



conmax
soluções corporativas



(11) 4117-0098
www.conmax.com.br
contatosp@conmax.com.br



Edifício Capital Corporate Office: Av. Dr. Chucri Zaidan, 1550 - Conj. 1117 - Chácara Santo Antonio - 04711-130 - São Paulo/SP
Edifício Scopa Platinum Corporate: Rua Monsenhor Bruno, 1153 - Conj. 610 - Aldeota - 60115-191 - Fortaleza/CE +55 (85) 3388-8000

Dezembro de 2019 e Janeiro de 2020

A importante Lei da Liberdade Econômica

AS TAXAS DE JUROS NUNCA ESTIVERAM TÃO BAIXAS

Mas o mercado não repassa toda a redução para o crédito empresarial

ESTRATÉGIAS BÁSICAS DO MARKETING DIGITAL

Hoje, estar presente e ser visto na web é questão de sobrevivência

Contas
EM REVISTA

Informação indispensável ao empresário

EDITORA
QUARUP



Orientação e apoio para o seu crescimento

Gerir sua empresa, liderar a equipe e, não raro, ocupar-se de tarefas operacionais exigem muito de seu tempo. Se a tomada de decisões e a liderança dependem exclusivamente de você, outras atividades podem – e precisam – ser delegadas.

E aí é que nós entramos: com profissionais qualificados, cuidamos das rotinas trabalhistas e das burocracias fiscais e contábeis e ainda o assessoramos com informações gerenciais para que você possa se dedicar à administração de seu negócio.

Nosso papel, como assessoria contábil, é dar-lhe a sustentação de que você precisa para impulsionar seu crescimento.

Conte conosco.

4 EDITORIAL

5 CAPA

O primeiro artigo da série de reportagens sobre a Lei nº 13.874/19, a Lei da Liberdade Econômica, aborda a simplificação do processo de abertura de empresas.

8 CENOFISCO ORIENTA

*eSocial – MEI – Forma de transmissão
Lei da Liberdade Econômica
Publicações ordenadas em sítios eletrônicos*

10 FINANCEIRO

Quais são os efeitos da redução da Selic para as empresas

12 GESTÃO DE PESSOAS

Na corda bamba dos conflitos em equipe

14 GESTÃO

Marketing digital depende de planejamento estratégico

16 PAINEL

6 reflexões a serem feitas antes de delegar tarefas

17 DATAS & DADOS



NOVO CENÁRIO PARA O AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Desburocratização e simplificação são as principais características que o governo federal associa à Lei nº 13.874/19, mais conhecida como Lei da Liberdade Econômica. Recebidas com entusiasmo pelo empresariado brasileiro, as mudanças prometem aumentar a competitividade e a produtividade dos negócios, gerando até 3,7 milhões de postos de trabalho em dez anos, de acordo com cálculos do Ministério da Economia.

Abrangente, o texto altera uma série de regras que afetam o dia a dia das organizações, da formalização ao fechamento das empresas. Por isso, o tema ganha uma série de reportagens em nossa revista.

A primeira, que você confere nesta edição, destaca aspectos relacionados à abertura de empresas, como a criação da sociedade limitada unipessoal, a dispensa de autorização prévia para o exercício de atividades de baixo risco e outros pontos que exigem atenção dos empresários.

Na editoria Gestão, tratamos da relação entre planejamento estratégico e marketing digital. Estar online é fundamental às marcas mas, para obter resultados efetivos, é preciso definir propósitos e metas.

Em outubro, a taxa básica de juros chegou a 5% ao ano e a tendência é de que ela continue baixando. Apesar da consistente política de redução, na prática, o crédito continua muito oneroso para as

empresas. A matéria sobre o assunto mostra que os juros médios pagos pelas pessoas jurídicas são quase nove vezes superiores aos definidos para a Taxa Selic. Ainda assim, as condições de financiamento estão melhorando gradativamente.

Esta edição também enfoca dois temas relacionados à gestão de pessoas. Um deles é o gerenciamento dos conflitos em equipes. Divergências são inevitáveis em qualquer time, mas nem sempre são prejudiciais. É importante saber usá-las a favor dos processos e dos resultados, sem negligenciar crises que podem ter o efeito reverso. O outro, na editoria Painel, traz dicas sobre delegação de tarefas.

Boa leitura e bons negócios!

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
gerasimov174 | Adobe Stock

IMAGENS

Adobe Stock | Freepik

IMPRESSÃO

Araguaia Ind. Gráfica e Editora Ltda.

DIRETOR COMERCIAL

Fernando A. D. Marin

GERENTE DE MARKETING

Janaína V. Marin

FECHAMENTO

Matérias: 31/10
Seção Datas & Dados: 07/11

EDITORA
 **QUARUP**

11 4972-7222 | contas@contasemrevista.com.br | www.contasemrevista.com.br

Rua Manuel Ribeiro, 167 - Vila Vitória - Santo André-SP - CEP: 09172-730

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

LEI DA LIBERDADE ECONÔMICA PROMETE FACILITAR ABERTURA DE EMPRESAS

Para dar início à série de reportagens sobre os impactos da Lei nº 13.874/19 (Lei da Liberdade Econômica) no ambiente de negócios, abordamos os aspectos relacionados à abertura de empresas.



INÍCIO

Sancionada em setembro, a Lei nº 13.874/19 é uma das promessas do governo federal para estimular a criação de novos negócios. Tendo como premissa fundamental a liberdade econômica, as regras consolidam práticas que prometem desburocratizar e simplificar a abertura de empresas.

O CEO do Silva Lopes Advogados, Layon Lopes, observa que a Lei da Liberdade Econômica prevê uma série de incentivos ao empreendedorismo, a começar pelos procedimentos de abertura. “Até então, para se abrir uma empresa, logo de cara o empreendedor se deparava com altos custos, burocracia, inflexibilidade e impostos”, contextualiza.

Para o diretor do Departamento de Registro Empresarial e Integração da Secretaria de Governo Digital (Ministério da Economia), André Santa Cruz, a simplificação no processo de abertura de empresas é o principal impacto da norma para o ambiente de negócios. “A lei prevê o registro automático para a maioria dos atos societários (constituição, alteração e extinção) de mais de 96% das empresas do Brasil, que são os empresários individuais, a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli) e as sociedades limitadas”, afirma.

O grande diferencial está na credibilidade dada ao empresário, comenta o presidente da Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas

de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (Fenacon), Sérgio Approbato Machado Júnior. “É uma mudança de critério”, resume. “Antes, para exercer qualquer atividade, o empresário era obrigado a comprovar algumas questões. Agora não, acredita-se muito na palavra do contribuinte, naquilo que ele está efetuando. A fiscalização vem posteriormente, o que é muito comum nos países desenvolvidos”.

Atividades de baixo risco

Um dos fatores que viabilizam a simplificação nos procedimentos de abertura de empresas é a definição das atividades de baixo risco. Santa Cruz explica que existem 287 atividades econômicas classificadas

como de baixo risco pela Resolução nº 51/19, do Comitê Gestor da Rede Nacional de Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios. “Todas as 287 atividades listadas no anexo dessa resolução não precisam mais de alvará ou licença. Não sendo atividade de baixo risco, o empreendedor tem direito a um alvará provisório com vistoria posterior, se houver médio risco. Terá que aguardar vistoria prévia para iniciar a operação apenas nos casos de alto risco”, esclarece.

Lopes destaca, entre os parâmetros adotados para determinar o nível de risco da empresa, pontos como prevenção contra incêndio e pânico, localidade do estabelecimento, segurança sanitária e ambiental. Entretanto, pondera que “por mais que os critérios existam,

*Até então, para abrir
uma empresa, logo
de cara o empreendedor
se deparava com
altos custos, burocracia,
inflexibilidade
e impostos*

ainda é possível que alguns empresários sofram dificuldades para conseguir enquadrar seu estabelecimento como de baixo risco A”. O advogado projeta que “o grau dessa dificuldade somente será respondido, na prática, durante os próximos meses”.

É importante que o empresário, antes de iniciar os procedimentos de abertura, analise a Resolução nº 51/19 e verifique, também, quais são as regras vigentes no município para saber se é permitida a atividade comercial no lugar onde se pretende instalar a empresa, conforme recomenda o presidente da Fenaccon. “Na lei de zoneamento municipal existe esse esclarecimento, indicando se pode abrir e qual tipo de atividade é autorizado no local. Antes de fechar qualquer contrato (de compra ou locação de imóvel), é bom fazer essa pesquisa”.

Sociedade unipessoal

Algumas medidas trazidas pela Lei da Liberdade Econômica já deveriam ter sido adotadas no País, avaliam os especialistas. É o caso da criação da sociedade limitada



unipessoal, que, na opinião de Lopes, chega com atraso. “Esse já é um padrão mundial há muitos anos. Em grande parte dos países desenvolvidos existe a figura da sociedade unipessoal. Porém, há alguns anos, o Brasil tomou caminho inverso e criou uma nova entidade, a Eireli, quando, na verdade, o melhor seria ter possibilitado que uma sociedade limitada pudesse ter somente um sócio, sem grandes modificações legislativas”, argumenta.

Embora a alternativa de abertura de CNPJ configurada como Eireli tenha sido mantida, Lopes considera que essa opção deverá deixar de existir no futuro, por não ser tão relevante. “É mais oneroso para o empresário uma Eireli do que uma sociedade limitada unipessoal, principalmente no que diz respeito ao capital social mínimo”.

Santa Cruz descreve que a sociedade limitada unipessoal é uma sociedade limitada como qualquer outra. “A unipessoalidade poderá decorrer de constituição originária, saída de sócios da sociedade por meio de alteração contratual, bem como de transformação,

fusão, cisão, conversão, etc. Assim, aplicam-se à sociedade limitada unipessoal, no que couber, todas as regras aplicáveis à sociedade limitada constituída por dois ou mais sócios”.

Por mais que os critérios existam, alguns empresários podem ter dificuldades para enquadrar sua empresa como de baixo risco A

Ao permitir a formação da sociedade unipessoal, a Lei da Liberdade Econômica evita que empresários firmem parcerias pró-forma. “Ou seja, aquelas nas quais um dos sócios normalmente detém a quase totalidade das quotas representativas do capital social (normalmente com o equivalente a 99%) e o outro sócio figura como titular de parcela diminuta do capital social (em regra, 1%)”, exemplifica Santa Cruz.

Approbato também acha a nova modalidade melhor do que a Eireli. “A lei facilita a abertura desse tipo de sociedade, limita o grau de responsabilidade ao capital e descaracteriza o que era comum: pegava-se alguém que não era da atividade para montar uma sociedade em parceria só para ter um negócio, o que não fazia sentido algum”.

Apesar dos avanços, Lopes considera que é preciso fazer ajustes. Uma das regras para a formalização da sociedade unipessoal é a limitação em relação à denominação social, que deverá conter o nome civil do sócio único, acrescido da palavra “limitada”, por extenso ou abreviada. “Não há fundamento ou justificativa adequada para isso ser exigido de uma sociedade limitada com um único sócio, porém, não ser exigido de uma sociedade limitada com dois sócios ou mais”.

ficativa adequada para isso ser exigido de uma sociedade limitada com um único sócio, porém, não ser exigido de uma sociedade limitada com dois sócios ou mais”.



Lopes: A exigência de a denominação social da sociedade unipessoal conter o nome civil do sócio único acrescido da palavra “limitada” não tem fundamento

Arquivo pessoal



Santa Cruz: “A unipessoalidade poderá decorrer de constituição originária, saída de sócios da sociedade [...], bem como de transformação, fusão, cisão, conversão, etc.”

Arquivo pessoal



Approbato: Antes de fechar qualquer contrato, é bom pesquisar a lei de zoneamento municipal para saber se pode abrir e qual tipo de atividade é autorizado no local

Arquivo pessoal

ESOCIAL – MEI – FORMA DE TRANSMISSÃO

Quais são as formas de o Microempreendedor Individual (MEI) prestar informações ao Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial)?

Os MEIs poderão prestar suas informações ao eSocial das seguintes formas, de acordo com sua realidade:

- 1. eSocial Web Simplificado MEI:** É uma ferramenta online desenvolvida para auxiliar o MEI na prestação das informações, que funciona de modo semelhante ao eSocial módulo Empregador Doméstico. Realiza cálculos automáticos e integra os eventos com a folha (férias, afastamentos, desligamentos, etc.), além de facilitar o gerenciamento da folha de pagamento, a admissão do empregado e a geração da guia de recolhimento. É a melhor escolha para o MEI que deseja ele mesmo prestar as informações diretamente no sistema. Não é necessário ter certificado digital.
- 2. eSocial Módulo Web Geral Empresas:** Se o MEI tiver uma situação jurídica não contemplada no sistema simplificado, poderá se valer do módulo Web Geral Empresas. Nesse módulo online é possível prestar todas as informações previstas para o eSocial. É considerado um módulo avançado e, apesar de qualquer MEI poder prestar as informações diretamente, é mais indicado para aqueles com alguma experiência com folhas de pagamento. Também não será necessário ter certificado digital, se o próprio MEI acessar esse ambiente.
- 3. eSocial Web Service:** É a maneira padrão de prestar informações ao eSocial: por meio da utilização de software próprio compatível com a transmissão dos arquivos no formato do eSocial (.xml). Em geral, é a escolha dos escritórios de contabilidade (embora eles também possam usar o sistema online). Será necessário ter certificado digital e, caso as informações sejam prestadas por contador, será necessário o cadastramento de procuração eletrônica.

Rosânia de Lima Costa - Consultora e redatora Cenofisco



eSocial

LEI DA LIBERDADE ECONÔMICA

Quais são os atos públicos de liberação de que as atividades de baixo risco ou “baixo risco A” estão dispensadas e como identificá-las?

As atividades de baixo risco ou “baixo risco A” estão dispensadas dos seguintes atos públicos de liberação: a licença, a autorização, a concessão, a inscrição, a permissão, o alvará, o cadastro, o credenciamento, o estudo, o plano, o registro e os demais atos exigidos, sob qualquer denominação, por órgão ou entidade da administração pública na aplicação de legislação, como condição para o exercício de atividade econômica, inclusive o início, a continuação e o fim para a instalação, a construção, a operação, a produção, o funcionamento, o uso, o exercício ou a realização, no âmbito público ou privado, de atividade, serviço, estabelecimento, profissão, instalação, operação, produto, equipamento, veículo, edificação e outros.

Qualificam-se como de baixo risco ou “baixo risco A” as atividades constantes no Anexo I da Resolução CGSIM nº 51/19.

Base legal: § 6º do art. 1º da Lei nº 13.874/19.

Vanessa Alves - Consultora e redatora Cenofisco

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



PUBLICAÇÕES ORDENADAS EM SÍTIOS ELETRÔNICOS

Quais são as empresas que devem apresentar as publicações ordenadas das demonstrações contábeis de forma eletrônica?

De acordo com o art. 289 da Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), com a nova redação dada pela Medida Provisória nº 892/19, as empresas que devem apresentar as publicações ordenadas das demonstrações contábeis de forma eletrônica são as companhias abertas e as companhias fechadas.

Para as companhias abertas, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) regulamentou o art. 289 da Lei nº 6.404/76 através da Deliberação CVM nº 829/19 que dispõe que as publicações ordenadas das companhias abertas será no Sistema Empresas.NET, com cópia à Superintendência de Relações com Empresas (SEP).

Já para as companhias fechadas, o Ministro de Estado da Economia regulamentou o art. 289 da Lei nº 6.404/76 através da Portaria GM/ME nº 529/19, que dispõe sobre a publicação e divulgação dos atos das companhias fechadas na Central de Balanços (CB) do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped).

As companhias abertas e fechadas também disponibilizarão as publicações ordenadas em seu sítio eletrônico.

Base legal: citada no texto.

Vanessa Alves - Consultora e redatora Cenofisco

07 DIAS
de **ACESSO**
GRÁTIS
ao Portal **CENOFISCO**
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**

QUAIS SÃO OS EFEITOS DA **REDUÇÃO** DA SELIC PARA AS EMPRESAS

Apesar de os jornais noticiarem que o Brasil reduziu as taxas de juros para o menor nível histórico, na prática, o crédito destinado à pessoa jurídica diminui mais lentamente e continua elevado.



Tradicionalmente, os juros sempre foram elevados no Brasil. Mesmo que eventualmente oscilando para baixo, os percentuais tendiam a retomar o movimento de alta. Esse padrão começou a mudar de forma mais consistente, em outubro de 2016, quando a taxa básica de juros foi rebaixada de 14,25% ao ano (a.a.) para 14% a.a. A partir daí, a desaceleração tem sido contínua: chegou a 5% a.a. em outubro e tende a cair ainda mais. Entretanto, essa informação não condiz com a realidade que o empresário encontra ao buscar linhas de crédito junto

aos bancos, embora as perspectivas sejam positivas.

A taxa básica de juros representa as condições negociadas no âmbito

Empresas que, no passado, assumiram dívidas com juros nominais maiores podem procurar os bancos para rever as taxas cobradas

do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic). “É a taxa de transação firmada entre bancos com o Banco Central”, esclarece o economista e membro do Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica (Cecon), Felipe Da Roz.

Definida durante as reuniões do Comitê de Política Monetária (COPOM), a taxa Selic é, em certa medida, repassada para as linhas de crédito de mercado que chegam às pessoas físicas e jurídicas, explica Da Roz. “Quando a taxa está subindo, o ajuste por parte dos bancos é, praticamente, automático. Quando está caindo, porém, os bancos não repassam tudo”.



Da Roz: “Quando a taxa está subindo, o ajuste por parte dos bancos é, praticamente, automático. Quando está caindo, porém, os bancos não repassam tudo”

Arquivo pessoal



Vertamatti: No caso de pessoas físicas, que afetam indiretamente as empresas, o cadastro positivo irá facilitar gradativamente a redução da inadimplência

Arquivo pessoal

De acordo com a pesquisa de juros, realizada mensalmente pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), é possível observar a retração das taxas aplicadas às linhas de crédito à pessoa jurídica. Em setembro de 2019, a taxa média estava em 47,64% a.a., contra 54,29% a.a.

na comparação com o mesmo mês de 2018. “Com a queda da Selic, os juros, de maneira geral, têm caído, ainda que não acentuadamente como se espera. O que significa que ainda há espaço para reduzir mais os juros praticados no mercado”, avalia o diretor-executivo de economia da Anefac, Roberto Vertamatti.

Momento para rever dívidas

O movimento de retração da taxa Selic favorece as empresas. Uma das vantagens é que os percentuais aplicados às operações de crédito começam a regredir gradualmente. Outro benefício diz respeito à renegociação das dívidas. Da Roz ressalta que organizações que, no passado, assumiram dívidas com juros nominais maiores podem procurar as instituições bancárias para rever as taxas cobradas.

“Conseguindo renegociar a taxa hoje, os preços serão ajustados e a taxa de juros ficará travada”, assegura o economista. Isso quer dizer que, caso a Selic volte a subir, o empresário ainda contará com condição melhor para o pagamento das dívidas. Vertamatti acrescenta que, concomitantemente, a companhia deve estabelecer uma revisão de custos com vistas a otimizar a gestão financeira do negócio.

Por que o crédito continua caro?

A prática do mercado de crédito para pessoa jurídica ainda não está alinhada à trajetória de redução da taxa básica de juros. A Anefac demonstra esse descolamento comparando os percentuais de março de 2013 com os de setembro de 2019. Nesse período, enquanto a Selic regrediu 1,75 ponto percentual, baixando de 7,25% para 5,5% a.a., o mercado elevou as taxas em 4,06 pontos percentuais, com incremento de 43,58% a.a. (março de 2013) para 47,64% a.a. (setembro de 2019).

Sobre os fatores que contribuem para esse afastamento, Vertamatti enumera cinco pontos.

- 1 **Baixa concorrência no sistema bancário**
No Brasil, cinco grandes bancos dominam 85% do mercado bancário. Equilibrar a concorrência poderia beneficiar os clientes.
- 2 **Alta carga tributária**
O peso dos tributos também impacta o sistema bancário, refletindo diretamente nos juros cobrados.
- 3 **Inadimplência**
A inadimplência dos clientes contribui para que as taxas de juros permaneçam elevadas. “No caso de pessoas físicas, que acabam afetando indiretamente as empresas, a implantação do cadastro positivo irá facilitar gradativamente a redução da inadimplência”, projeta.
- 4 **Burocracia**
Outro fator que impacta o custo do crédito é a burocracia brasileira, que afeta tanto empresas quanto pessoas físicas.
- 5 **Falta de competitividade**
Há, também, poucas alternativas no tocante às linhas de longo prazo. Essa falta de competitividade “engessa a economia brasileira como um todo”, avalia.

NA CORDA BAMBA DOS CONFLITOS EM EQUIPE

Divergências podem induzir a melhorias ou arruinar projetos, dependendo da forma como as discordâncias são gerenciadas. Num ambiente aberto ao diálogo, os debates estimulam o desenvolvimento de todos.

“ Se existem duas pessoas numa sala com a mesma opinião, então, uma é desnecessária”. É com essa frase que o sócio, consultor-sênior e coach ontológico da Appana Treinamentos, Paulo Corniani, destaca a importância dos conflitos no ambiente de trabalho. Embora o termo, muitas vezes, esteja associado a uma atitude negativa ou violenta, demonstra, com o exemplo, que discordâncias são saudáveis e mais produtivas do que a indiferença.



Corniani: “O problema é não falar sobre o assunto. Gerir o conflito é colocá-lo na mesa para que não ultrapasse o aceitável ou deixe o ambiente tóxico”

Arquivo pessoal

“Em todos os trabalhos com grupo, conflito é um direito adquirido”, define Corniani, acrescentando que isso faz parte do processo democrático. “A democracia pede que a gente chegue a um acordo a partir das diferenças, é o que leva a uma relação de ganha-ganha”.

Na opinião da administradora, filósofa e coach ontológica, Thalita Mazepa, a situação precisa ser encarada com naturalidade. Um grupo de trabalho deve ser composto por pessoas de diferentes visões, salienta a consultora. “Por comodidade, construímos equipes com



Mazepa: A gestão deve seguir um modelo colaborativo, que valorize o desenvolvimento coletivo, sem que as pessoas se sintam anuladas como indivíduos

Daniel Ferrara



pessoas que pensam igual, para que as relações e a tomada de decisão sejam mais fáceis. É na diversidade, porém, que se ampliam as possibilidades”, argumenta.

Entre a paralisia e o diálogo

Para lidar bem com situações em que as discordâncias são evidentes, é fundamental entender que existem vários tipos de conflitos: alguns paralisam, inviabilizando debates saudáveis; outros, permitem o diálogo, considerando os diferentes pontos de vista.



*Por comodidade,
construímos equipes
com pessoas
que pensam igual, para
que as relações
e a tomada de decisão
sejam mais fáceis*

discordâncias como ataques, gerando aumento de proporção dos conflitos”, explica Mazepa.

O pior cenário de todos, na opinião dos especialistas, ocorre quando as divergências se desenrolam por “baixo dos panos”, sem chegar ao conhecimento dos líderes. Nesse caso, a paralisia ocorre porque fica inviável gerenciar a

disputa. “O gestor não sabe de onde vem o problema e isso é o que mais acontece”, alega Corniani.

Questão de maturidade

O que diferencia o bom do mau conflito é a maturidade com a qual a situação é tratada tanto pelos envolvidos quanto pelos líderes. E só se chega a esse nível de entendimento caso haja uma cultura organizacional aberta ao diálogo transparente.

“Quando aprendemos a olhar os conflitos com maturidade, temos mais clareza e objetividade do que está acontecendo”, esclarece Mazepa. Sobre o papel dos líderes, Corniani reforça que as discordâncias não devem ser ignoradas. “O problema é não falar sobre o assunto. Gerir o conflito é colocá-lo na mesa para que não ultrapasse o aceitável ou deixe o ambiente tóxico”, orienta.

Uma das ocasiões em que a paralisia se estabelece é a que envolve os conflitos velados, revela Mazepa. Nesse caso, existe a figura do predador, “uma pessoa de personalidade mais forte e dominadora, que impõe opiniões e visões, sem abrir espaço de escuta e fala para os outros”, descreve. Esse tipo de profissional irá atacar e anular quem contrariar suas posições.

Há, ainda, os atritos emocionais, quando a questão é levada para o lado pessoal. “A pessoa não consegue separar e encara as

No controle da situação

Cada conflito vai exigir uma solução específica. Entretanto, existem alguns cuidados que facilitam o enfrentamento dos problemas, conforme aconselha Mazepa.

Abordar problemas, sem atacar pessoas

O conflito representa uma divergência que não precisa ser resolvida como uma guerra. “Aliás, muitas guerras foram evitadas pelo trabalho diplomático”, defende.

Desenvolver a escuta

Se as divergências nascem na fala, as soluções surgem da escuta. “Só assim é possível compreender o outro”, ressalta.

Reduzir a burocracia

“Quanto mais simples e diretos forem os processos, mais objetivas serão as relações humanas”, frisa a consultora. Por isso mesmo, ela indica a adoção de metodologias ágeis no dia a dia da empresa.

Investir na gestão colaborativa

Ambientes competitivos podem fomentar o combate entre as pessoas. Para evitar isso, Mazepa recomenda que a gestão seja baseada em um modelo colaborativo, que valorize o desenvolvimento coletivo, “sem subtrair o individual, a fim de que as pessoas não se sintam anuladas enquanto indivíduos”.

MARKETING DIGITAL DEPENDE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Site, blog e mídias sociais são canais que aproximam as marcas de seus clientes e podem gerar excelentes resultados para as empresas. O desafio é elaborar ações alinhadas às necessidades do negócio.

Cerca de 70% da população brasileira tem acesso à internet, segundo o relatório *Digital in 2019*, desenvolvido pela Hootsuite em parceria com a We Are Social. O estudo aponta que o País possui quase 150 milhões de internautas e que eles passam, em média, 9 horas e 29 minutos online.

“Todo mundo está conectado.

Ou você está na web ou não existe”, contextualiza o diretor da Academia do Marketing, Alberto Valle. A grande questão é: como desenvolver ações de marketing em um ambiente tão vasto e competitivo? As possibilidades de estratégias que

podem ser desenvolvidas são muitas e variam de acordo com as características de cada negócio.

Ter um site, por exemplo, é mandatório, e algo relativamente simples de desenvolver. Atualmente, existem plataformas que viabilizam a construção das páginas sem que seja necessário ter conhecimento de programação, constata

Valle. “O problema é que o site, sozinho, não funciona, porque ele tem que ser encontrado. É aí que entram as ferramentas de marketing digital”, afirma.

Um dos recursos mais importantes é o Search Engine Optimization (SEO, ou otimização para mecanismos de busca), que segue alguns padrões de formatação e, assim, favorece a visibilidade do

conteúdo em buscadores como o Google, objetivando o ranqueamento das páginas nas primeiras posições. “O marketing de busca tem duas dimensões: busca orgânica e os anúncios pagos”, detalha Valle. O ranqueamento orgânico é resultado exclusivo da relevância do conteúdo,

enquanto na plataforma de anúncios paga-se um valor por palavra-chave, com o intuito de que a página seja divulgada com destaque. Mas o SEO está sempre associado a outras ferramentas, como blogs corporativos, landing pages (páginas de captura de contatos), etc. Dificilmente uma iniciativa nessa área trará bons

resultados se não estiver vinculada a uma estratégia bem desenhada.

Propósito em primeiro lugar

O coordenador de pós-graduação e extensão da ESPM, Sthefan

O problema é que o site, sozinho, não funciona, porque ele tem de ser encontrado. É aí que entram as ferramentas de marketing digital



Valle: “Todo mundo está conectado. Ou você está na web ou não existe”

Arquivo pessoal



Berwanger: As empresas brasileiras investem de forma equivocada no marketing digital

Arquivo pessoal

Gabriel Berwanger, avalia que as empresas brasileiras ainda estão investindo de forma equivocada no marketing digital. Para ele, “falta visão de negócios e planejamento estratégico”. “As ações são feitas de forma desordenada, sem pensar no objetivo”, critica. E não são apenas as pequenas empresas que falham, trata-se de erro comum, que pode ser observado, também, em grandes companhias, adverte.

As estratégias de marketing digital atendem a diferentes propósitos: colaboram para atrair clientes em potencial, educar o público consumidor sobre produtos ou serviços, fortalecer a marca, gerenciar o relacionamento com o cliente, alcançar novos mercados, enfrentar novos competidores, entre outros. O problema é que, frequentemente, as ações são desenvolvidas sem considerar esse diagnóstico. “A partir desse entendimento é que se vai buscar o canal mais adequado”, sustenta Berwanger.

Toda a estratégia de marketing digital deve estar associada aos

objetivos traçados pela empresa e aos resultados esperados, mas é preciso que o empresário também entenda quais são as ferramentas mais adequadas para o seu negócio. Berwanger recomenda que os gestores busquem informações e cursos introdutórios de marketing

digital capazes de explicar o tema a partir de cases. O objetivo não deve ser aprender técnicas, mas conhecer as melhores práticas para saber como demandar serviços. Ele frisa que esse é um serviço especializado, a ser realizado por profissionais da área.

Marketing digital em cinco passos

Berwanger sugere algumas etapas no planejamento e execução das ações de marketing digital.

- 1 **Faça um diagnóstico interno**
Analisar qual é o momento atual da empresa e quais são as necessidades, para entender o que deve ser priorizado.
- 2 **Contrate serviços especializados**
Definindo o propósito das ações, procure agências ou profissionais capacitados.
- 3 **Incremente o investimento aos poucos**
Se precisa executar campanhas pagas no Google, comece com valores menores. Os investimentos devem ser aumentados aos poucos, de acordo com os resultados obtidos.
- 4 **Acompanhe as metas alcançadas**
Estabeleça métricas e acompanhe periodicamente os resultados das ações implementadas.
- 5 **Tenha flexibilidade para ajustar as estratégias**
As táticas podem ser revistas no meio do caminho, sempre considerando os objetivos da empresa e as metas estabelecidas.

6 REFLEXÕES A SEREM FEITAS

antes de delegar tarefas



Delegar tarefas é muito mais do que mandar fazer. Para ter êxito nessa empreitada, é preciso desenvolver as competências e as habilidades de um líder.

1

Por quê? Delegar possibilita que você se foque nos aspectos estratégicos do negócio, ao mesmo tempo em que aumenta o comprometimento, a integração e as habilidades da equipe.



br.freepik.com

2

Quando? Sempre. Você precisa ter tempo para se concentrar em fazer as coisas acontecerem na sua empresa. Para isso, precisa delegar tarefas, sobretudo as do plano operacional.



br.freepik.com

3

O quê? Analise constantemente suas atividades e veja quais podem ser feitas pelos colaboradores. Lembre-se, porém, de que delegar não é se livrar do trabalho de que não gosta de fazer.



br.freepik.com

4

A quem? Isso exige que você conheça o perfil e as habilidades de cada colaborador para delegar a tarefa certa para a pessoa certa. Tome dois cuidados: distribua as atividades de forma equilibrada, sem sobrecarregar os que você considera mais aptos, e treine a pessoa antes de atribuir-lhe a responsabilidade.



br.freepik.com

5

Como? O trabalho, seus objetivos e impactos no negócio, o resultado esperado, os prazos de início e término, as responsabilidades e o grau de autoridade que o colaborador terá para realizá-lo precisam ficar claros. Ter processos definidos torna a delegação absurdamente mais fácil. Acompanhe a evolução, mas dê espaço para a pessoa fazer as coisas a seu modo.



br.freepik.com

6

E você? Sua função é criar condições para que a equipe execute a atividade da melhor forma. Isso implica acompanhar as tarefas, esclarecer as dúvidas, eliminar as dificuldades e valorizar os trabalhos bem feitos. Afinal, a responsabilidade pelos resultados – bons ou ruins – é somente sua.



br.freepik.com

DEZEMBRO'19	
DIA ⁽¹⁾	OBRIGAÇÕES
06	Caged – Nov.'19 FGTS – Nov.'19 (inclui a 1ª parcela do 13º salário) Salários – Nov.'19 ⁽²⁾ Simples Doméstico – Nov.'19 (inclui o FGTS da 1ª parcela do 13º salário)
10	GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
13	DCTFWeb/Prev. – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Nov.'19 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Out.'19 EFD-Reinf – Empr. fat. anual acima de R\$ 4,8 milhões – Nov.'19 eSocial – Empr. fat. anual acima de R\$ 4,8 milhões – Nov.'19
16	Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Nov.'19
20	13º salário – 2ª parcela Cofins/CSLL/PIS fonte – Nov.'19 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Nov.'19 DCTF – Out.'19 DCTFWeb – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – 13º salário 2019 IRRF – Nov.'19 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Nov.'19 Previdência Social – Nov.'19 e 13º salário Simples – Nov.'19
24	Cofins – Nov.'19 IPI – Nov.'19 PIS – Nov.'19
30	Contribuição sindical facultativa ^(5 e 6) CSLL – Nov.'19 CSLL – Trimestral – 3ª cota Decl. Oper. Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Nov.'19 DeSTDA – Nov.'19 Imp. sobre Prop. Territ. Rural (ITR) – Ano-base 2019 – 4ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Nov.'19 IRPF – Carnê leão – Nov.'19 IRPF – Renda variável – Nov.'19 IRPJ – Lucro inflacionário – Nov.'19 IRPJ – Nov.'19 IRPJ – Renda variável – Nov.'19 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Nov.'19 IRPJ – Trimestral – 3ª cota Pert – Dez.'19 Pert-SN – Dez.'19 Refis – Nov.'19 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Dez.'19 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Dez.'19

JANEIRO'20	
DIA ⁽¹⁾	OBRIGAÇÕES
07	Caged – Dez.'19 FGTS – Dez.'19 (inclui a 2ª parcela do 13º salário) Salários – Dez.'19 ⁽²⁾ Simples Doméstico – Dez.'19 e 13º salário
10	13º salário'19 – Eventuais diferenças sobre salários variáveis ⁽⁷⁾ GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
15	DCTFWeb/Prev. – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Dez.'19 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Nov.'19 EFD-Reinf – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Dez.'19 eSocial – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Dez.'19 Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Dez.'19
20	Cofins/CSLL/PIS fonte – Dez.'19 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Dez.'19 IRRF – Dez.'19 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Dez.'19 Previdência Social – Dez.'19 Simples – Dez.'19
22	DCTF – Nov.'19
24	Cofins – Dez.'19 IPI – Dez.'19 PIS – Dez.'19
28	DeSTDA – Dez.'19
31	Contribuição sindical facultativa ^(5 e 8) Contribuição sindical patronal ⁽⁵⁾ CSLL – Dez.'19 CSLL – Trimestral – 1ª cota ou única Decl. Oper. Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Dez.'19 IRPF – Alienação de bens ou direitos – Dez.'19 IRPF – Carnê leão – Dez.'19 IRPF – Renda variável – Dez.'19 IRPJ – Dez.'19 IRPJ – Lucro inflacionário – Dez.'19 IRPJ – Renda variável – Dez.'19 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Dez.'19 IRPJ – Trimestral – 1ª cota ou única Pert – Jan.'20 Pert-SN – Jan.'20 Refis – Dez.'19 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Jan.'20 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Jan.'20

(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 outubro que não contribuíram no exercício de 2019. (7) O Decreto nº 57.155/65 determina que essas diferenças sejam pagas em 10 de janeiro, mas existem entendimentos de que o pagamento deve ser feito no quinto dia útil de janeiro (dia 07), em função do disposto no artigo 459 da CLT. (8) Empregados optantes admitidos em novembro que não contribuíram no exercício de 2019.

TABELA DE CONTRIBUIÇÃO DOS SEGURADOS EMPREGADO, EMPREGADO DOMÉSTICO E TRABALHADOR AVULSO (DEZ.'19)

FAIXAS SALARIAIS (R\$)	ALÍQUOTA PARA FINS DE RECOLHIMENTO AO INSS (%)
até 1.751,81	8,00
de 1.751,82 a 2.919,72	9,00
de 2.919,73 a 5.839,45	11,00

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 Fapí pagas pelo contribuinte.

OUTROS INDICADORES

Salário mínimo (dez.'19)	998,00		
Teto INSS (dez.'19)	5.839,45		
Salário-família (dez.'19)	salários até 907,77	46,54	
	salários de 907,78 a 1.364,43	32,80	
Ufir (dez.'00)	1,0641	UPFAL (dez.'19)	25,96
Ufemg (dez.'19)	3,5932	UPF/BA (dez.'00)	39,71
Uferr (dez.'19)	365,77	UPF/PA (dez.'19)	3,4617
Ufesp (dez.'19)	26,53	UPF/RO (dez.'19)	70,68
Ufirce (dez.'19)	4,26072	UPF/RS (dez.'19)	19,5356
Ufir/RJ (dez.'19)	3,4211	VRTE/ES (dez.'19)	3,4217
UFR/PI (dez.'19)	3,42	—	

INDICADORES 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
Nov.'18	-0,49	-1,14	0,13	-1,70	-0,17	0,32	-0,25	-0,21	0,15	0,56	0,0000	0,49	0,5000	23,54
Dez.'18	-1,08	-0,45	0,13	-0,82	0,29	-0,21	0,14	0,15	0,09	0,56	0,0000	0,49	0,5000	23,54
Jan.'19	0,01	0,07	0,49	-0,19	0,57	0,43	0,36	0,32	0,58	0,57	0,0000	0,54	0,5000	23,54
Fev.'19	0,88	1,25	0,09	1,79	0,35	0,35	0,54	0,43	0,54	0,57	0,0000	0,49	0,5000	23,54
Mar.'19	1,26	1,07	0,31	1,35	0,65	0,54	0,77	0,75	0,51	0,57	0,0000	0,47	0,5000	23,54
Abr.'19	0,92	0,90	0,38	1,09	0,63	0,32	0,60	0,57	0,29	0,51	0,0000	0,52	0,5000	23,54
Mai.'19	0,45	0,40	0,03	0,52	0,22	0,20	0,15	0,13	-0,02	0,51	0,0000	0,54	0,5000	23,54
Jun.'19	0,80	0,63	0,88	0,83	-0,02	-0,21	0,01	0,01	0,15	0,51	0,0000	0,47	0,5000	23,54
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
Acumulado em 12 meses	3,15	3,29	4,18	3,29	2,93	1,84	2,55	2,54	2,98	6,44	0,0000	6,18	6,17	0,00

SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO E INDÚSTRIA

RECEITA BRUTA EM 12 MESES (R\$)	ANEXO I – COMÉRCIO								ANEXO II – INDÚSTRIA ⁽²⁾								
	ALÍQUOTA NOM. (%)	VALOR A DEDUZIR (R\$)	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS ⁽¹⁾	ALÍQUOTA 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 ⁽³⁾	ALÍQUOTA NOM. (%)	VALOR A DEDUZIR (R\$)	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS ⁽⁴⁾
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 ⁽³⁾	22,00	183.780,00	18,80	19,20	18,08	3,92	40,00 ⁽⁴⁾
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 ⁽⁵⁾
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 ⁽⁵⁾
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 | (11) 3956-2177
Pessoa física: doeplan.org.br | doador@plan.org.br

www.plan.org.br

