



Contabilidade São Judas Tadeu  
www.contabilidadesaojudastadeu.com.br

**evarejo**

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE VAREJO  
www.evarejo.com

Laboratório  
**FISCAL**  
www.laboratoriofiscal.com.br

Outubro e Novembro de 2016

# Inovar é bem mais (fácil) do que se pensa

## MENOS BLABLABLÁ E MAIS PROPÓSITO, POR FAVOR

Programas de treinamento têm de saber falar com os colaboradores

## O OUTRO LADO DA MOEDA DO SPED TRABALHISTA

Saiba mais sobre a EFD-Reinf, o módulo complementar do eSocial

**Contas**  
EM REVISTA

Informação indispensável ao empresário

EDITORA  
**QUARUP**



### **IMAGINE SE VOCÊ TIVESSE QUE FAZER**

TUDO ISSO, ALÉM DO QUE JÁ FAZ NO SEU DIA A DIA:

- » ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL E FISCAL
- » ORIENTAÇÃO NA EMISSÃO DE NOTAS FISCAIS
- » BUSCAR INFORMAÇÕES SOBRE TRIBUTAÇÃO CORRETA E BENEFÍCIOS FISCAIS
- » APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA
- » DECLARAÇÃO DE IMPOSTOS

## **SERIA BEM DIFÍCIL, CERTO?**

Mas fique tranquilo, estamos aqui para ajudar você a cuidar de tudo isso. Dessa forma, você tem mais tempo para olhar com carinho as outras áreas da sua empresa.

Além disso, investimos no bem mais valioso e intangível que existe: a informação. Nossa revista bimestral vai manter você atualizado sobre tudo o que é importante para a gestão de sua empresa. Leia e não hesite em nos consultar caso fique alguma dúvida. Aproveite sempre a oportunidade de ampliar seus conhecimentos.

## 4 EDITORIAL

## 5 CAPA

*A inovação acontece em todas as áreas, a todo momento. Empresas competitivas são as que aprenderam a incorporar esse conceito ao seu DNA.*

## 8 CENOFISCO ORIENTA

*Abandono de emprego – Caracterização  
Abandono de emprego – Procedimento do empregador  
ICMS/PR – Crédito presumido – Sucos/néctares de frutas e bebidas à base de soja*

## 10 eSOCIAL

*EFD-Reinf: conheça essa obrigação acessória*

## 12 GESTÃO DE PESSOAL

*O sucesso do treinamento depende do engajamento*

## 14 GESTÃO

*Fornecedor é peça-chave no desenvolvimento das empresas*

## 16 PAINEL

*6 dicas para manter os funcionários motivados*

## 17 DATAS & DADOS



# DE INOVAÇÃO EM INOVAÇÃO, A EMPRESA LUCRA MAIS

O termo inovação tem sido disseminado por todos os setores empresariais. Apesar de ter virado palavra da moda, poucos compreendem seu real significado e, o principal, como colocá-la em prática. Fato é que muitos empresários ainda não sabem como tornar a inovação efetiva em suas companhias e desfrutar de seus benefícios. Especialistas alertam que inovar não requer grandes cifras de investimentos.

Pequenas atitudes podem contribuir efetivamente para o desenvolvimento de uma organização. Mudanças de leiaute, novos produtos e serviços ou atualizações na estrutura são ações

que podem ser consideradas inovadoras e melhorar o processo empresarial. O que define a inovação é o impacto que as mudanças terão na lucratividade da companhia. Além disso, mesmo pequenas empresas podem inovar e ampliar consideravelmente seu faturamento.

Outra reportagem aborda treinamentos e como realizá-los para que atinjam o objetivo esperado pelas empresas. Os empresários precisam entender os critérios envolvidos na definição dos programas a serem aplicados para que o conteúdo não entre por um ouvido do colaborador e saia pelo outro.

A parceria entre clientes e fornecedores também ganha destaque nesta

edição. Ter um fornecedor que atenda às diretrizes da companhia e que entregue produtos de qualidade dentro do prazo é fundamental para o sucesso dos negócios. Dada a relevância dessa parceria, o relacionamento entre as partes precisa ser pautado pela transparência.

*Contas em Revista* ainda traz um passo a passo da Escrituração Fiscal Digital das Retenções e Informações da Contribuição Previdenciária Substituída, a EFD-Reinf, módulo do Sped complementar ao eSocial.

Para encerrar, a seção Paineis dá dicas sobre como manter colaboradores motivados.

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

### PRODUÇÃO EDITORIAL

De León Comunicações

Jornalista responsável: Lenilde Plá de León  
Redação: Katherine Coutinho e Gilmara Sanches

### CONSELHO CONSULTIVO

Bahia: Patrícia Maria dos Santos Jorge  
São Paulo: Alexandre Pantoja,  
Gabriel de Carvalho Jacintho,  
Maria Sílvia Teixeira de Freitas

### CAPA

Composição: Antonio Sérgio Figueiroa Jr.  
sobre foto  
© olly | Fotolia.com

### IMAGENS

Fotolia.com

### PRODUÇÃO E EDITORAÇÃO

Antonio Sérgio Figueiroa Jr.

### IMPRESSÃO

Bandeirantes Soluções Gráficas Ltda.

### DIRETOR ADMINISTRATIVO

Fernando Antonio Dias Marin

### DIRETORA COMERCIAL

Raquel B. Ferraz

### MARKETING E MÍDIAS DIGITAIS

Janaína V. Marin

### FECHAMENTO

Matérias: 31/08

Seção Datas & Dados: 12/09

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 OU A DIVULGAÇÃO ELETRÔNICA DOS ARTIGOS PUBLICADOS SEM A PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DOS EDITORES



# PARA CRESCER É PRECISO INOVAR

*Especialistas explicam que o processo de inovação não está diretamente ligado a altos investimentos e que mesmo as pequenas empresas podem adotar medidas inovadoras para melhorar seu desempenho.*

**I**novação é palavra de ordem no setor empresarial hoje em dia e muitas companhias investem pesado na aplicação deste conceito. De fato, para se manter no mercado, é necessário estar sempre em busca do novo. “Sempre que houver um desafio, existe uma possibilidade para inovar. A inovação é uma solução diferenciada para atender à necessidade de um usuário”, define a professora Ingrid Paola Stoeckicht, coordenadora do MBA em inovação estratégica da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e presidente do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação (Inei). “O

*Do mesmo jeito que as empresas incorporam gestão de negócios, de marketing ou de pessoas, devem incorporar a de inovação*

termo inovação é muito amplo, pode ser desde uma releitura ou adaptação a algo transformacional”, esclarece o palestrante especializado no assunto, Fernando Kimura.

O professor Luiz Carlos Di Serio, da FGV, define inovação em dois conceitos: novas ideias mais ações que produzem resultados; o uso comercialmente bem sucedido de uma invenção. “A inovação pode ser incremental (melhoria contínua) ou disruptiva (criar novos mercados para a empresa)”, diz. “Os japoneses pós-guerra tinham produtos de baixa qualidade. Utilizando técnicas combinadas de

administração (influência do Juran) e estatística (influência do Deming), conseguiram, através de melhoria contínua, entrar no mercado americano com carros e motos e tornarem-se o maior e melhor produtor do mundo, depois de 20 anos”, complementa.

Ao contrário do que se pensa, inovação não está ligada apenas a aspectos tecnológicos. Pode ser um novo bem ou uma nova qualidade de um bem; um novo método de produção ou de comercialização; a abertura de um novo mercado, tenha esse mercado existido antes ou não; a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; ou o estabelecimento de uma nova organização para o negócio, detalha Di Serio. “A tecnologia traz muitas inovações que influenciam a vida dos seres humanos e do planeta, mas empresas e pessoas podem inovar em comunicação, design, materiais, gestão, processos, medicina, arquitetura, etc. Às vezes a tecnologia está associada a estas mudanças, mas não podemos dizer que isto seja uma constante. Por exemplo, uma empresa com tecnologia de ponta que não olha para o capital humano está sujeita a ter maiores desafios do que aquela que investe em pessoas”, pondera Kimura.

Para Stoeckicht, a gestão da inovação é outro aspecto bastante relevante. “É um modelo

de gestão como qualquer outro. Do mesmo jeito que as empresas incorporam gestão de negócios, de marketing ou de pessoas, devem incorporar a de inovação. O que observamos, porém, é que a

*Não adianta ter sistemas de gestão e de análises ou estratégias de marketing digital só para cumprir um protocolo corporativo*

inovação está mais voltada ao processo tecnológico do que à gestão. Poucos criam estratégias de inovação”, critica.

Além disso, ressalta Kimura, a inovação independe do tamanho da companhia. “Uma pequena empresa, como um barzinho ou um restaurante, pode inovar no atendimento, na forma como

divulga os produtos, na decoração, na maneira como se comunica, nas sensações que gera nos frequentadores. A Vila Madalena, em São Paulo, tem grande concentração de bares, mas em cada um deles encontram-se ambientes e públicos totalmente diversos, porque cada qual mantém seu foco”.

Ele defende que, embora a inovação seja um diferencial importante, nem todas as empresas investem tempo ou recursos financeiros em tecnologia, em comunicação ou em reunir uma equipe interna para discutir desafios e encontrar novas saídas. “Fundamental também é ouvir o cliente, entender o que o consumidor busca e adaptar a oferta de produtos ou serviços”, completa.

No entender do palestrante, não adianta ter sistemas de gestão, ferramentas de análises ou estratégias de marketing digital apenas em cumprimento a um protocolo corporativo. O grande desafio das empresas é preparar adequadamente seus profissionais para utilizarem esses instrumentos de



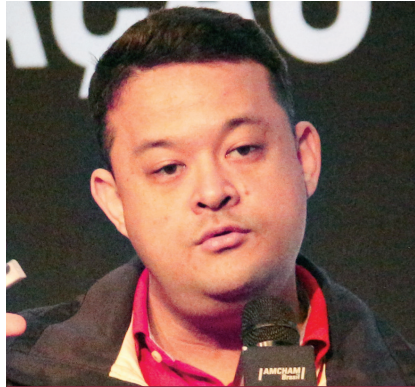


Stoeckicht: "A inovação é uma solução diferenciada para atender à necessidade de um usuário"

forma positiva para incrementar suas vendas e seu relacionamento com os clientes. "Para ser inovadora, a empresa não pode ter um olhar preconceituoso. Precisa buscar a multidisciplinaridade, aumentar o repertório de temas e conhecimento de negócios, entendendo mais sobre as áreas fiscal, marketing, vendas, endomarketing, gestão de pessoas, qualidade de atendimento e do produto, pós-vendas", reforça.

### CASOS DE SUCESSO

Di Serio comenta que a Microsoft pode ser tida como empresa inovadora, pois cada nova versão do Windows lançada tem algum grau de melhoria e contribui para aumentar a receita corporativa. Já Kimura considera que muitas empresas determinam metas de novas descobertas para os funcionários, incentivando-os a compartilharem suas ideias e apoiando-os na realização dos projetos sugeridos. Ele cita o exemplo de uma rede de hotéis europeia que inverteu a lógica tradicional de valores



Kimura: "Para ser inovadora, a empresa não pode ter um olhar preconceituoso. Precisa buscar a multidisciplinaridade"

colocando em primeiro lugar os funcionários, em segundo, a qualidade em todos os processos e, em terceiro, os clientes. "Como o funcionário encontra-se em primeiro lugar, sente-se responsável, garantindo assim a satisfação do cliente", justifica.

### NAS PEQUENAS EMPRESAS

Para contribuir com a inovação também nas pequenas empresas, o



Di Serio: "A inovação pode ser incremental (melhoria contínua) ou disruptiva (criar novos mercados para a empresa)"



Netto: "Nem sempre é necessário investimento. Às vezes, pequenas ações já garantem bons resultados"

Sebrae, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou o programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Por meio dele, representantes do CNPq vão aos estabelecimentos cadastrados, colhem informações e, em conjunto com técnicos do Sebrae, identificam onde a empresa pode melhorar sua performance. "Nem sempre é necessário investimento. Às vezes, pequenas ações já garantem bons resultados", afirma a gestora do Sebrae-SP, Ana Carolina Guimarães Netto. Ela exemplifica com o caso de um restaurante onde os consultores identificaram que a posição do bufê de self-service gerava fila e, por isso, muitos clientes desistiam de comer lá. "A decisão de afastar 50 cm o bufê da parede contribuiu para um aumento de 50% na frequência do local", conta.

O programa ALI, porém, já está com o número de empresas fechado para esta etapa e ainda não há previsão de abertura de uma nova edição. *Texto: Gilmara Sanches*

### ABANDONO DE EMPREGO – CARACTERIZAÇÃO

#### Como se caracteriza o abandono de emprego e quais as verbas devidas?

A falta continuada ao trabalho sem motivo justo e sem comunicar ao empregador pode caracterizar o abandono de emprego, sujeitando-o à rescisão do contrato de trabalho por justa causa, de acordo com o art. 482, “i”, da Consolidação das Leis do Trabalho.

Para que haja a caracterização do abandono de emprego a ausência do empregado terá de ser injustificada, ou seja, não deve existir motivo que possa justificar o seu afastamento do serviço para caracterizar-se o abandono. Outra característica que se apresenta é a intenção, o ânimo do empregado de não mais voltar ao trabalho.

Como a legislação trabalhista não estabelece o tempo em que o empregado deve permanecer afastado do serviço, a jurisprudência trabalhista firmou o entendimento de que a ausência injustificada por período superior a 30 dias gera a presunção de abandono de emprego, conforme se observa na Súmula TST nº 32.

Entretanto, há circunstâncias de fato que tornam evidente a intenção do empregado de não mais voltar ao emprego antes mesmo que se complete o referido prazo. É o caso do empregado que, faltando ao serviço durante uma semana, procura colocação em outra empresa e, no horário em que normalmente deveria estar trabalhando para o primeiro empregador, presta serviço para um segundo.

Nesta hipótese, observa-se a intenção do empregado de não mais trabalhar na empresa anterior. Tal manifestação, para fins de caracterização do abandono de emprego, apresenta-se das mais variadas formas.

Orientamos que a empresa deve notificar o empregado para comparecer ao trabalho ou para justificar as faltas, o que deve ser feito pessoalmente, mediante recibo na segunda via da carta, que pode ser firmado pelo empregado ou por pessoa da família que a tenha recebido; pelo correio, por

carta registrada, com Aviso de Recebimento (AR); ou ainda via cartório, com comprovante de entrega. O empregador, em qualquer destes casos deve manter um comprovante da entrega, sendo que a legislação não estabelece a quantidade de comunicação que deve ser enviada para caracterização do abandono de emprego.

Por medida de cautela, orientamos que sejam feitas pelo menos três comunicações para, posteriormente, caracterizar o abandono de emprego.

Entretanto, caso o empregado faltoso esteja em lugar incerto e não sabido, poderá a empresa notificá-lo por edital publicado pela imprensa. Observa-se, contudo, que a jurisprudência trabalhista não é pacífica quanto à adoção desse método de convocação. Assim, é aconselhável ao empregador valer-se de testemunhas, conforme as circunstâncias peculiares que envolvem cada caso.

Decorrido o prazo concedido sem qualquer manifestação do empregado, a rescisão do contrato de trabalho é automática. Cabe à empresa enviar o aviso de rescisão ao empregado, conforme anteriormente mencionado.

*Ligia Bianchi Gonçalves Simão e Rosânia de Lima Costa  
– Redatoras e consultoras do Cenofisco*





## ABANDONO DE EMPREGO – PROCEDIMENTO DO EMPREGADOR

### Como o empregador deve proceder no caso de abandono de emprego?

O empregador, constatando que o empregado está ausente do serviço por um longo período sem apresentar justificativa, poderá convocá-lo para justificar as suas faltas, sob pena de caracterização de abandono de emprego.

O contato pode ser por meio de correspondência com comprovante de entrega, como exemplo a carta com Aviso de Recebimento (AR) ou telegrama com cópia, convocando o empregado para retornar ao trabalho, justificando sua ausência, sob pena de rescisão por abandono de emprego após o 30º dia de ausência injustificada.

O comprovante dessa comunicação deve ser guardado como prova pelo empregador.

*Lígia Bianchi Gonçalves Simão e Rosânia de Lima Costa*  
– Redatoras e consultoras do Cenofisco

## ICMS/PR – CRÉDITO PRESUMIDO – SUCOS/NÉCTARES DE FRUTAS E BEBIDAS À BASE DE SOJA



### Existe previsão de crédito presumido nas saídas de sucos de frutas, néctares de frutas e bebidas alimentares à base de soja?

Conforme o item 49-B do Anexo III do RICMS-PR é concedido aos estabelecimentos fabricantes dos produtos abaixo elencados crédito presumido em percentual equivalente a 66,66% do imposto debitado nas operações de saídas internas e interestaduais sujeitas à alíquota de 12%:

- a) sucos de frutas, NCM 2009;
- b) néctares de frutas, NCM 2202.90.00;
- c) bebidas alimentares prontas à base de soja, NCM 2202.90.00.

Para usufruir do crédito presumido os produtos deverão ser industrializados no estabelecimento fabricante.

Base legal: citada no texto.

*Rebeca Pires – Redatora e consultora do Cenofisco*



# CENOFISCO

## ECF

### Apuração, gestão e validação.

Tudo o que você precisa em relação à apuração do Lucro Real, Contribuição Social anual ou trimestral, Lucro Presumido e PIS/Cofins.

Sistema mais ágil e prático, mantendo sobretudo a qualidade, segurança e a confiabilidade em relação à apuração do Lucro Real e da Contribuição Social anual ou trimestral, além do Lucro Presumido, PIS e Cofins.

**CENOFISCO**  
Centro de Orientação Fiscal

[www.cenofisco.com.br](http://www.cenofisco.com.br)

São Paulo-SP (Matriz)  
11 3545 2703/2702

Belo Horizonte-MG  
31 2108 0620

Paraná-PR (PR SC RS)  
41 2169 1538

Rio de Janeiro-RJ (RJ CE)  
21 2132 1338

# EFD-REINF: CONHEÇA ESSA OBRIGAÇÃO ACESSÓRIA

*Parceiro do eSocial, este módulo do Sistema Público de Escrituração Digital substituirá a GFIP, a DIRF e o Bloco P da EFD-Contribuições.*

Muitas vezes é difícil se organizar diante do grande volume de trabalho que aparece diariamente. Agora, mesmo em meio a tantas obrigações acessórias, as empresas precisam estar atentas a mais uma entrega: a Escrituração Fiscal Digital das Retenções e Informações da Contribuição Previdenciária Substituída (EFD-Reinf).

O prazo de entrega é claro: os eventos periódicos devem ser transmitidos até o dia 20 do mês seguinte à apuração, em geral.

Apenas para algumas situações legais o prazo é diferenciado. É o caso da contribuição previdenciária sobre receita de espetáculo esportivo, que deve ser apurada e informada em até dois dias úteis após a realização do evento.

Mas o que é essa tal EFD-Reinf? É um novo módulo do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) que está sendo construído em complemento ao Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Isso mesmo, aquela obrigação voltada às



Campos: "Esta é a oportunidade para as empresas se organizarem, criando até uma área de recebimentos de serviços"



Santiago: "Parte das informações prestadas de forma detalhada na EFD-Reinf possui, por força legal, natureza sigilosa"

informações trabalhistas, cuja implantação foi adiada diversas vezes para aprimoramento do sistema.

A EFD-Reinf estabelece a forma com que passam a ser prestadas as informações relativas às retenções do contribuinte sem relação com o trabalho, as informações sobre a apuração das contribuições previdenciárias substituídas – produtor rural pessoa jurídica (PJ), agroindústria e associação desportiva – e as informações contidas no módulo da EFD-Contribuições que apura a Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta (CPRB).

### QUEM PRECISA ENTREGAR

O diretor do Portal Sped e especialista tributário, Jorge Campos, explica que o arquivo da EFD-Reinf será enviado com as informações de todos os serviços prestados por PJs que constavam no leiaute do eSocial, acrescidos de todos os demais serviços prestados, como consultorias e advocacia, por exemplo.

Atenção: a obrigação acessória deverá ser entregue pelas empresas prestadoras e tomadoras de serviços ao ambiente da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais pela internet (DCTF Web), um novo projeto que receberá as informações do eSocial, da EFD-Reinf e do Serviço de Regularização de Obras de Construção Civil (Sero) que, por sua vez, emitirá as guias de recolhimento.

O auditor-fiscal da Receita Federal do Brasil e Secretário-Executivo do Comitê Gestor do Simples Nacional, Silas Santiago, salienta que na EFD-Reinf não serão declarados

### Informações da EFD-Reinf

- 1 Serviços prestados e tomados por meio de cessão de mão de obra ou empreitada
- 2 Retenções na fonte incidentes sobre pagamentos feitos a pessoas físicas e jurídicas (IR, CSLL, Cofins e PIS/Pasep)
- 3 Contribuição previdenciária substituída das agroindústrias e produtores rurais pessoas jurídicas
- 4 Valores recebidos por ou repassados para associação desportiva com time de futebol profissional, bem como dados relativos a entidades promotoras de eventos ligados a essas associações.

dados sobre a relação do trabalho. “As informações sobre os funcionários contratados ou terceirizados serão prestadas exclusivamente no eSocial, sendo prestadas na EFD-Reinf, caso ocorram, as retenções previdenciárias sobre as notas fiscais das prestadoras ou tomadoras de serviços PJ na empreitada ou cessão de mão de obra descritas na legislação”.

Apesar de representar mais trabalho para os contadores, Silas Santiago aponta que a EFD-Reinf e o eSocial irão substituir conjuntamente a GFIP e a DIRF, dentre outras obrigações acessórias. Além disso, substituirá o Bloco P da EFD-Contribuições, responsável pela apuração da CPRB.

Para Campos, a EFD-Reinf forçará as empresas a repensarem os seus processos internos, a rediscutir a relação com os seus prestadores de serviços ou com os seus clientes. “Entendo que esta é a

oportunidade para as empresas se organizarem, criando até uma área de recebimentos de serviços”, opina.

Questionado sobre o motivo da criação de uma obrigação tão parecida com o eSocial, o representante da Receita Federal apresentou duas razões: “O primeiro ponto é que a EFD-Reinf contém

informações sobre a apuração de tributos administrados pela Receita Federal do Brasil que não possuem a matriz econômica de incidência sobre a relação de trabalho, não sendo assim declarados no eSocial. O segundo motivo é que parte das informações pres-

tadas de forma detalhada na EFD-Reinf possui, por força legal, natureza sigilosa, singularizando-as na competência da Receita Federal, ou seja, tais informações não poderiam ser compartilhadas com os entes partícipes do consórcio eSocial”, esclarece.

*Texto: Katherine Coutinho*

*As informações sobre os funcionários contratados ou terceirizados serão prestadas exclusivamente no eSocial*

# O SUCESSO DO TREINAMENTO DEPENDE DO ENGAJAMENTO

*Treinamento é indispensável para motivar, atualizar e engajar os profissionais aos processos da organização. Também qualifica colaboradores para desempenharem novas funções.*

Uma das grandes reclamações do empresário brasileiro é a falta de qualificação dos trabalhadores. Mesmo com a atual crise financeira e o alto índice de desemprego, muitas empresas estão com vagas em aberto por não encontrarem profissionais capacitados para assumi-las. Seja para tentar minimizar esse problema, seja para dar aos trabalhadores parâmetros para realizarem melhor suas tarefas e atuarem, cada vez mais, dentro dos princípios da companhia, as empresas treinam seus funcionários. Especialistas alertam, no entanto, ser necessário analisar alguns aspectos antes de definir o programa a ser utilizado para esse fim.

O presidente do Instituto Brasileiro de Coaching, José Roberto Marques, explica que a melhor

forma de escolher o método de capacitação ideal para a empresa é levantar tanto os pontos a serem trabalhados como aqueles a serem reforçados. “Entender como as coisas funcionam e o que deve ser aprimorado é o caminho para a busca de um melhor e mais assertivo treinamento. É importante que esse trabalho seja feito pelos gestores imediatos junto ao departamento de Recursos Humanos para que essa ação traga os resultados esperados”, diz.

Na opinião da sócia-diretora da RDA Consultoria Humana, Fabiola Oliveira, a empresa, primeiramente, tem de entender seu público interno. “Temos hoje uma mescla de gerações dentro da mesma organização e os jovens que estão chegando ao mercado de trabalho, por terem sido criados em um ambiente totalmente

digital, dificilmente se conectarão em uma sala de aula com um palestrante dando treinamento. É preciso mais do que isso: vivências práticas, utilização de jogos, conteúdos digitais, etc. É preciso ouvir os colaboradores para entender como o processo de aprendizado funciona para eles e, a partir disso, montar a estrutura de treinamento”, aconselha.

## IMPORTÂNCIA

Programas de aperfeiçoamento são importantes para deixar os trabalhadores atualizados, motivados, engajados com os processos da organização. Servem, ainda, para torná-los aptos ao desempenho de suas funções, conforme destaca Marques. “É impossível fazer bem feito algo que não se sabe como fazer. Nos anos 80, tivemos uma popularização de sistemáticas de



Marques: “Os treinamentos falham quando não fazem sentido aos colaboradores”



Oliveira: “Vejo muitas empresas realizarem treinamentos apenas pontuais”

qualidade dentro das empresas, com o objetivo de entregar cada vez mais produtos e serviços dentro de um padrão excelente. Uma das bases desses sistemas sempre foi o treinamento dos colaboradores, porque o resultado de seus trabalhos está intimamente ligado com a satisfação do cliente final”, esclarece Oliveira.

A finalidade da capacitação profissional é organizar e qualificar funcionários para que possam desempenhar seus papéis de forma eficiente, atendendo com excelência os resultados esperados pela empresa e torná-los comprometidos com a qualidade. Nem sempre, porém, eles atingem seus objetivos. “Os treinamentos falham quando não fazem sentido aos colaboradores, quando não há um propósito claro para eles, quando não há congruência com

as atividades desempenhadas”, pondera Marques. Para ele, a qualificação será mais eficaz se trabalhar pontos específicos, diagnosticados pela gestão, e levar em

### *Treinamentos falham por não estarem adaptados à realidade da empresa ou por não serem constantes*

conta o perfil dos participantes.

Além de julgar ser necessário ouvir os colaboradores para ter uma resposta mais assertiva, Oliveira enfatiza que há vários motivos

para os treinamentos falharem: “De forma geral, eles falham por não estarem adaptados à realidade da empresa ou por não serem constantes. As dietas falham porque começamos na segunda-feira e muitas vezes não temos a disciplina para continuar ao longo da semana. Vejo muitas empresas realizarem treinamentos apenas pontuais”.

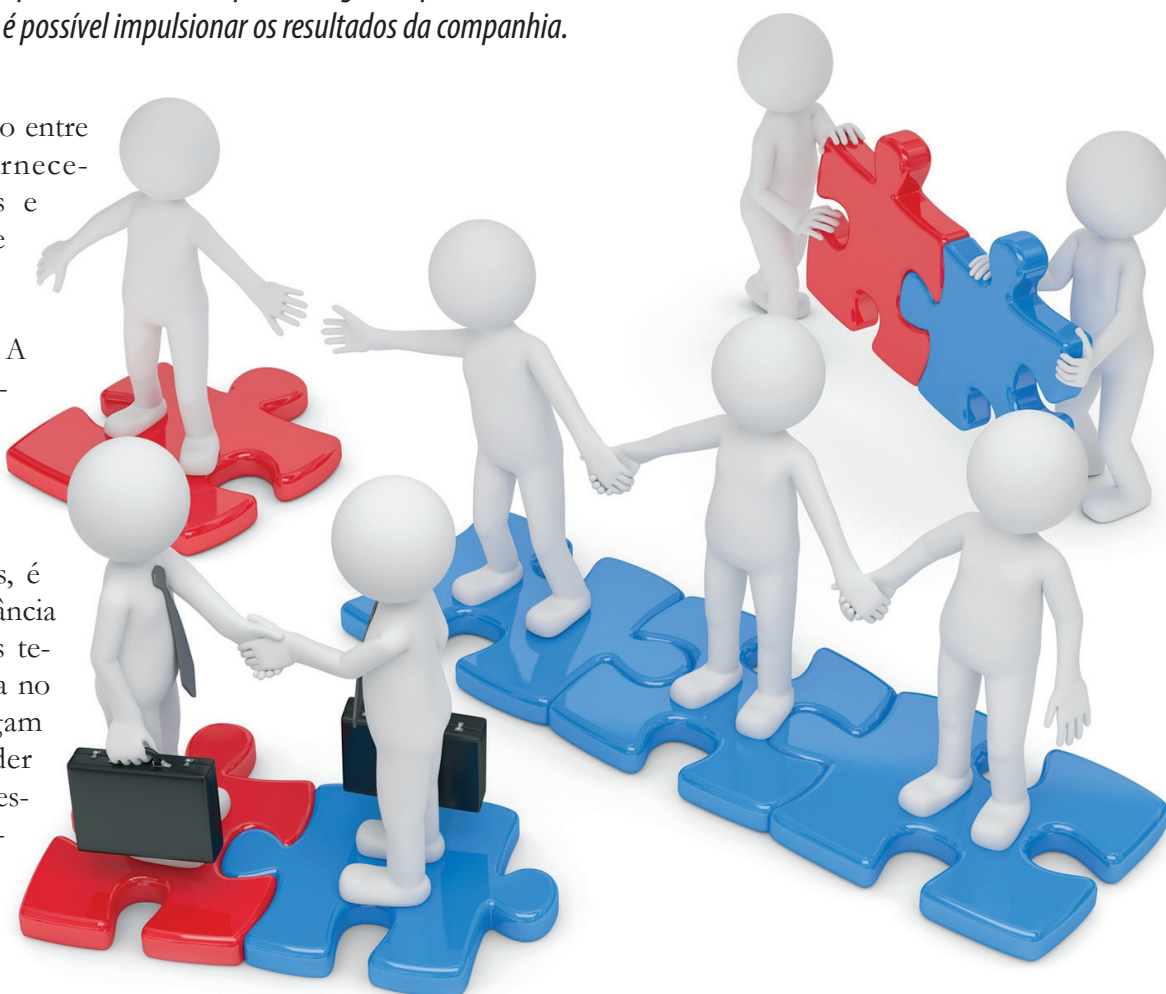
Marques considera que, quando não são estabelecidos propósitos para o treinamento, o funcionário perde o interesse e não se engaja. “Tem de fazer sentido, contribuir efetivamente para seu desenvolvimento profissional e comportamental. Como as pessoas têm mais facilidade para aprender pela experiência, simular situações de trabalho, fazer dinâmicas, gincanas, desafios e jogos são formas efetivas de aprendizado”, afirma. *Texto: Gilmaria Sanches*

# FORNECEDOR É PEÇA-CHAVE NO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

*A relação entre cliente e fornecedor deve ser transparente: prezar sempre pelos valores da empresa e seguir os passos combinados. Assim é possível impulsionar os resultados da companhia.*

O vínculo entre os fornecedores e cliente é fundamental para o bom desenvolvimento dos negócios. A avaliação é de profissionais que atuam na área. Para que esse relacionamento traga os resultados esperados, é de extrema importância que as duas partes tenham transparência no processo e consigam identificar e atender prontamente as necessidades um do outro. “O fornecedor faz parte da cadeia de valor de uma empresa, portanto, deve seguir os mesmos passos que a companhia determina. Só assim contribuirá para atingir os resultados esperados”, argumenta o presidente-executivo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Jairo Martins.

O autor do livro *Compras Estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios*, fundador e diretor-presidente da Procurement Business School e da



Atman Consultoria Empresarial, Claudio Mitsutani, concorda: “É fundamental enxergar o fornecedor como um parceiro e ter uma relação de longo prazo”.

Apesar de considerarem o relacionamento fundamental, os especialistas aconselham cautela para garantir a seleção de bons fornecedores. A primeira dica, dizem eles, é definir quais são os segmentos e

insumos estratégicos para o negócio. O ideal é que nessas áreas sejam realizadas as parcerias mais efetivas e longas. Já nos setores menos essenciais para a companhia e nos que estão em mercados mais competitivos, é possível substituir de maneira mais fácil. “Em qualquer situação, no entanto, é muito importante que o comprador seja transparente e justo”, enfatiza Mitsutani.

**Em resumo**

- 1 Quanto mais estratégico é um setor para a empresa, mais sólido deve ser o relacionamento com os fornecedores que o atendem.
- 2 Parcerias são relações do tipo ganha-ganha de longa duração.
- 3 Quando cliente e fornecedor têm princípios e valores distintos, um dos dois terá problemas.
- 4 Por melhor que seja a relação com o fornecedor, o cliente precisa manter o olho sempre no mercado.
- 5 Nas parcerias comerciais, a monogamia não faz bem a nenhum dos envolvidos.
- 6 O resultado de uma empresa depende dos fornecedores que ela contrata.

Os especialistas observam ainda que ser parceiro não significa, necessariamente, ser bonzinho e aceitar tudo o que a outra parte propõe. “Ser parceiro é também desafiar o fornecedor e estender o potencial de negócio no longo prazo. É uma relação de interesse mútuo, em que ambos devem ter benefícios”, afirma o diretor-presidente da Atman. Para ele, prazo é fundamental para que o fornecedor melhore cada vez mais o seu processo produtivo e, conseqüentemente, entregue mercadorias de maior qualidade aos seus clientes.

De modo geral, o preço é o principal item levado em conta pelos compradores. No entanto, esse não deve ser o único quesito a ser analisado. De acordo com presidente-executivo da FNQ, aos poucos, outros fatores passaram a ser avaliados na definição da compra de uma mercadoria. “Como o item

está sendo desenvolvido, se o fornecedor é ficha limpa e como ocorre a utilização de recursos são alguns dos pontos considerados para tomar a decisão”, comenta.

Para ele, não ficar preso a um só fornecedor para o mesmo item é o segredo da gestão eficiente das compras. Da mesma forma, é mais saudá-

dável para o fornecedor ter mais clientes, em vez de depender exclusivamente de um.

Além disso, Martins orienta às companhias a definirem quais são os critérios a serem adotados e constantemente observados enquanto perdurar

o vínculo e a não abrirem mão desses requisitos. “A gestão de fornecedores é um item bastante importante”, diz. Ele ainda julga salutar fazer novas cotações periodicamente para garantir o equilíbrio do sistema de gestão de fornecedores. A sugestão é que essas consultas de preço aconteçam, em média, a cada três anos.

### *Segmentos e insumos estratégicos para o negócio demandam parcerias mais longas e efetivas*

**APRIMORANDO**

Destacando que a adoção de algumas práticas pode contribuir para tornar o relacionamento com o fornecedor mais eficiente, o presidente-executivo da FQN elenca três delas: qualificação, melhoria e desenvolvimento e parceria.

A respeito do último aspecto, Martins explica que a relação deve ser pautada por profissionalismo, sem intimidade que possa afetar o processo. Quanto aos outros dois, ele é categórico: “É essencial que a empresa atue no desenvolvimento do seu fornecedor, porque esta é uma parte integrante de uma cadeia de valor. O fornecedor pode afetar até mesmo a reputação da empresa no mercado, caso a mercadoria não tenha a qualidade esperada ou não seja entregue dentro do prazo combinado, por exemplo”. *Texto: Gilmaria Sanches*



Martins: “O fornecedor faz parte da cadeia de valor de uma empresa, portanto, deve seguir os mesmos passos que a companhia determina”

# 6 DICAS PARA MANTER os funcionários motivados



*Recargas contínuas de estímulos mantêm sua equipe satisfeita e produtiva*

1

**Cuide do clima organizacional:** conserve o ambiente de trabalho sempre limpo, agradável e seguro. Cumprimente e respeite os funcionários. Evite pressão e estresse desnecessários. Isso faz toda a diferença no dia a dia.



2

**Estimule:** dê uma visão sistêmica da empresa. Sentir-se um parceiro motiva o profissional a dar ideias e sugestões de melhoria. Separe alguns minutos para escutar o que seu time pensa. Você pode ter grandes surpresas.



3

**Dê feedbacks:** elogie sempre o bom desempenho dos seus colaboradores. De preferência, faça isso na frente de todos. Eles se sentirão reconhecidos e continuarão evoluindo nos resultados. Quando necessário, também faça críticas construtivas, mas individualmente.



4

**Conceda benefícios:** melhore a qualidade de vida dos seus funcionários. Isso conta ponto. Antes, pesquise quais são as prioridades deles. Faça parcerias com academias, farmácias e escolas de idiomas. Oferte planos de saúde, assistência odontológica e desconto nos produtos da empresa.



5

**Celebre as conquistas:** comemore a finalização de projetos ou o cumprimento de metas. Reúna os colaboradores para um café da manhã especial, happy hour ou torneio interno. Distribua chocolates. Dê um dia de folga. Você pode fazer qualquer coisa, desde que renove as energias e dê fôlego para seu time encarar novos desafios.



6

**Treine:** importe-se com a realização pessoal e profissional da sua equipe. Acredite, portanto, na formação dela. Invista em cursos, palestras e treinamentos. Ambos sairão ganhando.





OUTUBRO'16	
DIA <sup>(1)</sup>	OBRIGAÇÕES
06	Salários – Set.'16 <sup>(2)</sup>
07	Caged – Set.'16 FGTS – Set.'16 Simples Doméstico – Set.'16
10	GPS – Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
17	EFD-Contribuições – Contribuição Previdenciária sobre a Receita – Ago.'16 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Ago.'16 Previdência Social – Contribuinte individual <sup>(4)</sup> – Set.'16
20	Cofins/CSLL/PIS fonte – Set.'16 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Set.'16 DeSTDA MT e PI – Jan. a Ago.'16 DeSTDA – Set.'16 <sup>(5)</sup> IRRF – Set.'16 Paes – Previdência Social Paex (Refis 3) – Previdência Social PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Set.'16 Previdência Social – Set.'16 Simples – Set.'16
24	DCTF – Ago.'16
25	Cofins – Set.'16 IPI – Set.'16 PIS – Set.'16
31	Contribuição sindical <sup>(6)</sup> CSLL – Set.'16 CSLL – Trimestral – 1ª cota ou única Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) – Ano-base 2015 – 2ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Set.'16 IRPF – Carnê leão – Set.'16 IRPF – Renda variável – Set.'16 IRPJ – Lucro inflacionário – Set.'16 IRPJ – Renda variável – Set.'16 IRPJ – Set.'16 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Set.'16 IRPJ – Trimestral – 1ª cota ou única Paes – RFB Paex (Refis 3) – RFB Parcelamento da Lei nº 11.941/09 (Refis da Crise) – Out.'16 Parc. para ingresso no Simples Nacional 2007 – Out.'16 Parc. para ingresso no Simples Nacional 2009 – Out.'16 Refis – Set.'16 Refis da Copa – Out.'16

NOVEMBRO'16	
DIA <sup>(1)</sup>	OBRIGAÇÕES
07	Caged – Out.'16 FGTS – Out.'16 Salários – Out.'16 <sup>(2)</sup> Simples Doméstico – Out.'16
10	GPS – Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
16	EFD-Contribuições – Contr. Prev. sobre a Receita – Set.'16 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Set.'16 Previdência Social – Contribuinte individual <sup>(4)</sup> – Out.'16
18	Cofins/CSLL/PIS fonte – Out.'16 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Out.'16 IRRF – Out.'16 Paes – Previdência Social Paex (Refis 3) – Previdência Social PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Out.'16 Previdência Social – Out.'16
21	DeSTDA – Out.'16 <sup>(5)</sup> Simples – Out.'16
23	DCTF – Set.'16
25	Cofins – Out.'16 IPI – Out.'16 PIS – Out.'16
30	13º salário – 1ª parcela Contribuição sindical <sup>(7)</sup> CSLL – Out.'16 CSLL – Trimestral – 2ª cota eFinanceira – 1º semestre 2016 Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) – Ano-base 2015 – 3ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Out.'16 IRPF – Carnê leão – Out.'16 IRPF – Renda variável – Out.'16 IRPJ – Lucro inflacionário – Out.'16 IRPJ – Out.'16 IRPJ – Renda variável – Out.'16 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Out.'16 IRPJ – Trimestral – 2ª cota Paes – RFB Paex (Refis 3) – RFB Parc. da Lei nº 11.941/09 (Refis da Crise) – Nov.'16 Parc. para ingresso no Simples Nacional 2007 – Nov.'16 Parc. para ingresso no Simples Nacional 2009 – Nov.'16 Refis – Out.'16 Refis da Copa – Nov.'16

(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) Exceto para os Estados: Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais e Tocantins. (6) Empregados admitidos em agosto que não contribuíram no exercício de 2016. (7) Empregados admitidos em setembro que não contribuíram no exercício de 2016.

**TABELA DE CONTRIBUIÇÃO DOS SEGURADOS EMPREGADO, EMPREGADO DOMÉSTICO E TRABALHADOR AVULSO (A PARTIR DE JAN.'16)**

FAIXAS SALARIAIS (R\$)	ALÍQUOTA PARA FINS DE RECOLHIMENTO AO INSS (%)
até 1.556,94	8,00
de 1.556,95 até 2.594,92	9,00
de 2.594,93 até 5.189,82	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 (Dec. nº 8.618/15 - DOU 30.12.15)		880,00
Teto INSS		5.189,82
Salário-família	salários até 806,80	41,37
	salários de 806,81 a 1.212,64	29,16
Ufir (dez.'00)	1,0641	UPFAL 22,79
Ufemg	3,0109	UPF/BA (dez.'00) 39,71
Uferr	316,17	UPF/PA 3,0250
Ufesp	23,55	UPF/PR 88,76
Ufirce	3,69417	UPF/RO 61,09
Ufir/RJ	3,0023	UPF/RS 17,1441
UFR/PI	2,99	VRTE/ES 2,9539

**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	
Set.'15	0,95	1,42	0,22	2,02	0,42	0,48	0,51	0,54	0,66	0,5262	0,1920	1,11	0,6930	22,69	
Out.'15	1,89	1,76	0,36	2,38	0,76	0,78	0,77	0,82	0,88	0,5654	0,1790	1,11	0,6799	22,83	
Nov.'15	1,52	1,19	0,34	1,41	1,00	1,02	1,11	1,01	1,06	0,5654	0,1297	1,06	0,6303	22,83	
Dez.'15	0,49	0,44	0,10	0,33	0,88	0,77	0,90	0,96	0,82	0,5654	0,2250	1,16	0,7261	22,83	
Jan.'16	1,14	1,53	0,39	1,63	1,78	1,80	1,51	1,27	1,37	0,6045	0,1320	1,06	0,6327	22,95	
Fev.'16	1,29	0,79	0,54	0,84	0,76	0,71	0,95	0,90	0,89	0,6045	0,0957	1,00	0,5962	22,95	
Mar.'16	0,51	0,43	0,64	0,37	0,50	0,44	0,44	0,43	0,97	0,6045	0,2168	1,16	0,7179	22,95	
Abr.'16	0,33	0,36	0,55	0,29	0,49	0,57	0,64	0,61	0,46	0,6045	0,1314	1,06	0,6311	23,05	
Mai.'16	0,82	1,13	0,08	1,49	0,64	0,67	0,98	0,78	0,57	0,6045	0,1533	1,11	0,6541	23,05	
Jun.'16	1,69	1,63	1,93	2,10	0,26	0,45	0,47	0,35	0,65	0,6045	0,2043	1,16	0,7053	23,05	
Jul.'16	0,18	-0,39	0,49	-0,81	0,37	0,21	0,64	0,52	0,35	0,6045	0,1621	1,11	0,6629	23,16	
Ago.'16	0,15	0,43	0,29	0,50	0,32	0,36	0,31	0,44	0,11	0,6045	0,2545	1,22	0,7558	23,16	
Acumulado em 12 meses	11,49	11,27	6,09	13,24	8,48	8,57	9,62	8,97	9,13	7,29	2,0945	14,25	8,3916	2,07	

**SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO E INDÚSTRIA**

RECEITA BRUTA EM 12 MESES (EM R\$)	COMÉRCIO (ANEXO I)							INDÚSTRIA (ANEXO II)							
	ALÍQUOTA (%)	IRPJ (%)	CSLL (%)	COFINS (%)	PIS/PASEP (%)	CPP (%)	ICMS (%)	ALÍQUOTA (%)	IRPJ (%)	CSLL (%)	COFINS (%)	PIS/PASEP (%)	CPP (%)	ICMS (%)	IPI (%)
Até 180.000,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,75	1,25	4,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2,75	1,25	0,50
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47	0,00	0,00	0,86	0,00	2,75	1,86	5,97	0,00	0,00	0,86	0,00	2,75	1,86	0,50
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84	0,27	0,31	0,95	0,23	2,75	2,33	7,34	0,27	0,31	0,95	0,23	2,75	2,33	0,50
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54	0,35	0,35	1,04	0,25	2,99	2,56	8,04	0,35	0,35	1,04	0,25	2,99	2,56	0,50
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60	0,35	0,35	1,05	0,25	3,02	2,58	8,10	0,35	0,35	1,05	0,25	3,02	2,58	0,50
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28	0,38	0,38	1,15	0,27	3,28	2,82	8,78	0,38	0,38	1,15	0,27	3,28	2,82	0,50
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36	0,39	0,39	1,16	0,28	3,30	2,84	8,86	0,39	0,39	1,16	0,28	3,30	2,84	0,50
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45	0,39	0,39	1,17	0,28	3,35	2,87	8,95	0,39	0,39	1,17	0,28	3,35	2,87	0,50
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03	0,42	0,42	1,25	0,30	3,57	3,07	9,53	0,42	0,42	1,25	0,30	3,57	3,07	0,50
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12	0,43	0,43	1,26	0,30	3,60	3,10	9,62	0,42	0,42	1,26	0,30	3,62	3,10	0,50
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95	0,46	0,46	1,38	0,33	3,94	3,38	10,45	0,46	0,46	1,38	0,33	3,94	3,38	0,50
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04	0,46	0,46	1,39	0,33	3,99	3,41	10,54	0,46	0,46	1,39	0,33	3,99	3,41	0,50
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13	0,47	0,47	1,40	0,33	4,01	3,45	10,63	0,47	0,47	1,40	0,33	4,01	3,45	0,50
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23	0,47	0,47	1,42	0,34	4,05	3,48	10,73	0,47	0,47	1,42	0,34	4,05	3,48	0,50
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32	0,48	0,48	1,43	0,34	4,08	3,51	10,82	0,48	0,48	1,43	0,34	4,08	3,51	0,50
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23	0,52	0,52	1,56	0,37	4,44	3,82	11,73	0,52	0,52	1,56	0,37	4,44	3,82	0,50
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32	0,52	0,52	1,57	0,37	4,49	3,85	11,82	0,52	0,52	1,57	0,37	4,49	3,85	0,50
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42	0,53	0,53	1,58	0,38	4,52	3,88	11,92	0,53	0,53	1,58	0,38	4,52	3,88	0,50
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51	0,53	0,53	1,60	0,38	4,56	3,91	12,01	0,53	0,53	1,60	0,38	4,56	3,91	0,50
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61	0,54	0,54	1,60	0,38	4,60	3,95	12,11	0,54	0,54	1,60	0,38	4,60	3,95	0,50

**SIMPLES NACIONAL – SERVIÇOS**

RECEITA BRUTA EM 12 MESES (EM R\$)	SERVIÇOS (ANEXO III)							SERVIÇOS (ANEXO IV)					
	ALÍQUOTA (%)	IRPJ (%)	CSLL (%)	COFINS (%)	PIS/PASEP (%)	CPP (%)	ISS (%)	ALÍQUOTA (%)	IRPJ (%)	CSLL (%)	COFINS (%)	PIS/PASEP (%)	ISS (%)
Até 180.000,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	2,00	4,50	0,00	1,22	1,28	0,00	2,00
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21	0,00	0,00	1,42	0,00	4,00	2,79	6,54	0,00	1,84	1,91	0,00	2,79
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26	0,48	0,43	1,43	0,35	4,07	3,50	7,70	0,16	1,85	1,95	0,24	3,50
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31	0,53	0,53	1,56	0,38	4,47	3,84	8,49	0,52	1,87	1,99	0,27	3,84
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40	0,53	0,52	1,58	0,38	4,52	3,87	8,97	0,89	1,89	2,03	0,29	3,87
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42	0,57	0,57	1,73	0,40	4,92	4,23	9,78	1,25	1,91	2,07	0,32	4,23
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54	0,59	0,56	1,74	0,42	4,97	4,26	10,26	1,62	1,93	2,11	0,34	4,26
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68	0,59	0,57	1,76	0,42	5,03	4,31	10,76	2,00	1,95	2,15	0,35	4,31
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55	0,63	0,61	1,88	0,45	5,37	4,61	11,51	2,37	1,97	2,19	0,37	4,61
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68	0,63	0,64	1,89	0,45	5,42	4,65	12,00	2,74	2,00	2,23	0,38	4,65
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93	0,69	0,69	2,07	0,50	5,98	5,00	12,80	3,12	2,01	2,27	0,40	5,00
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06	0,69	0,69	2,09	0,50	6,09	5,00	13,25	3,49	2,03	2,31	0,42	5,00
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15,20	0,71	0,70	2,10	0,50	6,19	5,00	13,70	3,86	2,05	2,35	0,44	5,00
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15,35	0,71	0,70	2,13	0,51	6,30	5,00	14,15	4,23	2,07	2,39	0,46	5,00
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15,48	0,72	0,70	2,15	0,51	6,40	5,00	14,60	4,60	2,10	2,43	0,47	5,00
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85	0,78	0,76	2,34	0,56	7,41	5,00	15,05	4,90	2,19	2,47	0,49	5,00
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98	0,78	0,78	2,36	0,56	7,50	5,00	15,50	5,21	2,27	2,51	0,51	5,00
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13	0,80	0,79	2,37	0,57	7,60	5,00	15,95	5,51	2,36	2,55	0,53	5,00
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27	0,80	0,79	2,40	0,57	7,71	5,00	16,40	5,81	2,45	2,59	0,55	5,00
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42	0,81	0,79	2,42	0,57	7,83	5,00	16,85	6,12	2,53	2,63	0,57	5,00

$$(r) = \frac{\text{FOLHA DE SALÁRIOS INCLuíDOS ENCARGOS (EM 12 MESES)}}{\text{RECEITA BRUTA (EM 12 MESES)}}$$

RECEITA BRUTA EM 12 MESES (EM R\$)	SERVIÇOS (ANEXO V) A estas alíquotas deve-se somar a parcela referente ao ISS do Anexo IV									SERVIÇOS (ANEXO VI)
	(r) < 0,10 (%)	0,10 ≤ (r) e (r) < 0,15 (%)	0,15 ≤ (r) e (r) < 0,20 (%)	0,20 ≤ (r) e (r) < 0,25 (%)	0,25 ≤ (r) e (r) < 0,30 (%)	0,30 ≤ (r) e (r) < 0,35 (%)	0,35 ≤ (r) e (r) < 0,40 (%)	(r) ≥ 0,40 (%)	Qualquer que seja o valor de (r)	
	Até 180.000,00	17,50	15,70	13,70	11,82	10,47	9,97	8,80	8,00	16,93
De 180.000,01 a 360.000,00	17,52	15,75	13,90	12,60	12,33	10,72	9,10	8,48	17,72	
De 360.000,01 a 540.000,00	17,55	15,95	14,20	12,90	12,64	11,11	9,58	9,03	18,43	
De 540.000,01 a 720.000,00	17,95	16,70	15,00	13,70	13,45	12,00	10,56	9,34	18,77	
De 720.000,01 a 900.000,00	18,15	16,95	15,30	14,03	13,53	12,40	11,04	10,06	19,04	
De 900.000,01 a 1.080.000,00	18,45	17,20	15,40	14,10	13,60	12,60	11,60	10,60	19,94	
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	18,55	17,30	15,50	14,11	13,68	12,68	11,68	10,68	20,34	
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	18,62	17,32	15,60	14,12	13,69	12,69	11,69	10,69	20,66	
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	18,72	17,42	15,70	14,13	14,08	13,08	12,08	11,08	21,17	
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	18,86	17,56	15,80	14,14	14,09	13,09	12,09	11,09	21,38	
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	18,96	17,66	15,90	14,49	14,45	13,61	12,78	11,87	21,86	
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	19,06	17,76	16,00	14,67	14,64	13,89	13,15	12,28	21,97	
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	19,26	17,96	16,20	14,86	14,82	14,17	13,51	12,68	22,06	
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	19,56	18,30	16,50	15,46	15,18	14,61	14,04	13,26	22,14	
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	20,70	19,30	17,45	16,24	16,00	15,52	15,03	14,29	22,21	
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	21,20	20,00	18,20	16,91	16,72	16,32	15,93	15,23	22,21	
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	21,70	20,50	18,70	17,40	17,13	16,82	16,38	16,17	22,32	
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	22,20	20,90	19,10	17,80	17,55	17,22	16,82	16,51	22,37	
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	22,50	21,30	19,50	18,20	17,97	17,44	17,21	16,94	22,41	
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	22,90	21,80	20,00	18,60	18,40	17,85	17,60	17,18	22,45	

**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, execução de projetos e serviços de paisagismo, bem como decoração de interiores; b) serviço de vigilância, limpeza ou conservação; e c) serviços advocatícios. **Anexo V:** a) cumulativamente 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; e j) serviços de prótese em geral. **Anexo VI:** a) medicina, inclusive laboratorial e enfermagem; b) medicina veterinária; c) odontologia; d) psicologia, psicanálise, terapia ocupacional, acupuntura, podologia, fonoaudiologia e de clínicas de nutrição, de vacinação e bancos de leite; e) serviços de comissária, de despachantes, de tradução e de interpretação; f) arquitetura, engenharia, medição, cartografia, topografia, geologia, geodésia, testes, suporte e análises técnicas e tecnológicas, pesquisa, design, desenho e agronomia; g) representação comercial e demais atividades de intermediação de negócios e serviços de terceiros; h) perícia, leilão e avaliação; i) auditoria, economia, consultoria, gestão, organização, controle e administração; j) jornalismo e publicidade; k) agenciamento, exceto de mão-de-obra; e l) outras atividades 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, IV ou V da LC nº 123/06. **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)

