



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

**evarejo**

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE VAREJO

[www.evarejo.com](http://www.evarejo.com)

**im** Grupo  
**IMENDES**  
Multiplicando resultados

Outubro e Novembro de 2019



# O desafio de planejar num cenário volátil

## POR DENTRO DAS EMPRESAS DE CONTABILIDADE

Rotina da assessoria contábil vai muito além do que se imagina

## COMUNICAÇÃO É SÓ UM PASSO PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Não basta escutar o consumidor, é preciso ofertar o que ele quer

**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

*Num mundo em transformação, a definição de estratégias futuras deve se basear na análise das tendências atuais e de como elas evoluirão, além de possibilitar rápida adaptação a novos cenários*

## 8 CENOFISCO ORIENTA

*Criptoativos – Obrigatoriedade de declarar  
“Criptoativos – Prazo para declarar”  
DCTFWeb – Compensação de valores*

## 10 GESTÃO

*O que seu contador faz enquanto você administra sua empresa*

## 12 GESTÃO

*Retenção de clientes depende da personalização*

## 14 TRIBUTAÇÃO

*Boa gestão contábil faz diferença no terceiro setor*

## 16 PAINEL

*6 passos para administrar conflitos na equipe*

## 17 DATAS & DADOS

## ERRATA

Edição Outubro e Novembro'2018

No Calendário de Obrigações (pág. 17), o vencimento da obrigação “eSocial – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões em 2017 – Ago.'19” foi informado como sendo **dia 07 de agosto**, quando o correto seria **dia 15**.

Da mesma forma, o vencimento da obrigação “eSocial – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões em 2017 – Set.'19” consta do **dia 06 de setembro**, quando o correto seria **dia 13**.





# COMO PLANEJAR O FUTURO DO SEU NEGÓCIO

**T**odo empresário busca previsibilidade, mas, na prática, se depara com situações inesperadas. Enfrentar incertezas sempre foi um dos principais desafios na gestão das empresas, porém, essa dificuldade tem se tornado ainda maior no período recente, marcado por profundas mudanças tecnológicas e sociais.

A transformação chega sem pedir licença e não poupa ninguém: pode afetar tanto negócios tradicionais quanto startups que nasceram ontem. Para isso, basta que um processo, uma tecnologia ou o comportamento do mercado mude. E isso, fatalmente, vai acontecer em algum momento.

A rapidez com que as empresas precisam se adaptar aos novos cenários força gestores a priorizarem o

planejamento de curto e médio prazos. Quem quer sobreviver no mercado, no entanto, precisa pensar além, treinar o olhar para enxergar o que vem adiante, o passo seguinte na evolução do negócio.

Evidentemente, essa tarefa não é simples. Planejar hoje o futuro da sua empresa exige uma afiada capacidade analítica, fundamental para compreender as tendências atuais e seus desdobramentos. Além disso, é preciso saber ouvir, ou seja, entender seus clientes, colaboradores e parceiros. Esses são alguns pontos abordados na matéria de capa desta edição.

Outro aspecto que impacta a sobrevivência de empresas em conjunturas complexas como a atual é a construção e o fortalecimento do relacionamento com os clientes. Esse é um processo

com potencial para melhorar resultados financeiros e ajudar muitos empreendimentos a minimizarem os efeitos da crise. Por isso, preparamos um artigo com a opinião de especialistas e as estratégias mais promissoras a esse respeito.

Na editoria de Gestão também detalhamos o que o seu contador faz enquanto você administra sua empresa. São horas e mais horas dedicadas ao cumprimento de obrigações acessórias, apurações, treinamento e atualização. Só que esse trabalho depende da qualidade das informações que você envia todos os meses. Confira.

Esta edição ainda esclarece os aspectos fiscais e tributários aplicáveis às entidades do terceiro setor e traz dicas sobre como lidar com conflitos na equipe.

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

© Comugnero Silvana | 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: 30/08  
Seção Datas & Dados: 06/09

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

# A DIFÍCIL ARTE DE SOBREVIVER ÀS INCERTEZAS



*Na atualidade, o processo de transformação digital e as mudanças de comportamento somam-se a desafios econômicos e socioambientais, tornando ainda mais complexo o ambiente de negócios.*

O conceito do mundo Vuca – abreviação para os termos em inglês *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade) – define bem o ambiente em que as empresas operam hoje, onde é cada vez mais difícil definir estratégias precisas para sobreviver e, além disso, diferenciar-se da concorrência.

Uma das questões que surgem, logo no primeiro momento, é a seguinte: se tudo muda tão rapidamente, como elaborar planejamentos de longo prazo? Exercitar a futurologia, ou seja, estudar o futuro,

é uma das saídas já adotadas em grandes companhias, comenta a jornalista e futuróloga Lidia Zuin. “Há empresas que possuem núcleos de inovação, com pessoas que pesquisam soluções e tendências para seus nichos de mercado; outras contratam pesquisas e consultorias sobre tendências tecnológicas e de comportamento do consumidor”, detalha. Isso ajuda as organizações a se atualizarem e a pensarem em soluções inovadoras para seus negócios.

O planejamento, nesse caso, precisa ser baseado na análise das tendências atuais e contar com a participação de profissionais de

diferentes áreas. Além disso, é fundamental adotar um processo de gestão que permita a flexibilização dos projetos, de modo a facilitar a rápida adaptação a novos cenários. Assim, a empresa assume uma posição em que começa a “construir um futuro mais desejável”, orienta a especialista.

O investimento em inovação não pode ser negligenciado, alerta Zuin. “É difícil essa decisão de cortar gastos em inovação durante um momento de crise porque, muitas vezes, ele pode gerar uma solução ou uma melhoria na condição que gera a dificuldade da empresa”.



De acordo com a jornalista, o custo de manter um método de trabalho antiquado é, geralmente, maior do que o de adotar uma solução automatizada. “São investimentos, a princípio, caros, mas que depois aumentam a eficiência da empresa no longo prazo. Exemplo disso é o uso de inteligência artificial nos sistemas, como os de contabilidade, administração e RH”, acrescenta.

### Disrupção foca o atendimento

O diretor do departamento de Sistemas de Informação e Empreendedorismo do ISE e Iese Business School, Ricardo Engelbert, lembra que as inovações só são bem-sucedidas a ponto de provocar a disrupção de segmentos econômicos quando transformam a forma de atender as pessoas. “A disrupção, conforme a definição clássica do professor Clayton Christensen (autor do livro *O dilema da inovação*), sempre vem de segmentos inferiores do mercado. Clientes mal atendidos pelas ofertas existentes das empresas estabelecidas passam a ser atendidos por ofertas ‘boas o suficiente’ de novos provedores”, argumenta.

A inovação disruptiva não surge para atacar segmentos superiores e bem contemplados pelos competidores atuais, afirma Engelbert. “Ela vem de baixo e, por isso, é mais difícil de ser percebida e combatida pelos provedores tradicionais”, informa, ressaltando que “esse processo se acelerou nos últimos tempos, pela queda de barreiras causada pelas novas tecnologias digitais”.

Ele esclarece que a ruptura de modelos de negócios se desenvolve com muito pouco investimento, feito de forma incremental e



Zuin: “Há empresas que possuem núcleos de inovação, com pessoas que pesquisam soluções e tendências para seus nichos de mercado”

Arquivo pessoal



Engelbert: “[A inovação disruptiva] vem de baixo e, por isso, é mais difícil de ser percebida e combatida pelos provedores tradicionais”

Disrupção/ISE Business School

experimental. “Esses novos competidores disruptivos percebem insatisfações e necessidades não atendidas, colocam o cliente no centro e implementam soluções que vão rapidamente melhorando, de forma adaptativa”, explica.

O processo mencionado por Engelbert é chamado de implementação ágil e pode ser compreendido como um sistema de gerenciamento de projetos baseado em investimentos gradativos e alinhado aos objetivos alcançados em cada etapa de desenvolvimento dos novos serviços ou produtos.

*Inovações só têm êxito a ponto de provocar a disrupção de segmentos econômicos quando transformam a forma de atender as pessoas*

### Da ameaça à oportunidade

Para quem já está consolidado no mercado, a disrupção é um duro revés e, muitas vezes, inviabiliza a continuidade das operações da empresa. Exemplo clássico desse tipo de mudança foi o surgimento da Uber, que colocou em xeque o sistema até então utilizado pelos táxis. O que separa as organizações que vão sobreviver das que estão com os dias contados é a capacidade de adaptação às mudanças.

A absorção de novas tecnologias e a adequação a um novo formato foram pontos decisivos para que a Elite Táxi, de Salvador (BA), se mantivesse competitiva no mercado. O diretor da empresa, Marcos Gondim, conta que o negócio foi criado em 2007 com o objetivo de oferecer um serviço de atendimento mais qualificado:



Gondim: Mantivemos a tradição do melhor, fizemos campanhas de desconto, criamos nosso aplicativo e otimizamos a estrutura operacional

“Desde o início, todos os taxistas vestem traje social com gravata, os carros oferecem padrão de conforto e os motoristas só entram por meio de indicações”. Naquela época, o grupo adotou as máquinas para pagamento com cartão, algo que ainda era novidade.

Em 2014, vieram os primeiros aplicativos, como Easy Táxi e 99. Mas a tradição do atendimento continuou mantendo o público fiel ao serviço oferecido pela Elite. Porém, em 2016, quando a Uber chegou a Salvador, o futuro da empresa de Gondim começou a se tornar incerto. “A proposta dos carros pretos, com motoristas bem

arrumados e foco no atendimento, estava alinhada com a qualidade que nós oferecíamos. Não tínhamos como reagir”, relata.

A saída passava, inevitavelmente, pelo investimento em tecnologia e pelo fortalecimento da relação com os clientes. “Mantivemos a tradição do melhor, nunca abrimos mão da qualidade”, resume o empresário. “Também começamos a trazer coisas diferentes: fizemos campanhas de

desconto, desenvolvemos nosso próprio aplicativo e otimizamos a estrutura operacional”, complementa.

Gondim revela que, atualmente, tem fila de espera de taxistas querendo ingressar no negócio, mas pondera que não tem intenção de competir diretamente com a Uber. “Temos 300 carros contra 28 mil da Uber em Salvador. Não tem como comparar. Mas entre o público A/B, a nossa frequência é enorme”, finaliza.



### DCTFWEB – COMPENSAÇÃO DE VALORES

#### **Como devem agir os contribuintes para efetuar a compensação de débitos gerados na Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb) com créditos disponíveis?**

A declaração de compensação deve ser feita por meio do Pedido Eletrônico de Restituição ou Ressarcimento e da Declaração de Compensação (PER/DComp) Web, disponível no portal Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC), sendo necessário que a pessoa jurídica tenha certificado digital.

No PER/DComp Web, o contribuinte deverá informar a categoria da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) e o período de apuração dos débitos que deseja compensar. Os débitos serão importados automaticamente da última DCTFWeb transmitida pelo contribuinte da categoria e período de apuração informados. O contribuinte deverá, então, informar o valor que deseja compensar de cada débito, limitado ao saldo a pagar constante da DCTFWeb.

Para fazer a compensação o contribuinte precisará também informar no PER/DComp Web o crédito que pretende utilizar.

Na compensação, o contribuinte poderá utilizar crédito de origem previdenciária:

- Retenção (Lei nº 9.711/98), referentes a saldo de retenções sofridas no caso de cessão de mão de obra após a dedução na DCTFWeb ou saldo após compensação na Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (GFIP, para competências anteriores à obrigatoriedade da DCTFWeb);
- Contribuição previdenciária paga a maior ou indevidamente em Guia da Previdência Social (GPS);
- Pagamento indevido ou a maior realizado em Documento de Arrecadação de Receitas Federais (Darf) referentes à Contribuição Previdenciária sobre Receita Bruta (CPRB);
- Pagamento indevido ou a maior de eSocial, ou seja, pagamento do Darf gerado pela DCTFWeb em duplicidade ou que se tornou indevido em razão de retificação da DCTFWeb.

No caso de crédito de retenção na cessão de mão de obra, o contribuinte obrigado à entrega da Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf) poderá utilizar o PER/DComp Web para fazer o pedido de restituição ou a declaração de compensação, com a facilidade da recuperação automática das retenções sofridas informadas pelo prestador em sua EFD-Reinf.

Para competências anteriores à obrigatoriedade da EFD-Reinf, o contribuinte deverá fazer previamente o pedido de restituição, utilizando o programa PER/DComp, disponível no site da Receita Federal, e fazer a declaração de compensação por meio do PER/DComp Web, informando que o crédito foi detalhado em PER/DComp anterior.

Caso o contribuinte já tenha transmitido pedido de restituição de crédito de retenção ou de contribuição previdenciária indevida ou a maior por meio do Programa Gerador de Declaração (PGD) PER/DComp, e não tenha recebido a restituição nem Despacho Decisório de indeferimento, poderá utilizar o crédito para compensar débitos da DCTFWeb utilizando o PER/DComp Web. Nos termos das alterações implementadas pela Lei nº 13.670/18, os contribuintes obrigados à entrega da DCTFWeb poderão utilizar créditos de origem não previdenciária desde que apurados a partir de agosto de 2018 (empresas do 1º Grupo) ou abril de 2019 (empresas do 2º Grupo – faturamento superior a R\$ 4,8 milhões).

Para compensar os débitos, poderão ser utilizados no PER/DComp Web os seguintes créditos:

- Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) não cumulativo
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) não cumulativo
- Saldo negativo de Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ)
- Saldo negativo de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
- Pagamentos indevidos ou a maior
- Ressarcimento de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)
- Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra)

No caso de o contribuinte utilizar créditos de Reintegra ou ressarcimento de IPI, deverá fazer previamente um PER/DComp com demonstrativo do crédito, utilizando o programa disponível no site da Receita Federal, e, após, poderá fazer a declaração de compensação utilizando o PER/DComp Web, informando que o crédito foi detalhado em PER/DComp anterior. Cabe registrar que essa compensação está regida pelo art. 74 da Lei nº 9.430/96 e disciplinada especialmente pelos arts. 65 a 79 da Instrução Normativa RFB nº 1.717/17.

*Rosânia de Lima Costa - Consultora e redatora Cenofisco*



## CRIPTOATIVOS – OBRIGATORIEDADE DE DECLARAR

### Quem está obrigado a prestar informações à Receita Federal do Brasil sobre criptoativos?

De acordo com o art. 6º da Instrução Normativa RFB nº 1.888/19, estão obrigadas à prestação de informações relativas às operações realizadas com criptoativos:

- Exchanges nacionais: exchanges são pessoas jurídicas que oferecem serviços referentes a operações realizadas com criptoativos, inclusive intermediação, negociação ou custódia.
- Pessoas físicas ou jurídicas domiciliadas no Brasil que não utilizaram exchanges ou que utilizaram exchanges sediadas no exterior, desde que o valor mensal das operações tenha ultrapassado R\$ 30 mil.

Nota: É importante destacar que só são computadas, para o total do limite, as operações realizadas sem a utilização de corretoras nacionais.

Base legal: citada no texto

*Elisabete Torres - Consultora e redatora Cenofisco*



## CRIPTOATIVOS – PRAZO PARA DECLARAR

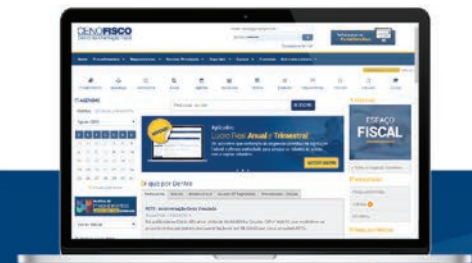
### Qual o prazo para apresentação de informações relativas às operações realizadas com criptoativos?

De acordo com o art. 8º da Instrução Normativa RFB nº 1.888/19, as informações deverão ser transmitidas à Receita Federal do Brasil até o último dia útil do mês subsequente àquele em que ocorreram as operações. Ressaltamos que, caso o contribuinte envie a declaração com atraso, ele fica sujeito à multa de R\$ 100,00, se for pessoa física, e de R\$ 500,00 a R\$ 1,5 mil, se for pessoa jurídica. No caso de prestação de informações inexatas ou omissão de informações, a multa será de 1,5% sobre o valor das operações para a pessoa física e de 3% para a pessoa jurídica.

Base legal: citada no texto

*Elisabete Torres - Consultora e redatora Cenofisco*

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



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

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

Belo Horizonte-MG  
31 3370-7531

Paraná-PR (PR SC RS)  
41 3515-0038

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

# O QUE SEU CONTADOR FAZ ENQUANTO VOCÊ ADMINISTRA SUA EMPRESA

*Um sistema tributário complexo como o do Brasil exige gastos com treinamento, tecnologia, análise e execução de uma série de atividades, cumpridas pelos escritórios contábeis diariamente.*

**A**s empresas brasileiras dedicam, em média, 1.958 horas por ano apenas para dar conta da gestão tributária, conforme levantamento feito pelo Banco Mundial e publicado no relatório *Doing business*. Essa quantidade de tempo equivale a mais de cinco horas diárias ao longo de um ano inteiro (365 dias) e engloba desde o período dedicado ao entendimento das normas legais até a apuração e o pagamento dos tributos. Parece muito? Pois essa é apenas uma parte do trabalho realizado pelos escritórios de contabilidade.

“O papel do contador é ajudar o empresário na gestão tributária, fiscal e contábil da empresa”, explica o vice-presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de São Paulo (Sescon-SP), Carlos Alberto Baptista. Os

objetivos são fazer com que o empresário não precise se preocupar com esses serviços e tenha acesso a informações estratégicas, fornecidas pelo contador, para a tomada de decisões.

Quando o empresário recebe relatórios periódicos e vê que a situação fiscal da organização está regular, sabe que o trabalho está

sendo realizado satisfatoriamente. O que nem sempre fica tão evidente são as atribuições necessárias para viabilizar o suporte contábil.

## Custo Brasil

“Uma boa assessoria contábil fará com que o empresário possa direcionar sua energia àquilo que ele sabe fazer, que é empreender”, sintetiza o advogado tributarista e consultor tributário da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb), Marcelo Nogueira Reis. Enquanto isso, o contador se dedica ao aspecto que Reis considera o mais crítico do sistema tributário: “entender as complicadíssimas regras de apuração e de recolhimento dos tributos”.

Compreender a legislação e acompanhar suas mudanças é uma das atividades mais importantes realizadas pelos escritórios contábeis.

*As empresas contábeis empregam entre 50% e 60% do seu tempo de trabalho somente para o atendimento das obrigações acessórias*





Esse conhecimento, frequentemente, é repassado para os clientes, lembra Baptistão. “É comum oferecermos treinamento para colaboradores internos das empresas, com o objetivo de orientá-los sobre como executar corretamente todos os processos”, comenta.

Além disso, as organizações que prestam serviços de contabilidade precisam investir muito em tecnologia, pois os softwares mais avançados facilitam a busca de informações e otimizam processos. Todo esse esforço é para bancar o custo Brasil e garantir que as empresas atendidas estarão em dia com as suas obrigações. “Descumprir regras tributárias pode ocasionar autuações fiscais, com multas altíssimas, podendo chegar a até 225% do valor do tributo não pago”, alerta Reis.

Ele acrescenta que, mesmo com todos os tributos pagos corretamente, a empresa ainda pode ser autuada com multas gravíssimas caso deixe de enviar documentos ao fisco ou os remeta com ausência ou erro de informações. “Nenhum empresário sério ficará satisfeito em pagar uma multa se todos os seus tributos estiverem pagos”, conclui.



Baptistão: Com frequência, as empresas contábeis treinam os colaboradores das empresas para que executem corretamente todos os processos



Reis: “Uma boa assessoria contábil fará com que o empresário possa direcionar sua energia àquilo que ele sabe fazer, que é empreender”

Divulgação/Sescon-SP

Divulgação/Neuquero Reis Advogados

### O que são obrigações acessórias

As atividades contábil, fiscal e trabalhista se dividem entre as obrigações principais, que se resumem ao pagamento dos tributos, e as obrigações acessórias, que abrangem todas as tarefas de gestão e transmissão das informações tributárias. O vice-presidente do Sescon-SP afirma que os escritórios contábeis dedicam entre 50% e 60% do tempo de trabalho apenas para executar as obrigações acessórias, como:

- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged);
- Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF);
- Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (Dirf);
- Escrituração Contábil Digital (ECD);
- Escrituração Contábil Fiscal (ECF);
- Escrituração Fiscal Digital do PIS/Pasep, da Cofins e da Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta (EFD-Contribuições);
- Escrituração Fiscal Digital do ICMS e do IPI (EFD-ICMS/IPI);
- Guia de Informação e Apuração do ICMS (GIA);
- Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP);
- Relação Anual de Informações Sociais (Rais);
- Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (Sintegra).

# RETENÇÃO DE CLIENTES DEPENDE DA PERSONALIZAÇÃO

*Em tempos de fraca atividade econômica, uma forma de ganhar produtividade sem elevar tanto os custos é fidelizar a clientela, estratégia eficiente para contornar as dificuldades financeiras.*

Imagine um balde posicionado embaixo de uma torneira aberta, mas que nunca consegue ficar cheio por completo porque está repleto de furos na base. A forma mais simples e prática de resolver esse problema é tapar os buracos, assim, mesmo que a vazão de água seja menor na torneira, o balde nunca ficará vazio. Essa é uma analogia que se encaixa bem na realidade enfrentada pelas empresas brasileiras.

A torneira representa a aquisição de novos clientes, enquanto os furos no balde significam as perdas dos compradores não fidelizados. Com a queda no consumo das famílias – que, segundo dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), registrou a quarta queda em junho deste ano – o

*O principal erro das empresas é pensar a personalização só pelo viés da comunicação. É necessário passar daí e personalizar a oferta*



volume de água na torneira reduz consideravelmente.

O exemplo ajuda a entender por que o esforço em reter clientes é tão importante, pois é assim que se consegue reduzir as perdas, explica a doutora em administração de empresas e coordenadora de pós-graduação da ESPM, Iná Futino. “É amplamente reconhecido que o custo de manter um cliente é significativamente menor do que o de conquistar novos”, comenta.

O fundador da @youDb, blogueiro da Exame.com, autor do livro *Além do lucro – tocando o invisível no relacionamento empresa-cliente*

e co-autor do livro *Mind the gap – porque o relacionamento com clientes vem antes do marketing*, Leonardo Barci, concorda com a especialista e afirma que os termos “fidelização” e “retenção” se tornaram palavras indispensáveis ao universo corporativo por gerarem resultados eficientes. “Se a empresa fizer os cálculos de quanto ela gasta para adquirir um novo cliente – por meio de propaganda, equipe comercial ou mesmo em meios digitais –, o esforço e, consequentemente, a rentabilidade, costumam ser desproporcionais ao de se manter um atual cliente”, detalha Barci.





## Fidelização é recorrência

Nem toda ação direcionada aos atuais consumidores da empresa se encaixa no conceito de fidelização. A oferta de brindes ocasionais ou a aplicação de custos de mudanças (quando benefícios podem ser cancelados por conta de mudança de contrato) não são suficientes para fidelizar compradores. “Esse tipo de ação dá resultado, pois o cliente pode continuar comprando naquele momento, mas é uma medida de curto prazo”, sustenta Futino. “Cliente fiel é aquele que opta por continuar o relacionamento com a empresa”, define.

“Eventualmente, essa ferramenta pode ser necessária para balancear uma relação que está desgastada ou a ponto de ser rompida, mas seu uso deve ser pontual”, avalia o cientista de dados, sócio da @youDb, fundador da Hyst e co-autor do livro *Mind the gap – porque o relacionamento com clientes vem antes do marketing*, Marcelo Valle Moreira.

A empresa deve estar focada em servir ao cliente para conseguir chegar a um patamar de relacionamento em que a compra não se dá por uma necessidade ou oportunidade pontual, esclarece Moreira. “Fidelização é a escolha recorrente do cliente em adquirir produtos ou serviços da empresa”, salienta.

Para Barci, “o grande segredo no relacionamento é ouvir o cliente e entender que ele está sempre sinalizando o próximo passo”. Embora resultados financeiros sejam fundamentais para a sustentabilidade do negócio, o que deve ser colocado em primeiro lugar é o relacionamento. “As empresas estão negligenciando a própria missão e transformando a visão em algo puramente financeiro”, critica.

O relacionamento, quando priorizado, gera estratégias mais alinhadas ao perfil dos consumidores. Aumentar a personalização das ações é a iniciativa mais eficiente, segundo Futino. Mas ela alerta que o principal erro das empresas é pensar a personalização unicamente pelo viés da comunicação. “É preciso passar daí e personalizar a oferta”, orienta. Para isso, é necessário treinar e empoderar os profissionais que têm contato com o cliente, finaliza a especialista.



Futino: “É amplamente reconhecido que o custo de manter um cliente é significativamente menor do que o de conquistar novos”

Divulgação/ESPM



Barci: “O grande segredo no relacionamento é ouvir o cliente e entender que ele está sempre sinalizando o próximo passo”

Divulgação/@youdb



Moreira: “Fidelização é a escolha recorrente do cliente em adquirir produtos ou serviços da empresa”

Divulgação/@youdb

# BOA GESTÃO CONTÁBIL FAZ DIFERENÇA NO TERCEIRO SETOR

*Mesmo entidades que possuem benefícios tributários devem priorizar os controles financeiro e contábil, em especial com as obrigações acessórias, para garantir os incentivos e a confiança dos doadores.*

A relação das organizações do terceiro setor com a sociedade é baseada na credibilidade. “Nós somos financiados, principalmente, por doação. E doação é confiança”, argumenta o diretor-executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), professor de responsabilidade social corporativa da Fecap e coordenador voluntário do Grupo de Excelência de Administração do Terceiro Setor, do Conselho Regional de Administração de São Paulo (Geats – CRA/SP), João Paulo Vergueiro.

“Se ocorre uma quebra de confiança, as pessoas não doam mais,

os governos não nos financiam e as empresas não contribuem com os nossos projetos”, comenta. A boa gestão tributária é, portanto, fundamental para essas entidades.

## Tributos e benefícios

Vergueiro explica que organizações não governamentais (ONGs) ou Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que realizam atividades comerciais e não possuem nenhum tipo de benefício fiscal ou imunidade de tributação pagam os impostos que seriam cobrados de empresas que exercem as mesmas atividades. É o caso do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU);



Vergueiro: Sem confiança, as pessoas não doam mais, os governos não nos financiam e as empresas não contribuem com nossos projetos

Arquivo pessoal



Carrenho: “Cada organização possui um regime tributário a ser observado, independentemente das imunidades e isenções tributárias”

Divulgação/Pinkieo Carrenho



do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), caso haja relação de compra e venda; do Imposto Sobre Serviços (ISS), quando envolve prestação de serviços; ou da cota patronal recolhida para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

“É um cenário extremamente complexo”, avalia a advogada



*Há regras que valem para todas, como a da isenção do IR para entidades sem fins lucrativos, sejam elas do terceiro setor ou não*

No entanto, há regras que se aplicam a todas. Uma delas é a da isenção do Imposto de Renda a todas as associações sem fins lucrativos, sejam elas do terceiro setor ou não. Por outro lado, há muito conflito em relação às leis estaduais, como o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) incidente sobre doações recebidas. Como o ITCMD é cobrado na esfera estadual, os percentuais aplicados não são uniformes e, além disso, algumas unidades da federação podem conceder isenções.

Organizações de saúde, assistência social e educação têm imunidade garantida pela Constituição Federal. No entanto, precisam obter o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social específico (Cebas) para cada área de atuação – Cebas Educação, Cebas Saúde e Cebas Assistência Social –, a fim de usufruir da imunidade em relação às contribuições sociais.

No âmbito da captação de recursos, existem formas de estímulo

que facilitam a obtenção de recursos, como as leis de incentivo fiscal. Elas se aplicam a questões como saúde, cultura, esportes, idosos, crianças e adolescentes. Carrenho esclarece que algumas doações incentivadas estão condicionadas aos fundos de direitos e à aprovação das respectivas prestações de contas pela administração pública.

### Planejamento e gestão

A isenção ou a imunidade constitucional não elimina a necessidade de cumprimento de obrigações acessórias e nem de prestação de contas. A boa contabilidade é indispensável, reforça Vergueiro. “A entidade não pode, por exemplo, perder o prazo para renovar uma certificação e essa é uma questão de acompanhamento da gestão contábil”.

Existem, ainda, outras obrigações a cumprir: havendo imunidade, é necessário renovar o Cebas. Da mesma forma, todas as organizações precisam prestar contas para a Receita Federal, recolher guias para o órgão e pagar os impostos, quando for o caso. “Esse é o mínimo a fazer para garantir os incentivos”, lembra Vergueiro.

Por todas essas exigências, Carrenho recomenda que as organizações façam o planejamento tributário e o mapa de risco tributário, cuidados que devem vir acompanhados de uma rigorosa administração dos recursos e do apoio de profissionais especializados. Vergueiro indica, ainda, os serviços de auditoria, que podem ser remunerados ou pro bono, para fortalecer a transparência e a gestão contábil.

especialista em legislação do terceiro setor e presidente da Comissão de Direito do Terceiro Setor da Ordem dos Advogados do Brasil do Estado de São Paulo (OAB/SP), Ana Carolina Pinheiro Carrenho. “Cada organização possui um regime tributário a ser observado, independentemente das imunidades e isenções tributárias”, frisa.

# 6 PASSOS PARA ADMINISTRAR conflitos na equipe



*Sem opiniões divergentes não há crescimento. Sem respeito à diferença também não. Cabe ao gestor manter essas forças em constante tensão e equilíbrio.*

1

**“Conhece-te a ti mesmo”.** Intermediar um conflito com imparcialidade exige uma boa dose de autoconhecimento e equilíbrio emocional. Sem isso, será difícil separar as pessoas do problema.



Projetado por freepik  
br.freepik.com

2

**Inteire-se da situação.** Converse individualmente com cada pessoa, ouvindo atentamente seus argumentos e pontos de vista. Nesse momento, não se esqueça de levar em conta os sentimentos envolvidos. Depois, confronte o que ouviu com a realidade: analise processos, produtividade e quaisquer outros dados que o ajudem a discernir os fatos das opiniões pessoais.



Projetado por freepik  
br.freepik.com

3

**Interceder ou não, eis o dilema.** Em certas ocasiões, permitir que a própria equipe administre um conflito estimula a união, o crescimento e a criatividade. Em outras, a não interferência agrava o problema, afetando o ambiente de trabalho e a produtividade. Ao constatar que deve intervir, faça-o sem demora.



Projetado por freepik  
br.freepik.com

4

**Tente a mediação.** A primeira interferência deve ser sempre no sentido de promover o diálogo. Seu papel, aqui, será o de reunir-se com os envolvidos, manter os ânimos serenos e ajudá-los a encontrar soluções alternativas para questão.



Projetado por Kate Mangostar  
br.freepik.com

5

**Esteja preparado para decidir.** Se as partes não conseguirem chegar a um acordo, é sua responsabilidade fazer com que o lado profissional prevaleça. Nesse caso, mostrar os efeitos do conflito para a equipe é tão importante quanto explicar os critérios que nortearam sua decisão.



Projetado por Rowpixel  
br.freepik.com

6

**Ponha o ponto final.** Seja qual for a solução encontrada, ela deve ser acatada por todos e executada, sem mais discussões.



Projetado por freepik  
br.freepik.com



OUTUBRO'19	
DIA <sup>(1)</sup>	OBRIGAÇÕES
04	Salários – Set.'19 <sup>(2)</sup>
07	Caged – Set.'19 FGTS – Set.'19 Simples Doméstico – Set.'19
10	GPS – Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
14	EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Ago.'19
15	DCTFWeb/Prev. – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Set.'19 EFD-Reinf – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Set.'19 eSocial – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Set.'19 Previdência Social – Contribuinte individual <sup>(4)</sup> – Set.'19
18	Cofins/CSLL/PIS fonte – Set.'19 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Set.'19 IRRF – Set.'19 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Set.'19 Previdência Social – Set.'19
21	DCTF – Ago.'19 Simples – Set.'19
25	Cofins – Set.'19 IPI – Set.'19 PIS – Set.'19
28	DeSTDA – Set.'19
31	Contribuição sindical facultativa <sup>(5 e 6)</sup> CSLL – Set.'19 CSLL – Trimestral – 1ª cota ou única Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Set.'19 Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) – Ano-base 2019 – 2ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Set.'19 IRPF – Carnê leão – Set.'19 IRPF – Renda variável – Set.'19 IRPJ – Lucro inflacionário – Set.'19 IRPJ – Renda variável – Set.'19 IRPJ – Set.'19 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Set.'19 IRPJ – Trimestral – 1ª cota ou única Pert – Out.'19 Pert-SN – Out.'19 Refis – Set.'19 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Out.'19 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Out.'19

NOVEMBRO'19	
DIA <sup>(1)</sup>	OBRIGAÇÕES
07	Caged – Out.'19 FGTS – Out.'19 Salários – Out.'19 <sup>(2)</sup> Simples Doméstico – Out.'19
08	GPS – Envio ao sindicato <sup>(3)</sup>
14	DCTFWeb/Prev. – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Out.'19 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Set.'19 EFD-Reinf – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Out.'19 eSocial – Empresas com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões – Out.'19 Previdência Social – Contribuinte individual <sup>(4)</sup> – Out.'19
20 <sup>(7)</sup>	Cofins/CSLL/PIS fonte – Out.'19 Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Out.'19 IRRF – Out.'19 PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Out.'19 Previdência Social – Out.'19 Simples – Out.'19
22	DCTF – Set.'19
25	Cofins – Out.'19 IPI – Out.'19 PIS – Out.'19
28	DeSTDA – Out.'19
29	13º salário – 1ª parcela Contribuição sindical facultativa <sup>(5 e 8)</sup> CSLL – Out.'19 CSLL – Trimestral – 2ª cota Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME) – Out.'19 Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) – Ano-base 2019 – 3ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Out.'19 IRPF – Carnê leão – Out.'19 IRPF – Renda variável – Out.'19 IRPJ – Lucro inflacionário – Out.'19 IRPJ – Out.'19 IRPJ – Renda variável – Out.'19 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Out.'19 IRPJ – Trimestral – 2ª cota Pert – Nov.'19 Pert-SN – Nov.'19 Refis – Out.'19 Refis da Copa (Lei nº 12.996/14) – Nov.'19 Refis da Crise (Lei nº 11.941/09) – Nov.'19

(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 agosto que não contribuíram no exercício de 2019. (7) Como o Dia da Consciência Negra não é feriado nacional, o recolhimento destes tributos e prestações deve ser antecipado nos Estados e municípios onde a data é feriado e, por consequência, não há expediente bancário. (8) Empregados optantes admitidos em setembro que não contribuíram no exercício de 2019.

**TABELA DE CONTRIBUIÇÃO DOS SEGURADOS EMPREGADO, EMPREGADO DOMÉSTICO E TRABALHADOR AVULSO (A PARTIR DE JAN.'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 Fapi pagas pelo contribuinte.

**OUTROS INDICADORES**

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

**INDICADORES ECONÔMICOS**

MÊS	FGV					DIEESE	IBGE			BACEN				SFH
	IGP-M	IGP-DI	INCC-DI	IPA-DI	IPC-DI	ICV	INPC	IPCA	IPC	TJLP	TR	SELIC	POUP.	UPC
Set.'18	1,52	1,79	0,23	2,54	0,45	0,55	0,30	0,48	0,39	0,53	0,0000	0,47	0,5000	23,54
Out.'18	0,89	0,26	0,35	0,17	0,48	0,58	0,40	0,45	0,48	0,55	0,0000	0,54	0,5000	23,54
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
Acumulado em 12 meses	4,95	4,32	4,11	4,48	3,97	3,15	3,28	3,43	3,71	6,60	0,0000	6,28	4,5210	0,00

**SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO E INDÚSTRIA**

RECEITA BRUTA EM 12 MESES (R\$)	ANEXO I – COMÉRCIO								ANEXO II – INDÚSTRIA <sup>(2)</sup>								
	ALÍQUOTA NOM. (%)	VALOR A DEDUZIR (R\$)	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS <sup>(1)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	ALÍQUOTA NOM. (%)	VALOR A DEDUZIR (R\$)	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS <sup>(4)</sup>
Até 180.000,00	6,00	–	4,00	3,50	12,82	2,78	43,40	33,50	4,50	–	18,80	15,20	17,67	3,83	44,50
De 180.000,01 a 360.000,00	11,20	9.360,00	4,00	3,50	14,05	3,05	43,40	32,00	9,00	8.100,00	19,80	15,20	20,55	4,45	40,00
De 360.000,01 a 720.000,00	13,50	17.640,00	4,00	3,50	13,64	2,96	43,40	32,50	10,20	12.420,00	20,80	15,20	19,73	4,27	40,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00	35.640,00	4,00	3,50	13,64	2,96	43,40	32,50	14,00	39.780,00	17,80	19,20	18,90	4,10	40,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00	125.640,00	4,00	3,50	12,82	2,78	43,40	33,50 <sup>(3)</sup>	22,00	183.780,00	18,80	19,20	18,08	3,92	40,00 <sup>(4)</sup>
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00	648.000,00	35,00	15,00	16,03	3,47	30,50	–	33,00	828.000,00	53,50	21,50	20,55	4,45	–

**(3)** Quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa. Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[(RBT12 \times 21\%) - R\$ 125.640,00] / RBT12\} \times 33,5\%$ . Esse percentual também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 6,02%; CSLL = 5,26%; Cofins = 19,28%; PIS/Pasep = 4,18%; CPP = 65,26%. Total = 100%.

**(4)** O percentual efetivo máximo devido ao ISS será de 5%, transferindo-se a diferença, de forma proporcional, aos tributos federais da mesma faixa de receita bruta anual. Sendo assim, na quinta faixa, quando a Alíquota Efetiva (AE) for superior a 12,5%, a repartição será: IRPJ =  $(AE - 5\%) \times 31,33\%$ ; CSLL =  $(AE - 5\%) \times 32,00\%$ ; Cofins =  $(AE - 5\%) \times 30,13\%$ ; PIS/Pasep =  $(AE - 5\%) \times 6,54\%$ ; ISS = Percentual de ISS fixo em 5%. Quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa. Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[(RBT12 \times 22\%) - R\$ 183.780,00] / RBT12\} \times 40\%$ . Esse percentual também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 31,33%; CSLL = 32%; Cofins = 30,13%; PIS/Pasep = 6,54%. Total = 100%.

**ANEXO V – SERVIÇOS**

RECEITA BRUTA EM 12 MESES (R\$)	ALÍQUOTA NOM. (%)	VALOR A DEDUZIR (R\$)	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS <sup>(5)</sup>
Até 180.000,00	15,50%	–	25,00%	15,00%	14,10%	3,05%	28,85%	14,00
De 180.000,01 a 360.000,00	18,00%	4.500,00	23,00%	15,00%	14,10%	3,05%	27,85%	17,00
De 360.000,01 a 720.000,00	19,50%	9.900,00	24,00%	15,00%	14,92%	3,23%	23,85%	19,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,50%	17.100,00	21,00%	15,00%	15,74%	3,41%	23,85%	21,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23,00%	62.100,00	23,00%	12,50%	14,10%	3,05%	23,85%	23,50 <sup>(5)</sup>
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50%	540.000,00	35,00%	15,50%	16,44%	3,56%	29,50%	–

**(5)** Quando o percentual efetivo do ISS for superior a 5%, o resultado limitar-se-á a 5%, transferindo-se a diferença para os tributos federais, de forma proporcional aos percentuais abaixo. Os percentuais redistribuídos serão acrescentados aos percentuais efetivos de cada tributo federal da respectiva faixa. Quando o valor do RBT12 for superior ao limite da quinta faixa, para a parcela que não ultrapassar o sublimite, o percentual efetivo do ISS será calculado pela fórmula:  $\{[(RBT12 \times 23\%) - R\$ 62.100,00] / RBT12\} \times 23,5\%$ . Esse percentual também ficará limitado a 5%, redistribuindo-se eventual diferença para os tributos federais na forma acima prevista, de acordo com os seguintes percentuais: IRPJ = 30,07%; CSLL = 16,34%; Cofins = 18,43%; PIS/Pasep = 3,99%; CPP = 31,17%. Total = 100%.

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



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

 /planinternacionalbrasil  
 /planbr  
 /planbrasil



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

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

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

