informações prestadas por terceiros, o sistema eletrônico separa a declaração para uma análise mais detalhada.

A DIRPF é retida em malha fiscal ou, como se diz no jargão popular, cai na malha fina do imposto de renda. A declaração permanecerá retida até a solução ou comprovação documental da divergência constatada eletronicamente.

A legislação tributária permite que os contribuintes regularizem seus erros através da retificação da declaração, que pode ser feita desde que não tenha iniciado o procedimento fiscal (tenha recebido uma intimação ou notificação de lançamento). Assim, é muito importante verificar se houve

### **Simples – Tributação na venda de ativo imobilizado**

#### **A receita com a venda de ativo imobilizado é tributada no regime Simples Nacional?**

O ganho de capital na venda de bens do ativo imobilizado deve ser tributado pelo imposto de renda, em separado da receita bruta da empresa, e recolhido até o último dia útil do mês subsequente ao da percepção dos ganhos, com o código de Darf 0507 (artigo 314 da [Instrução Normativa RFB nº 1.700/17](#)).

Consideram-se bens do ativo imobilizado os ativos tangíveis cuja desincorporação ocorra a partir do décimo terceiro mês contado da respectiva entrada (§§ 5º e 6º do art. 2º e 5º da [Resolução CGSN nº 140/18](#)).

Desta forma, se o imobilizado for alienado antes desse prazo, o valor da alienação será



algum erro na declaração e promover de imediato o acerto, antes do início da fiscalização.

No [portal da Receita Federal](#) na internet, dentro do “Meu Imposto de Renda”, no e-CAC, o contribuinte poderá visualizar as pendências de malha e as orientações para a solução do problema, podendo retificar a DIRPF se for o caso. O contribuinte terá acesso ao extrato do processamento, contendo informações detalhadas, mesmo para quem não caiu em malha.

Quem recebe uma intimação ou notificação de lançamento da malha fiscal do IRPF deve observar atentamente os documentos solicitados na intimação e as instruções da notificação de lançamento para pagamento ou contestação.

Fonte: Orientações do site da Receita Federal do Brasil na internet.

*Terezinha Massambani - Consultora e redatora Cenofisco*

### **Contribuição sindical de empregados – Obrigatoriedade**

#### **Tendo em vista a reforma trabalhista, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a contribuição sindical permanece obrigatória?**

Com a publicação da [Lei nº 13.467/17](#), em vigor desde 11 de novembro de 2017, foram alterados, dentre outros, os arts. 545, caput, 578, 579, 582, caput, 583, caput, 587 e 602, caput, da [CLT](#), para dispor que os empregadores ficam obrigados a descontar da folha de pagamento dos seus empregados, desde que por eles devidamente autorizados, as contribuições devidas ao sindicato, quando por este notificados. As contribuições devidas aos sindicatos pelos participantes das categorias econômicas ou profissionais ou das profissões liberais representadas pelas referidas entidades serão, sob a denominação de contribuição sindical, pagas, recolhidas e aplicadas na forma estabelecida na CLT, desde que prévia e expressamente autorizadas.

Observa-se que o desconto da contribuição sindical está condicionado à autorização prévia e expressa dos que participarem de uma determinada categoria econômica ou profissional, ou de uma profissão liberal, em favor do sindicato representativo da mesma categoria ou profissão ou, inexistindo este, na conformidade do disposto no art. 591 da CLT.

Sendo assim, os empregadores estarão obrigados ao desconto desde que autorizado prévia e expressamente, pelo empregado, de uma só vez, da folha de pagamento referente ao mês de março de seus empregados, da contribuição sindical por estes devida aos respectivos sindicatos.

*Rosânia de Lima Costa - Consultora e redatora Cenofisco*

## **5 maneiras para tornar o seu dia a dia mais ágil e seguro.**

- 1 Comece o dia atualizado** com os assuntos de maior importância para sua rotina diária.
- 2 Economize seu precioso tempo**, pois tudo de mais importante está consolidado em nosso Portal.
- 3 Não fique na dúvida.** Nosso conteúdo é atualizado **DIARIAMENTE** para que você não perca nenhum detalhe, nenhuma atualização e nenhuma novidade.
- 4 Você não está sozinho.** Conte com a mais experiente equipe de consultores, pronta para atender a qualquer dúvida, buscando soluções adequadas e eficazes.
- 5 Melhorias constantes.** Estamos atentos e valorizamos o feedback dos nossos assinantes, buscamos diariamente aperfeiçoar nosso trabalho, mantendo o compromisso com nossos clientes de entregar a mais alta qualidade em atualização, informação e orientação.

**CENOFISCO**  
Centro de Orientação Fiscal



**Não deixe de consultar o Cenofisco antes de iniciar o seu dia. Isso fará a diferença na hora de entender as alterações do seu negócio.**

**07 DIAS** de acesso  
**GRÁTIS** ao  
**PORTAL CENOFISCO**

São Paulo

(11) 4862-0714/4862-0715

# Cadeia de fornecimento amarga efeitos da crise

*Dificuldade de obter insumos e matéria-prima revela problema econômico sistêmico e compromete o desempenho da maior parte das micro e pequenas empresas, que têm poucas opções para reagir.*



No início do segundo semestre de 2020, as micro e pequenas indústrias (MPIs) já sinalizavam para problemas envolvendo a cadeia de fornecimento. Essa projeção foi captada rapidamente pelo Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo (Simpi) que, desde o começo da pandemia, divulga um boletim periódico sobre os impactos da crise sanitária no setor.

A pesquisa, feita pelo DataFolha a pedido do Simpi, mostra que a falta de matéria-prima e de insumos afetava 54% das MPIs em meados de setembro e, dois meses depois, já atingia 77% delas. Em novembro, 90% das empresas relatavam alta nos preços; 71% sofriam com atrasos nas entregas dos fornecedores; e 34% apontavam queda na qualidade.

Esses números refletem a quebra da cadeia produtiva, contextualiza o presidente do Simpi, Joseph Couri. O boletim registra que, em novembro, 37% das empresas tiveram algum fornecedor que faliu ou pediu recuperação judicial. “A quebra da cadeia produtiva se deve à falta de crédito na ponta”, argumenta. Segundo a pesquisa, oito em cada 10 empresas do segmento não conseguiram crédito durante a crise.

“Quando se olha para todo esse contexto, não dá para vislumbrar um horizonte de melhora”, afirma. “Não se desenvolve um novo fornecedor em 30, 60 ou 90 dias. Também não se recoloca a

mão de obra nesse prazo, porque ela precisa ser treinada para poder produzir”.

Couri assinala a necessidade de crédito para dar fôlego às MPIs, que têm poucas alternativas para enfrentar a situação. “Quando há desabastecimento, a opção é buscar outros fornecedores, mas nenhum deles vai ter essa matéria-prima. Com a extensão dos prazos de entrega, no curto e no médio prazos, não será possível produzir aquilo que se demanda”.

Essa é, inclusive, uma das razões para a trajetória de elevação dos preços. “Em vez de produzir mil unidades, a indústria vai produzir 200, 300 ou 500 unidades. Os custos fixos terão que ser diluídos em 500 unidades, e não em mil. O custo de produção e de aquisição sobem, mas os salários não”. O risco, então, passa a ser ter produto, mas não comprador, acrescenta Couri.

### Baixo estoque

No varejo, a situação não é diferente. A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) tem acompanhado a situação por meio do Índice de Confiança do Empresário do Comércio (Icec). No levantamento de novembro de 2020, todos os aspectos avaliados estavam positivos, exceto um: estoques.

Os empresários do ramo estão confiantes em relação às condições atuais e têm expectativas positivas para a economia, para o setor e para o desempenho das próprias empresas. Porém, a avaliação sobre a situação atual dos estoques diante da

programação das vendas está negativa desde agosto, piorando nos meses seguintes.

A economista da CNC, Izis Ferreira, comenta que o comércio viveu um momento de obsolescência dos estoques, que estavam acima da previsão de vendas no início da pandemia, quando muitos lojistas precisaram paralisar as atividades e ainda não estavam adap-

tados para comercializar online. Com a flexibilização do isolamento e o crescimento do volume de vendas do varejo (que retornou ao nível pré-pandemia), a situação foi mudando e a reposição dos estoques emergiu como um problema.

“Parte da indústria também precisou paralisar ou reduzir as atividades no início da pandemia e aí houve uma interrupção no abastecimento do comércio”, explica Ferreira. O varejo também foi afetado por mudanças no perfil de compras. “Durante a pandemia, o consumidor passou a procurar bens em detrimento de serviços, além da mudança no perfil dos próprios produtos que estava acostumado a consumir antes da crise”.

Ferreira avalia que o enfrentamento da situação

depende do estímulo ao crédito. Para as empresas, a recomendação é investir em inovação; aprimorar a negociação com fornecedores (buscando novos parceiros, fazendo negociações em grupo e revendo prazos de pagamentos e recebimentos); e melhorar o gerenciamento do negócio para conhecer bem o ciclo financeiro da empresa e as demandas dos clientes.



Couri: “A quebra da cadeia produtiva se deve à falta de crédito na ponta”

Divulgação/Simpi



Ferreira: “O consumidor passou a procurar bens em detrimento de serviços”

Carolina Braga

# Home office: da imposição à consolidação

*Adotado por necessidade, o home office provou que pode ser viável, apesar dos desafios impostos pela pandemia. Vencer os obstáculos requer estruturação de processos e mudança na cultura organizacional.*



Silverio: “Esse home office de hoje não é o ideal. As pessoas obrigadas a trabalhar de casa enfrentam muitas distrações”

Divulgação/Robert Half



Nery: “As empresas perceberam que trabalhar só em home office não funciona tão bem e estão optando pelo sistema híbrido”

Arquivo pessoal

blemas, que vão da infraestrutura à qualidade de vida dos trabalhadores, questões, muitas vezes, difíceis de serem solucionadas durante uma pandemia. “Esse home office de hoje não é o ideal. As pessoas obrigadas a trabalhar de casa enfrentam muitas distrações: a família toda está em casa, as crianças estão sem aula, estão acontecendo reformas domésticas. Isso causa descon-

tentamento e fadiga”.

Silverio projeta que, quando houver vacina disponível e o retorno ao local de trabalho for seguro, as empresas buscarão um formato híbrido, com colaboradores trabalhando mais dias de casa. Para que sejam bem-sucedidas, Silverio sugere a criação de uma política de home office para estruturar suas práticas. “É necessário entender quais são os fluxos e processos que, ao serem realizados de casa, precisam ser modificados, adaptados para o home office”, sustenta.

“O gestor deve deixar muito claro o que ele espera do profissional, pois a gestão deve ser cada vez mais baseada em indicadores e performance, mas, claro, sem nunca esquecer o aspecto humano”, argumenta. “E, cada vez menos, deve haver controle sobre o profissional”.

O home office passou de tendência à realidade para muitas organizações em poucos dias, quando as primeiras medidas de isolamento foram anunciadas em 2020. Hoje, não há dúvida: “a mudança veio para ficar”, define o gerente de recrutamento da empresa de recrutamento especializado Robert Half, Vitor Silverio.

A transição agradou profissionais e gestores, revelam estudos realizados pela consultoria. Quase nove em cada 10 pessoas querem trabalhar mais de casa após o fim do isolamento, pois notaram vantagens, como o maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os gestores também constataram benefícios e 89% deles permitirão que os colaboradores trabalhem de casa com mais frequência.

Embora tenha se mostrado viável, o modelo ainda possui uma série de pro-

*Ninguém foi preparado para essa situação, nem o líder, de quem se espera que esteja mais à frente do que os liderados em várias questões*

## Papel da liderança

O mestre em Filosofia, palestrante e professor da Fundação Instituto de Administração (FIA), Sérgio Nery, avalia que muitas empresas que nem pensavam na possibilidade de aderir ao home office foram obrigadas a atuar nesse formato durante a pandemia. “Não havia alternativa e essas empresas constataram que é possível trabalhar de casa”.

As questões mais problemáticas do sistema foram sendo observadas ao longo do tempo. Por isso, organizações que se precipitaram em anunciar adesão ao home office em tempo integral voltaram atrás. “Essas empresas perceberam que trabalhar só em home office não funciona tão bem e estão optando pelo sistema híbrido”, aponta Nery.

As revisões refletem o desafio de lidar com um contexto novo e incerto, inclusive para quem tem a função de orientar toda uma equipe. “Ninguém foi preparado para uma situação como essa, nem mesmo o líder. Só que é esperado que essa liderança esteja mais à frente em várias questões do que os liderados”. Estar à frente, nesse caso, é ser capaz de modificar as próprias

condutas. “Nesse modelo não existe mais espaço para um gestor controlador. Há a expectativa de que o gestor crie um ambiente motivador, que as pessoas queiram trabalhar com ele e que seja uma pessoa mais condescendente, mais humanizada”.

Nery ressalta que os líderes deveriam ter sido treinados para saber como lidar com profissionais que passariam a trabalhar em home office em meio a uma pandemia, o que é totalmente diferente de uma situação normal. “É preciso ter outro tipo de abordagem, desenvolver relação de empatia e criar conexão emocional, mesmo quando se atua com foco em metas e resultados”.

A humanização é indispensável para lidar com pessoas que, apesar de integrarem a mesma equipe, vivenciam a rotina profissional a partir de uma perspectiva muito particular quando isoladas em casa. Por isso, o contentamento ou o descontentamento com o home office não é algo generalizado. A dica de Nery para criar relações empáticas é a realização de pesquisas internas com todos os funcionários, buscando entender “o que cada pessoa está passando e do que está precisando”.





## Presença digital efetiva: questão de sobrevivência

*O online foi a grande vitrine para negócios de todos os segmentos em 2020. Empresas que fortaleceram a presença digital devido ao distanciamento social agora precisam qualificar ainda mais essas ações.*

O marketing digital atingiu um novo patamar no último ano. Com lojas e escritórios impedidos de abrir em função da Covid-19, o online se tornou o principal canal de vendas. “Todo mundo foi pego de surpresa e saiu correndo para o ambiente online, só que sem uma coisa fundamental: planejamento”, comenta o diretor da Academia do Marketing, Alberto Valle.

“Muitas empresas começaram a fazer marketing digital de forma improvisada, e toda vez que você não planeja marketing digital, está jogando dinheiro fora”, afirma. “Não é só criar o anúncio. Isso tem que ser pensado estrategicamente”. Embora muitas iniciativas possam ser colocadas em prática de forma simples, como a publicação de um anúncio por meio da plataforma Google Ads, o desconhecimento sobre recursos e segmentação da campanha compromete os resultados. Sem familiaridade com o mecanismo, o proprietário de

uma pizzaria de Curitiba pode fazer com que a publicidade seja exibida para um internauta em Fortaleza.

Valle pondera, entretanto, que mesmo as iniciativas mais simples e improvisadas podem gerar algum retorno. “Muitas pessoas tinham resistência em investir no marketing digital. Em 2020, foram para o online e gostaram, pois, pelo menos, deu para pagar as contas no final do mês. Só que, agora, o objetivo é mais do que pagar conta: é ganhar dinheiro de verdade. Mas, no improviso, não vai dar”.

Em 2021, as empresas vão começar a buscar estratégias mais sofisticadas, migrando dos recursos mais simples oferecidos pelas plataformas digitais para os mais complexos. Ou seja, a aplicação de inteligência analítica será maior. “É preciso se profissionalizar. Será necessário aprender a segmentar campanhas e a fazer um plano de marketing digital”, orienta.

## Maior alcance

“Um dado importante provindo de uma pesquisa da Visa antes mesmo da pandemia é que 61% dos consumidores planejam aumentar suas compras na internet nos próximos cinco anos, enquanto 78% planejam diminuir ou manter as compras em lojas físicas”, demonstra o diretor de Data & Digital Performance na REF+, Weverton Guedes. “A pandemia com certeza aumentou a urgência dos negócios se digitalizarem”.

A questão é como fazer com que a presença digital traga resultados reais para o negócio. Guedes esclarece que o marketing digital deve ser complementar a outras ações convencionais de marketing. “Ambas as estratégias devem trabalhar em sinergia e de forma coordenada, integrando os diversos canais disponíveis”, resume. “Nunca se esqueça de que seu consumidor não é online ou offline, ele consome informação e é influenciado por todos os meios. Por isso, você deve entender a função de cada canal em seu ambiente”.

Para colocar em prática, é preciso ter um bom planejamento estratégico. “Não saia criando perfis em rede sociais e veiculando anúncios no Google sem antes definir quais são os objetivos a serem atingidos, qual é o seu público-alvo, quem é a sua persona (perfil de cliente ideal), quais são os canais mais adequados para sua estratégia, qual é o orçamento disponível para essas ações e como

*Nunca se esqueça de que o consumidor não é online ou offline. Por isso, você deve entender a função de cada canal em seu ambiente*

você vai monitorar os resultados”, aconselha.

Dependendo do segmento da empresa, é necessário ir além do anúncio e ampliar o investimento em produção de conteúdo qualificado. É o caso do setor de serviços, que requer mais argumentação para fisgar o cliente. Essas estratégias passam pelo mar-

keting de atração (inbound marketing) e pelo marketing de conteúdo, que recorrem à informação aprofundada para despertar a curiosidade, esclarecer dúvidas e converter pessoas interessadas no serviço em clientes.

Além de aprimorar as ações digitais, as empresas também precisam estar atentas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), lembra Guedes. “Há três áreas da regulação, acredito, que devam chamar a atenção de todo profissional de marketing: consentimento, direitos dos titulares dos dados e princípios do tratamento de dados”. Ao definir as ações ou contratar prestadores de serviços em marketing digital, é fundamental observar se a LGPD está sendo respeitada.



Valle: “Agora, o objetivo é mais do que pagar conta: é ganhar dinheiro de verdade”

Arquivo pessoal



Guedes: “A pandemia com certeza aumentou a urgência dos negócios se digitalizarem”

Arquivo pessoal

# 6 bons motivos para você mapear os processos de sua empresa



*A compreensão do encadeamento das atividades no fluxo de trabalho é uma etapa imprescindível no desenvolvimento de qualquer empresa.*

**1** **Auxílio à gestão:** Só com o correto entendimento de como cada trabalho realizado inter-relaciona-se com os demais você consegue estabelecer regras, tempos e limites plausíveis para a execução das tarefas e definir indicadores de desempenho. O esquema ainda lhe proporciona instrumentos para prever os recursos necessários em cada atividade e avaliar custos.



**2** **Aumento de eficiência:** O mapeamento permite que você elimine gargalos e tarefas redundantes ou desnecessárias. Também possibilita a você padronizar ações e corrigir erros.



**3** **Redução de custos:** Ao mesmo tempo em que o maior controle das falhas evita desperdícios e retrabalhos, a fixação de metas e a padronização de tarefas aumentam a produtividade em sua empresa.



**4** **Melhora na qualidade:** O aperfeiçoamento dos processos decorrente de sua esquematização já se traduz em melhora na entrega final do produto ou serviço. Mas o mapeamento traz outra importante vantagem nesse sentido: o funcionário passa a conhecer claramente quais são as suas tarefas, as de seu setor e as da empresa como um todo, sentindo-se mais seguro para executar seu trabalho. Não se surpreenda, portanto, ao perceber maior proatividade na equipe.



**5** **Apoio à capacitação:** A documentação gerada para mapear os processos pode se converter numa ajuda inestimável para você treinar os colaboradores.



**6** **Estímulo à inovação:** Tendo a visão global dos processos, você dispõe de mais informações e recursos para inovar. E isso, sem dúvida, coloca sua empresa à frente da concorrência.





Fevereiro'21	
Dia <sup>(1)</sup>	Obrigações
05	FGTS - Jan.'21 Salários - Jan.'21 <sup>(2)</sup> Simples Doméstico - Jan.'21
10	GPS - Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
12	DCTFWeb/Prev. - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Jan.'21 EFD-Contribuições - PIS/Cofins - Dez.'20 EFD-Reinf - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Jan.'21 eSocial - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Jan.'21
17	Previdência Social - Contribuinte individual <sup>(4)</sup> - Jan.'21
19	Cofins/CSLL/PIS fonte - Jan.'21 Cofins - Entidades financeiras e equiparadas - Jan.'21 IRRF - Jan.'21 PIS - Entidades financeiras e equiparadas - Jan.'21 Previdência Social - Jan.'21
22	Simples - Jan.'21
23	DCTF - Dez.'20
25	Cofins - Jan.'21 IPI - Jan.'21 PIS - Jan.'21
26	Comprovante de rendimentos pessoa física e jurídica - Ano-base 2020 Contribuição sindical facultativa <sup>(5 e 6)</sup> Contribuição sindical facultativa - Autônomos e profissionais liberais <sup>(5)</sup> CSLL - Jan.'21 CSLL - Trimestral - 2ª cota Decl. Inf. Ativ. Imobiliárias (Dimob) - Ano-base 2020 Decl. Serviços Médicos (Dmed) - Ano-base 2020 Decl. Oper. Liq. c/ Moeda em Espécie (DME) - Jan.'21 Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (Dirf) - Ano-base 2020 eFinanceira - 2º semestre de 2020 IRPF - Alienação de bens ou direitos - Jan.'21 IRPF - Carnê leão - Jan.'21 IRPF - Renda variável - Jan.'21 IRPJ - Jan.'21 IRPJ - Lucro inflacionário - Jan.'21 IRPJ - Renda variável - Jan.'21 IRPJ - Simples - Lucro na alienação de ativos - Jan.'21 IRPJ - Trimestral - 2ª cota Pert - Fev.'21 Pert-SN - Fev.'21 Refis - Jan.'21 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) - Fev.'21 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) - Fev.'21

Março'21	
Dia <sup>(1)</sup>	Obrigações
01	DeSTDA - Jan.'21
05	FGTS - Fev.'21 Salários - Fev.'21 <sup>(2)</sup> Simples Doméstico - Fev.'21
10	GPS - Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
12	EFD-Contribuições - PIS/Cofins - Jan.'21
15	DCTFWeb/Prev. - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Fev.'21 EFD-Reinf - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Fev.'21 eSocial - Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões - Fev.'21 Previdência Social - Contribuinte individual <sup>(4)</sup> - Fev.'21
19	Cofins/CSLL/PIS fonte - Fev.'21 Cofins - Entidades financeiras e equiparadas - Fev.'21 DCTF - Jan.'21 Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) - Inativas IRRF - Fev.'21 PIS - Entidades financeiras e equiparadas - Fev.'21 Previdência Social - Fev.'21
22	Simples - Fev.'21
25	Cofins - Fev.'21 IPI - Fev.'21 PIS - Fev.'21
29	DeSTDA - Fev.'21
31	CSLL - Fev.'21 CSLL - Trimestral - 3ª cota Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais (Defis) - Ano-base 2020 Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) - Fev.'21 IRPF - Alienação de bens ou direitos - Fev.'21 IRPF - Carnê leão - Fev.'21 IRPF - Renda variável - Fev.'21 IRPJ - Fev.'21 IRPJ - Lucro inflacionário - Fev.'21 IRPJ - Renda variável - Fev.'21 IRPJ - Simples - Lucro na alienação de ativos - Fev.'21 IRPJ - Trimestral - 3ª cota Pert - Mar.'21 Pert-SN - Mar.'21 Refis - Fev.'21 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) - Mar.'21 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) - Mar.'21

(1) Estas datas não consideram os feriados estaduais e municipais. (2) Exceto se outra data for especificada em Convenção Coletiva de Trabalho. (3) O inciso V, do art. 225 do [Decreto nº 3.048/99](#), que exigia a apresentação de cópia da GPS ao sindicato até o dia 10 foi revogado pelo [Decreto nº 10.410/20](#). Contudo, esse envio do documento continua obrigatório de acordo com o art. 3º da [Lei nº 8.870/94](#). (4) Contribuinte facultativo e autônomo sem prestação de serviços para empresas. (5) A [Lei nº 13.467/17](#) extinguiu a obrigatoriedade da contribuição sindical. (6) Empregados optantes admitidos em dezembro que não contribuíram no exercício de 2020.

Tabela de Contribuição dos Segurados Empregado, Empregado Doméstico e Trabalhador Avulso (a partir de jan.'21)	
Salário de Contribuição (R\$)	Alíquotas (%)*
até 1.100,00	7,5
de 1.100,01 até 2.203,48	9,0
de 2.203,49 até 3.305,22	12,0
de 3.305,23 até 6.433,57	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	1.100,00
Salário-família - até 1.503,25	51,27
Teto INSS	6.433,57
Ufir (dez'00)	1,0641
Ufemg	3,9440
Uferr	401,97
Ufesp	29,09
Ufirce	4,68333
Ufir/RJ	3,7053
UFR/PI	3,68
UPFAL	28,11
UPF/BA (dez'00)	39,71
UPF/PA	3,7292
UPF/RO	92,54
UPF/RS	21,1581
URF/AC	92,54
VRTE/ES	3,6459

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
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
Jul/20	2,23	2,34	1,17	3,14	0,49	-	0,44	0,36	0,25	0,40	0,0000	0,19	0,5000	23,54
Ago/20	2,74	3,87	0,72	5,44	0,53	-	0,36	0,24	0,78	0,40	0,0000	0,16	0,5000	23,54
Set/20	4,34	3,30	1,16	4,38	0,82	-	0,87	0,64	1,12	0,40	0,0000	0,16	0,5000	23,54
Out/20	3,23	3,68	1,73	4,86	0,65	-	0,89	0,86	1,19	0,37	0,0000	0,16	0,5000	23,54
Nov/20	3,28	2,64	1,28	3,31	0,94	-	0,95	0,89	1,03	0,37	0,0000	0,15	0,5000	23,54
Dez/20	0,96	0,76	0,70	0,68	1,07	-	1,46	1,35	0,79	0,37	0,0000	0,16	0,5000	23,54
Ac. 12 meses	23,14	23,08	8,81	31,72	5,17	-	5,45	4,52	5,62	4,87	0,0000	2,75	6,17	0,00

Simples Nacional - Comércio e Indústria																	
Receita bruta em 12 meses (R\$)	Anexo I - Comércio								Anexo II - Indústria <sup>(2)</sup>								
	Aliq. nom. (%)	Valor a deduzir (R\$)	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS <sup>(1)</sup>	Aliq. 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%) x 31,33%; CSLL = (AE - 5%) x 32,00%; Cofins = (AE - 5%) x 30,13%; PIS/Pasep = (AE - 5%) x 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. 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!



/planinternationalbrasil



/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)

