CARTILHA ORIENTATIVA

Como a sua empresa deve passar de 44 para 42 horas semanais em dezembro de 2026

Emenda Constitucional nº 141/2026: o que fazer, quanto custa e como manter as vendas

Data-base das informações
3 de novembro de 2026

Material orientativo e informativo, com a situação de 3 de novembro de 2026.

Sumário

Mensagem do Presidente 3
Apresentação 4
1 O essencial em uma página 6
2 O que a emenda determina 7
3 Passo a passo: de hoje até 14 de dezembro 9
4 Quanto custa: valor da hora e reposição das horas 12
5 Modelos de horário de trabalho 17
6 Orientações por porte da empresa 21
7 Orientações por segmento do comércio e dos serviços 23
8 Quinze exemplos práticos 26
9 Simulador de horários e escalas 33
10 Como não perder vendas durante a mudança 39
11 Produtividade, automação e processos 43
12 Dezembro e o Natal: como atravessar o pico de vendas 48
13 Negociação coletiva e documentos 50
14 Perguntas e respostas 53
15 O que ainda pode mudar 58

Como usar esta cartilha: você não precisa ler tudo de uma vez. A Apresentação traz um quadro “Escolha o seu caminho” que leva direto ao que você procura.

Mensagem do Presidente

Empreender no Brasil exige coragem. Fazer isso juntos exige união.

Prezado empresário, prezada empresária do comércio e dos serviços,

A Emenda Constitucional nº 141/2026 chega num momento decisivo: a nova jornada começa em **dezembro**, justamente quando o comércio mais precisa vender. Sabemos que a mudança traz desafios reais para o caixa, para a organização das equipes e para o atendimento ao cliente, principalmente para quem tem uma empresa pequena e já trabalha com margens apertadas.

A CNDL existe para **fortalecer quem empreende para transformar o Brasil**. Por isso, estamos em duas frentes. No campo institucional, levamos ao Poder Executivo e ao Legislativo a voz do varejo e dos serviços, defendendo medidas que deem tempo, segurança e condições para a adaptação, sobretudo às micro e pequenas empresas. No dia a dia da sua loja, queremos que você tenha informação clara e prática para decidir bem.

Esta cartilha foi feita com esse espírito. Ela explica o que muda, mostra contas e exemplos, apresenta modelos de horário e escalas e traz dicas para **não perder vendas** durante a transição. Governar com base em fatos e números, e não na intuição, é um dos nossos valores, e é assim que acreditamos que cada empresa deve enfrentar esse novo cenário.

Nenhum empresário precisa enfrentar essa mudança sozinho. Conte com a sua CDL, com o sindicato da sua categoria e com todo o Sistema CNDL: quando atuamos como um corpo único, com **integridade**, **unidade** e **foco no associado**, a nossa voz fica mais forte e as soluções chegam mais rápido.

Os desafios são grandes, mas a força do varejo e dos serviços é maior. **Juntos, somos mais fortes.**

José César da Costa
Presidente da CNDL

A IDEOLOGIA DA CNDL

Nosso propósito: fortalecer quem empreende para transformar o Brasil.

Nossa missão: unir a força do varejo, por meio da influência política e de soluções de inteligência, garantindo a competitividade dos associados.

Nossos valores: integridade, unidade, liderança proativa, inovação aplicada, excelência na execução, impacto social e econômico, mentalidade de dados e foco no associado.

JUNTOS SOMOS +FORTES

Apresentação

A Emenda Constitucional nº 141, de 16 de outubro de 2026, reduz a jornada de trabalho e cria o segundo dia de descanso por semana, sem redução de salário. A primeira etapa começa em dezembro de 2026, justamente no período de maior venda do ano. A segunda, com jornada de 40 horas, começa um ano depois.

Esta cartilha foi elaborada pela CNDL para ajudar empresas de todos os portes, do comércio e dos serviços, a se organizarem sem perder vendas e sem perder clientes. Ela foi escrita em linguagem simples, para o dono do negócio, o gerente e o responsável pelo pessoal.

O que você vai encontrar

- **Passo a passo** para sair das 44 horas e chegar às 42 horas até **14 de dezembro de 2026**;
- **Contas prontas**: quanto sobe o valor da hora e quanto custa repor as horas que deixam de ser trabalhadas;
- **Nove modelos de horário de trabalho**, com quadros semanais, o que cada um exige e um diagrama para escolher o seu;
- **Orientações por porte** (MEI, micro, pequena, média e grande) e **por segmento** (27 segmentos do comércio e dos serviços);
- **15 exemplos práticos**, com números, de lojas, supermercados, farmácias, restaurantes, salões, academias e outros, com um quadro-resumo dos custos;
- **Um simulador de horários e escalas**, para fazer no papel, com quatro exemplos de empresas que abrem das 9h às 18h e aos sábados das 9h às 13h;
- Um capítulo inteiro de dicas para não perder vendas, outro sobre produtividade, automação e redução de custos, com a CDL IA, e outro sobre dezembro e o Natal;
- **Modelos de documentos** e **48 perguntas e respostas**.

> **LEIA ANTES DE USAR**
>
> Os exemplos usam empresas fictícias e valores ilustrativos: troque pelos números da sua empresa.
>
> A situação descrita vale para 3 de novembro de 2026. O capítulo 15 reúne o que ainda pode mudar e onde acompanhar cada assunto.

Escolha o seu caminho

Você não precisa ler tudo de uma vez. Use o quadro abaixo para ir direto ao que interessa.

Se você quer...	Vá para o capítulo
Entender o que mudou, em uma página	1. O essencial
Saber exatamente o que a emenda diz	2. O que a emenda determina
Ter um plano de trabalho com datas até 14 de dezembro	3. Passo a passo
Saber quanto vai custar	4. Quanto custa
Escolher o horário de trabalho da sua equipe	5. Modelos de horário (e 8. Exemplos)
Ver o que fazer conforme o tamanho da empresa	6. Orientações por porte
Ver o que fazer no seu tipo de negócio	7. Orientações por segmento
Encontrar um exemplo parecido com o seu	8. 15 exemplos práticos
Testar horários e escalas, inclusive 9h às 18h com sábado até 13h	9. Simulador de horários e escalas

Se você quer...	Vá para o capítulo
Manter e aumentar as vendas durante a mudança	10. Para não perder vendas, e 12. Dezembro e Natal
Aumentar a produtividade, automatizar e reduzir custos	11. Produtividade, automação e processos (com a CDL IA)
Conversar com o sindicato e preparar documentos	13. Negociação e modelos de documentos
Tirar uma dúvida rápida	14. Perguntas e respostas
Saber o que ainda pode mudar	15. O que ainda pode mudar

Palavras que aparecem na cartilha

Palavra	O que significa
Jornada	O tempo de trabalho normal do empregado, por dia e por semana, sem contar horas extras.
Folga paga (repouso semanal remunerado)	O dia de descanso da semana, que o empregado recebe sem trabalhar. A partir de dezembro de 2026 são dois por semana.
Convenção coletiva	Acordo entre o sindicato das empresas e o sindicato dos trabalhadores. Vale para toda a categoria na região (por exemplo, o comércio varejista da sua cidade).
Acordo coletivo	Acordo entre uma empresa e o sindicato dos trabalhadores. Vale só para ela.
Norma coletiva	Nome usado nesta cartilha para convenção ou acordo coletivo.
Horas extras	Horas trabalhadas além da jornada. Devem ser pagas com, no mínimo, 50% a mais.
Banco de horas	Sistema em que as horas trabalhadas a mais em um dia são compensadas com folga ou com menos horas em outro dia, em vez de pagas como extras.
Tempo parcial	Contrato de até 30 horas por semana, sem horas extras, ou de até 26 horas, com até 6 horas extras. O salário é proporcional às horas.
Escalas 5x2, 6x1 e 12x36	5x2: 5 dias de trabalho e 2 de folga. 6x1: 6 dias de trabalho e 1 de folga. 12x36: 12 horas de trabalho e 36 horas de descanso.
Divisor	O número pelo qual se divide o salário mensal para achar o valor da hora. Hoje é 220; para 42 horas, a orientação desta cartilha é 210; para 40 horas, 200.
Folguista	Empregado que cobre as folgas dos outros.
Cobertura	Número de pessoas de que a empresa precisa em cada dia e hora para atender bem os clientes.
Reposição de horas	As horas de trabalho que a empresa perde quando cada pessoa passa a trabalhar menos, e que precisa cobrir de alguma forma.
MEI, ME e EPP	MEI: microempreendedor individual. ME: microempresa (faturamento anual de até R$ 360 mil). EPP: empresa de pequeno porte (de R$ 360 mil até R$ 4,8 milhões).
Termo aditivo	Documento que altera uma convenção ou um acordo coletivo já existente, por exemplo para permitir a jornada de 8h24.
Posto de trabalho	Uma vaga de jornada completa. Quando se diz que faltam “três postos”, faltam horas equivalentes a três empregados em tempo integral.
Ponto por exceção	Controle em que só se anotam as faltas e os atrasos, e não todos os horários de entrada e saída. Exige acordo individual escrito, convenção ou acordo coletivo.
8h24	Jornada diária que distribui as 42 horas semanais em cinco dias (8 horas e 24 minutos). Exige convenção ou acordo coletivo.

1 O essencial em uma página

Em dezembro de 2026, a jornada máxima cai de 44 para 42 horas por semana e o descanso semanal passa de um para dois dias, sem reduzir o salário. Em dezembro de 2027, a jornada cai para 40 horas.

O quê	Até 15/12/2026	A partir de 16/12/2026	A partir de 16/12/2027
Jornada máxima por semana	44 horas	42 horas	40 horas
Jornada máxima por dia	8 horas	8 horas. Convenção ou acordo coletivo pode aumentar o dia para encaixar as 42 horas (8h24 em 5 dias)	8 horas
Folgas pagas por semana	1 dia	2 dias, um deles de preferência aos domingos	2 dias
Salário e pisos	Valor combinado	Não podem ser reduzidos	Não podem ser reduzidos
Valor da hora (mensalista)	Salário ÷ 220	Salário ÷ 210 (÷ 200 se a jornada for de 40 horas)	Salário ÷ 200
Cláusulas da convenção coletiva sobre jornada e folga	Valem	As que forem contrárias à emenda perdem o efeito	Idem

Quatro decisões para tomar até 14 de dezembro

1. **Folgas:** quais serão os dois dias de descanso de cada equipe (a escala).
2. **Horário:** como distribuir as 42 horas: 8 horas por dia (não exige acordo coletivo) ou 8h24 por dia em cinco dias (exige convenção ou acordo coletivo).
3. **Cobertura:** como cobrir as horas que cada empregado deixa de trabalhar (2 por semana com norma coletiva que autorize 8h24; 4 sem ela): reorganização, horas extras, tempo parcial, contratação ou ajuste do horário de funcionamento.
4. **Convenção coletiva:** quais cláusulas deixam de valer e o que negociar com o sindicato.

Quem está dentro e quem está fora

- **Estão dentro** os empregados em geral, de empresas de **todos os portes**. Não existe prazo maior para micro e pequenas empresas: a emenda só autoriza uma lei complementar futura, com medidas de apoio.
- Quem **já trabalha 40 horas ou menos** não tem a jornada reduzida, mas passa a ter direito aos **dois dias de folga**.
- Empregado com **diploma de nível superior** e remuneração mensal de pelo menos **duas vezes e meia o teto da Previdência** (teto de R$ 8.475,55 em 2026; o limite é R$ 21.188,88) fica fora das regras de duração e controle da jornada, mas mantém os dois dias de folga. Empregados públicos não entram nessa exceção.
- O **titular do MEI** e os **sócios** não são empregados: a regra trata da relação de emprego.

ATENÇÃO À DATA

O texto fala em “dois meses” depois da publicação (16/10/2026): pelo entendimento predominante, a regra vale a partir de 16 de dezembro de 2026 (há quem defenda o dia 17). Veja o capítulo 2.

Nossa orientação: comece a nova escala na segunda-feira, 14 de dezembro. Assim você muda a escala no começo da semana, não no meio dela.

2 O que a emenda determina

A Emenda Constitucional nº 141/2026 muda o art. 7º da Constituição e cria regras de transição em seus artigos 2º a 10. O quadro traduz cada ponto para a rotina da empresa.



Regra	O que diz	O que significa na prática
Jornada (art. 7º, XIII, da Constituição)	Até 8 horas por dia e 40 por semana. Compensação de horários e redução de jornada por acordo ou convenção coletiva.	A meta final é 40 horas. O limite de 8 horas por dia continua.
Folga (art. 7º, XV)	Repouso semanal remunerado de 2 dias, um deles de preferência aos domingos.	Os dois dias não precisam ser seguidos nem cair no sábado e no domingo. O domingo é preferência, não obrigação.
Regime compensatório (art. 7º, § 2º)	Convenção ou acordo coletivo pode criar um regime que garanta, na média do mês, 2 dias de folga por semana, com pelo menos 1 folga em cada semana de trabalho.	Permite escalas diferentes da 5x2 (como 6x1 alternada com semanas de mais folgas), mas só com norma coletiva.
Regimes diferentes por lei (art. 7º, § 3º)	Uma lei poderá criar regras especiais de jornada e folga, respeitados os limites.	Depende de lei futura. Até lá valem as regras gerais.
Sem redução de salário (art. 2º da emenda)	A redução vale para os contratos em vigor, sem redução de salário de nenhum tipo, inclusive nos pisos.	Não se pode recalcular o salário para baixo. Quem é pago por hora deve ter o valor da hora aumentado para manter o ganho do mês.
Convenções antigas (art. 3º)	Depois de 2 meses da publicação, perdem efeito as cláusulas de convenção ou acordo coletivo sobre jornada e folga que contrariem a emenda.	Cláusulas de 6x1 e de 44 horas deixam de valer, mesmo que a convenção ainda esteja no prazo. As outras cláusulas continuam.
Jornadas de 40 horas ou menos (art. 4º)	Não há redução proporcional de quem já tem jornada igual ou menor que 40 horas.	Quem trabalha 36 ou 40 horas continua com a mesma jornada, mas ganha o segundo dia de folga.
Micro e pequenas empresas (art. 5º)	Uma lei complementar poderá criar medidas de apoio, ligadas à manutenção dos empregos, para MEI, microempresas e empresas de pequeno porte.	Hoje não existe benefício nem prazo especial. Não conte com isso no planejamento de dezembro.
Duas etapas (art. 6º)	42 horas depois de 2 meses da publicação; 40 horas um ano depois disso.	Duas viradas: dezembro de 2026 e dezembro de 2027.
Jornada diária maior na transição (art. 7º da emenda)	Durante o período entre as duas etapas, convenção ou acordo coletivo pode aumentar o tempo de trabalho por dia para distribuir as 42 horas, respeitados os 2 dias de folga.	42 horas em 5 dias dão 8h24 por dia. Isso exige norma coletiva; não há previsão de acordo individual para esse fim.
Empregado com diploma e salário alto (art. 8º)	Quem tem curso superior e remuneração de 2,5 vezes o teto da Previdência ou mais fica fora das regras de duração e de controle da jornada, salvo se a empresa quiser ou a norma coletiva previr. Discussões sobre esse enquadramento são da competência da Justiça do Trabalho.	Exceção estreita: exige o diploma e esse valor de remuneração. Não vale para empregado público. Os dois dias de folga (art. 7º, XV) e o regime compensatório (art. 7º, § 2º) continuam valendo.

Regra	O que diz	O que significa na prática
Contratos com o poder público (art. 9º)	Contratos em vigor que usam mão de obra direta, inclusive concessões e parcerias público-privadas, aplicam a redução depois de aditamento para manter o equilíbrio financeiro, em até 1 ano.	Interessa a empresas de limpeza, vigilância e conservação que atendem órgãos públicos. Aditivos feitos nos 2 primeiros meses já seguem a nova regra. A segunda folga, pelo parecer da CCJ do Senado, vale desde 16/12/2026.
Quando começa (art. 10)	O segundo dia de folga vale depois de 2 meses da publicação. Os demais pontos valem desde a publicação.	O segundo repouso e a perda de efeito das cláusulas coletivas têm a mesma data de partida.

Quando a regra começa a valer

O texto promulgado conta o prazo em dois meses a partir da publicação, em 16/10/2026. Contado de 16/10 a 16/12 (Lei nº 810/1949, que define a contagem de prazos em meses), o entendimento predominante, adotado pelos guias técnicos, é que a regra vale a partir de 16 de dezembro de 2026; há quem defenda o dia 17. Conclua os ajustes até 14 de dezembro, uma segunda-feira, e trate esse dia como o primeiro da nova escala: a mudança começa no início da semana e a equipe chega a 16 de dezembro com a rotina testada.



O que a emenda deixa para a norma coletiva e para leis futuras

A emenda remete pontos importantes à negociação coletiva e a leis futuras. Por isso o diálogo com o sindicato é o primeiro passo do plano de trabalho (capítulo 3). Os principais são:

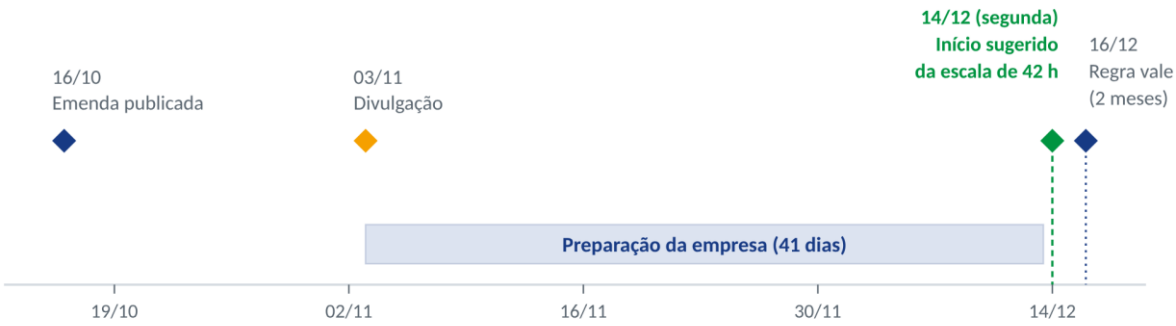
- **Divisor do valor da hora na etapa de 42 horas:** esta cartilha adota 210, por proporção (220 para 44 horas, 200 para 40 horas). A convenção da sua categoria pode trazer regra própria.
- **Gerentes e trabalhadores externos (art. 62 da CLT):** a emenda traz uma única exceção expressa, a do art. 8º, e não menciona o art. 62 da CLT, que permanece no texto da lei. Os dois dias de folga valem para todos.
- **Escala 12x36 a partir de dezembro de 2027:** a média semanal da 12x36 é de 42 horas, acima do limite de 40 horas.
- **Trabalho em um dos dois dias de folga:** evite escalar trabalho nos dois dias (capítulo 14).

3 Passo a passo: de hoje até 14 de dezembro

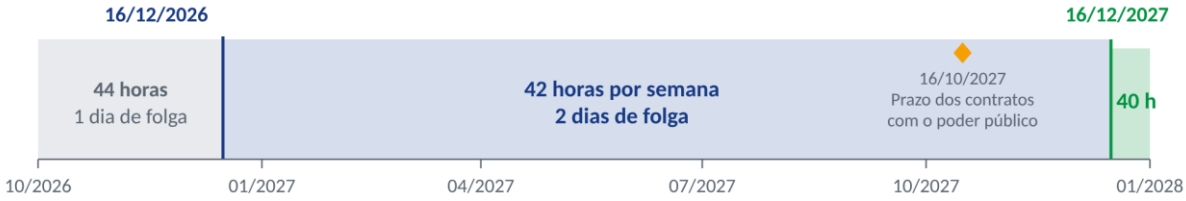
Na data-base desta cartilha (3 de novembro de 2026), restam 41 dias até 14 de dezembro. O plano abaixo divide o trabalho em dez etapas. As datas são metas internas sugeridas, não prazos da lei.

Etapa	Meta	O que fazer	Resultado
1. Conhecer a equipe	até 10/11	Liste, por empregado: função, salário, jornada, dias e horários atuais, tipo de contrato (integral, tempo parcial, 12x36) e comissões.	Uma planilha única da equipe
2. Ler a convenção coletiva	até 10/11	Marque as cláusulas sobre jornada, escala 6x1, domingos, feriados, banco de horas e valor da hora que perdem efeito.	Lista do que vale e do que não vale
3. Falar com o sindicato das empresas	até 13/11	Procure a CDL, o sindicato do comércio ou a federação e pergunte como está a negociação do aditivo à convenção. Só conte com o aditivo depois de assinado e registrado (CLT, arts. 612 e 614); peça cópia.	Posição da categoria sobre 8h24 e regime compensatório
4. Mapear o movimento	até 19/11	Meça, por dia e por hora, quantos clientes e vendas você tem e quantas pessoas cada período exige.	Quadro de cobertura mínima
5. Simular cenários	até 19/11	Calcule o custo de cada modelo de horário (capítulos 4 e 5). O simulador gratuito Escala Sebrae (escala.sebrae.com.br) ajuda as pequenas empresas.	2 ou 3 cenários com custo mensal
6. Decidir o modelo	até 27/11	Escolha o modelo e veja se ele exige norma coletiva ou pode ser adotado só pela empresa. Tenha um plano B.	Modelo escolhido e plano B
7. Acertar documentos e sistemas	até 4/12	Atualize cadastro de horários, ponto e folha (valor da hora), informe a nova jornada de cada empregado no eSocial, redija o comunicado aos empregados e os acordos individuais cabíveis.	Documentos prontos
8. Reforçar a equipe	até 11/12	Contrate tempo parcial ou temporários, treine e faça uma semana de teste da nova escala.	Equipe completa e testada
9. Começar a nova escala	14/12 (segunda)	Comece a escala de 42 horas com dois dias de folga.	Escala em vigor antes da data da regra
10. Acompanhar	a partir de 16/12	Acompanhe horas extras, saldo do banco de horas, vendas, atendimento e clima da equipe. Ajuste toda semana.	Primeira avaliação interna em 31/12

Os próximos 41 dias



Os dois degraus da redução



Lista de verificação para imprimir

- ☐ Sei a jornada contratada e a escala atual de cada empregado.
- ☐ Li a convenção ou o acordo coletivo da minha categoria e marquei o que perde efeito.
- ☐ Defini os dois dias de folga de cada empregado em cada semana (ou, com regime compensatório em norma coletiva, a média de dois por semana no mês, com pelo menos um em cada semana).
- ☐ Defini se a jornada será de 8 horas (sem norma coletiva) ou de 8h24 (com norma coletiva).
- ☐ Calculei quantas horas por semana deixam de ser trabalhadas e como vou cobri-las.
- ☐ Atualizei o valor da hora no sistema de folha (inclusive horas extras, adicional noturno e efeito no descanso).
- ☐ Conferi se há empregados pagos por hora e ajustei o valor da hora para manter o ganho do mês.
- ☐ Conferi comissionistas e horas extras habituais e o efeito do segundo dia de descanso sobre elas (capítulo 4).
- ☐ Atualizei o controle de jornada (obrigatório o registro de entrada e saída em estabelecimento com mais de 20 trabalhadores).
- ☐ Defini a data de início da nova escala e a norma coletiva aplicável.
- ☐ Comuniquei por escrito a nova escala aos empregados antes do início.
- ☐ Avisei os clientes sobre os novos horários (lojas, redes sociais e buscadores).
- ☐ Revisei contratos com clientes cujo preço depende de mão de obra, para pedir reajuste.
- ☐ Guardei os documentos desta adequação (escalas, atas, comunicados e aditivos).

Erros comuns a evitar

- **Reduzir o salário.** É proibido, inclusive para quem é pago por hora e para os pisos.

- **Mudar só o número de horas no cadastro.** É preciso redesenhar dias, folgas e horários.
- **Pagar horas extras no lugar da segunda folga.** Pagar a mais não substitui o descanso obrigatório.
- **Usar acordo individual onde a emenda exige norma coletiva** (aumentar a jornada diária para 8h24; regime compensatório de folgas).
- **Ignorar a convenção coletiva.** As cláusulas contrárias à emenda perdem efeito, mas as demais continuam valendo.
- **Esquecer o efeito na folha.** Comissões e horas extras habituais influenciam o descanso semanal; com dois dias de folga, a folha precisa ser revista.
- **Deixar a primeira escala para o dia 16.** Faça a semana de teste antes.
- **Avisar os clientes tarde.** Horário novo sem aviso gera porta fechada e venda perdida.

4 Quanto custa: valor da hora e reposição das horas

Com o salário mantido e menos horas trabalhadas, o valor da hora sobe 4,76% em dezembro de 2026 e 10,00% em dezembro de 2027. O custo real para a empresa depende de quantas horas ela precisa repor.

A CONTA BÁSICA

Valor da hora = salário mensal ÷ divisor. O divisor vai de 220 (hoje) para 210 (42 horas) e depois para 200 (40 horas). Para 40 horas, a Súmula 431 do Tribunal Superior do Trabalho prevê o divisor 200; para 42 horas, a cartilha adota o divisor 210, na mesma proporção.

Salário mensal	Hora hoje (÷ 220)	Hora a 42 h (÷ 210)	Hora a 40 h (÷ 200)	Hora extra a 42 h (+ 50%)
R$ 2.000,00	R$ 9,09	R$ 9,52	R$ 10,00	R$ 14,29
R$ 2.500,00	R$ 11,36	R$ 11,90	R$ 12,50	R$ 17,86
R$ 3.000,00	R$ 13,64	R$ 14,29	R$ 15,00	R$ 21,43
R$ 4.000,00	R$ 18,18	R$ 19,05	R$ 20,00	R$ 28,57

O percentual de aumento da hora é o mesmo para qualquer salário. O peso no caixa, porém, é maior nas pequenas empresas, que costumam ter margens menores e menos espaço para reorganizar a equipe.



E quem é pago por hora?

A remuneração do mês não pode cair. Para manter o ganho, multiplique o valor da hora por 44, divida por 42 e arredonde sempre para cima, nunca para baixo. Exemplo: o instrutor que ganha R$ 20,00 por hora e trabalhava 44 horas por semana passa a receber R$ 20,96 por hora trabalhando 42 horas (R$ 20,00 × 44 ÷ 42 = R$ 20,952). Com o descanso semanal remunerado incluído, a remuneração do mês passa de R$ 4.400,00 (R$ 20,00 × 220) para R$ 4.401,60 (R$ 20,96 × 210).

Ponto em aberto: pela Lei nº 605/1949 (art. 7º, b), cada descanso do horista vale uma jornada normal (8h24). Nessa leitura literal, o instrutor receberia R$ 5.040,00 por mês sem reajuste da hora (R$ 20,00 × 252 horas: 22 dias

de trabalho e 8 de descanso). As duas contas não se somam, e muitos sistemas de folha calculam desta forma: até haver definição, orce a hipótese mais cara.

Quantas horas deixam de ser trabalhadas

Se a empresa precisa manter o mesmo horário de atendimento, cada empregado deixa de trabalhar 2 horas por semana em dezembro de 2026 e 4 horas por semana em dezembro de 2027.

Equipe	Horas a menos em dez/2026 (com norma coletiva)	Em dez/2027 (ou dez/2026 sem norma coletiva)	Equivale a
10 empregados	20 horas por semana	40 horas por semana	Meio posto de 40 horas (2026) e um posto inteiro (2027)
30 empregados	60 horas por semana	120 horas por semana	Um posto e meio (2026) e três postos (2027)
100 empregados	200 horas por semana	400 horas por semana	Cerca de cinco postos (2026) e dez postos (2027)

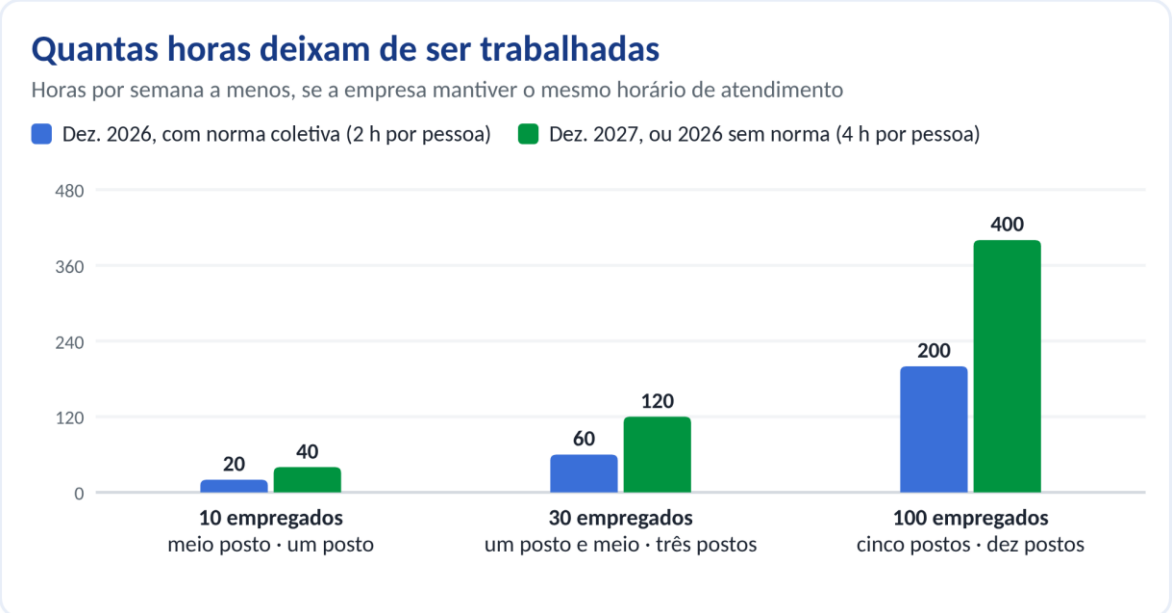
Quem consegue reorganizar o horário de funcionamento, reduzir tempo ocioso ou ganhar produtividade não precisa repor tudo. Em uma equipe de 100 pessoas, por exemplo, as 200 horas semanais perdidas equivalem a 4,8% das 4.200 horas que a equipe passa a trabalhar: reduzir o tempo ocioso nessa proporção já equilibra a conta.

SEM NORMA COLETIVA, SÃO 40 HORAS JÁ EM DEZEMBRO DE 2026

Com dois dias de folga e no máximo 8 horas por dia, cada empregado trabalha no máximo 40 horas por semana (5 × 8). Só a convenção ou o acordo coletivo que autorize 8h24 permite chegar às 42 horas.

Sem essa norma, a perda é de **4 horas por empregado por semana** já em dezembro de 2026, e não de 2. Use as colunas de dezembro de 2027 dos quadros deste capítulo e o divisor 200 (Súmula 431 do Tribunal Superior do Trabalho, para 40 horas semanais).

No exemplo da microempresa abaixo, faltam 32 horas por semana: as horas extras custam R$ 2.683,20 por mês; dois empregados em tempo parcial de 16 horas (R$ 2.064,00) ou um em tempo integral (R$ 2.580,00) saem mais baratos.



Como saber de quantas pessoas você precisa

Some as horas de trabalho que o funcionamento exige por semana e divida pela jornada. Número de empregados = horas necessárias por semana ÷ jornada semanal.

Exemplo: um estabelecimento que abre 7 dias por semana, 12 horas por dia, com 2 atendentes ao mesmo tempo, precisa de 12 × 7 × 2 = 168 horas de trabalho por semana.

Jornada semanal	Horas necessárias	Empregados necessários	Variação
44 horas	168	3,82	ponto de partida
42 horas	168	4,00	+ 4,76%
40 horas	168	4,20	+ 10,00%

Nesse exemplo, a empresa que funcionava com 3,82 postos passa a precisar de 4,00 em dezembro de 2026 e de 4,20 em dezembro de 2027. A fração de 0,2 posto que falta equivale a 8 horas por semana, que um empregado em tempo parcial pode cobrir sem a contratação de um empregado integral.

Exemplo: microempresa com 8 empregados e salário de R$ 2.000,00

A folha mensal de salários é de R$ 16.000,00. Em dezembro de 2026, faltam 16 horas por semana (8 empregados × 2 horas) se houver norma coletiva que autorize 8h24; sem ela, faltam 32 horas (veja o quadro acima). Os cálculos seguem o quadro “Premissas dos cálculos”, logo abaixo da tabela, que vale para todos os exemplos em reais desta cartilha.

Como cobrir as 16 horas por semana	Conta	Custo por mês
Horas extras (mês médio, 52 ÷ 12 semanas)	69,33 h × (2.000 ÷ 210) × 1,5 × 1,29	R$ 1.277,71 (8,0% da folha)
Um empregado em tempo parcial de 16 horas	2.000 × 16 ÷ 40 × 1,29	R$ 1.032,00
Um empregado em tempo integral de 40 horas	2.000 × 1,29	R$ 2.580,00 (sobram horas)
Reduzir o horário de funcionamento ou ganhar produtividade	sem custo de folha	efeito possível nas vendas

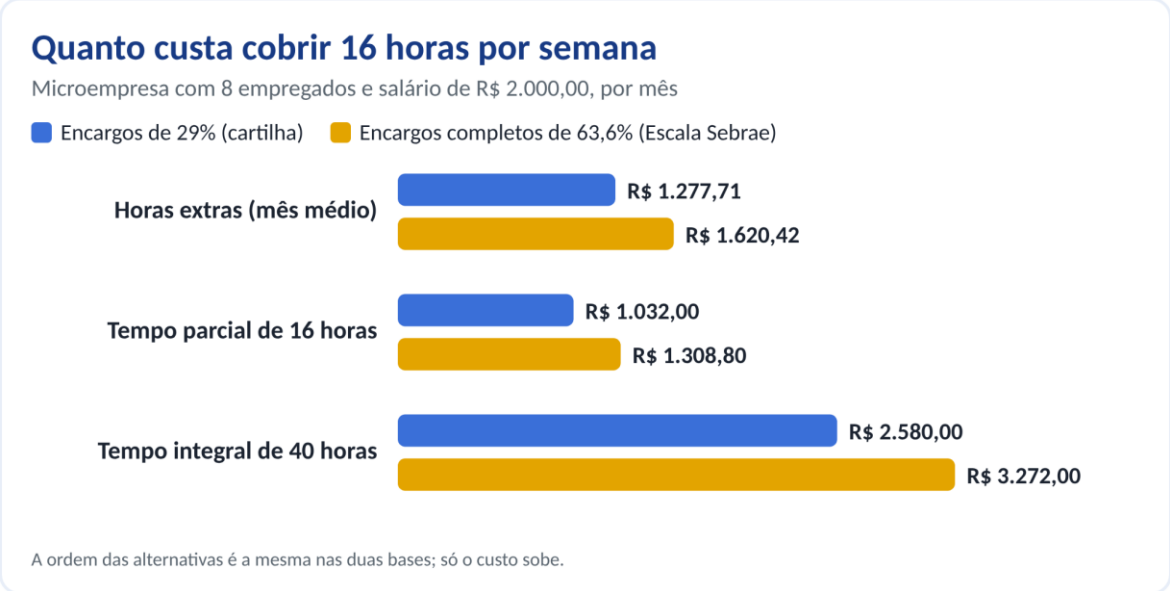
Em dezembro de 2027, com jornada de 40 horas (divisor 200), ou já em dezembro de 2026 se não houver norma coletiva que autorize 8h24, a mesma empresa precisa repor 32 horas por semana: R$ 2.683,20 por mês em horas extras (mês médio), já com encargos (16,8% da folha de salários). Nesse caso, dois empregados em tempo parcial de 16 horas (R$ 2.064,00) ou um em tempo integral (R$ 2.580,00) saem mais baratos que as horas extras.

PREMISSAS DOS CÁLCULOS

Valem para todos os exemplos em reais desta cartilha. Troque pelos dados da sua empresa.
Valor da hora: divisor 210; hora extra com adicional de 50%; mês médio de 52 ÷ 12 = 4,33 semanas.
Encargos de 29%, aplicados a todas as alternativas para que a comparação seja justa. É uma aproximação para empresa do Simples Nacional (13º salário, férias com um terço e FGTS, inclusive sobre 13º e férias; não inclui multa do FGTS na demissão, vale-transporte nem outros benefícios); fora do Simples os encargos são maiores, e também nas atividades do anexo IV (limpeza, vigilância e construção, entre outras), que recolhem a contribuição patronal ao INSS à parte.
Tempo parcial: salário proporcional a 40 horas, a jornada final de dezembro de 2027. A lei exige proporção à jornada integral da mesma função (42 horas em 2026); calcular sobre 40 horas paga um pouco mais e evita refazer a conta em 2027.
Jornada e descanso semanal: os valores de dezembro de 2026 supõem norma coletiva que autorize 8h24; sem ela, use os de 40 horas. Os valores de horas extras não incluem o reflexo no descanso semanal remunerado; com ele, ficam cerca de 36% mais caros (veja "O efeito do segundo dia de descanso", adiante).

O simulador Escala Sebrae usa encargos completos (contribuição patronal ao INSS, FGTS, RAT, Sistema S, férias com um terço, 13º salário e provisão para rescisão): R$ 3.272,00 por empregado com salário de R$ 2.000,00, ou 63,6% sobre o salário. A tabela compara as duas bases no exemplo acima. A ordem das alternativas não muda; o custo é que sobe.

Alternativa (16 horas por semana)	Encargos de 29% (cartilha)	Encargos completos (63,6%)
Horas extras (mês médio)	R$ 1.277,71	R$ 1.620,42
Um empregado em tempo parcial de 16 horas	R$ 1.032,00	R$ 1.308,80
Um empregado em tempo integral de 40 horas	R$ 2.580,00	R$ 3.272,00



O custo escondido do horário de 8h24 sem norma coletiva

Se a empresa distribuir as 42 horas em cinco dias de 8h24 sem convenção ou acordo coletivo, os 24 minutos diários acima de 8 horas são tratados como horas extras: 2 horas extras por semana por empregado, sobre a jornada normal de 40 horas (divisor 200). Com salário de R$ 2.000,00, são cerca de R$ 130,00 por mês por pessoa (R$ 167,70 com encargos), ou R$ 1.300,00 (R$ 1.677,00 com encargos) para 10 empregados, fora outros efeitos na

folha. Há quem entenda que, respeitado o limite de 42 horas, seria devido só o adicional (CLT, art. 59-B); a cartilha usa a hipótese mais segura. Por isso, a norma coletiva ou a jornada de 8 horas costumam sair mais baratas.

O efeito do segundo dia de descanso em comissões e horas extras

Comissões e horas extras habituais geram reflexo no descanso semanal remunerado, isto é, aumentam o valor pago pelos dias de descanso (Lei nº 605/1949, art. 7º; Súmulas 27 e 172 do Tribunal Superior do Trabalho). A conta é: valor variável do mês ÷ dias de trabalho × dias de descanso. Com dois dias de descanso por semana, o divisor diminui e o multiplicador dobra.

Exemplo: vendedor com R$ 2.000,00 de comissões no mês. Na escala 6x1 (26 dias de trabalho e 4 domingos), o descanso semanal sobre as comissões é de R$ 2.000,00 ÷ 26 × 4 = R$ 307,69. Na 5x2 com dois descansos (22 dias de trabalho e 8 de descanso), passa a R$ 2.000,00 ÷ 22 × 8 = R$ 727,27: R$ 419,58 a mais por mês (R$ 541,26 com encargos), sem contar feriados.

O mesmo vale para as horas extras habituais: no exemplo da microempresa, os R$ 1.277,71 por mês passam a cerca de R$ 1.742,34 com o reflexo. O critério ainda não foi firmado pela Justiça, e a norma coletiva pode tratar do tema; até lá, inclua no orçamento a hipótese mais cara.

Dicas para controlar o custo

- **Comece pelo mapa do movimento:** muitas empresas têm horas paradas que podem ser realocadas antes de qualquer contratação.
- **Prefira reforço em tempo parcial nas horas de pico** a horas extras todos os dias: é mais barato e não cria efeito em cadeia na folha.
- **Planeje o caixa:** o gasto adicional começa em dezembro, mas o reajuste de preços e de contratos só chega depois.
- **Revise contratos com clientes** cujo preço depende de mão de obra. Entre empresas privadas não há reajuste automático: é preciso negociar.
- **Optante pelo Simples Nacional?** Uma folha maior pode alterar a relação entre a folha de salários dos últimos 12 meses (com encargos e pró-labore) e a receita bruta, o chamado Fator R, que define o anexo do Simples para algumas atividades de serviços (o limite de referência é 28%). Em muitos casos o efeito é favorável: com o Fator R em 28% ou mais, a atividade passa do anexo V para o anexo III, de alíquota menor. Peça uma simulação.
- Compare sempre três caminhos (horas extras, tempo parcial e contratação) na mesma base de encargos antes de decidir; o mais barato muda conforme o tamanho da lacuna.

5 Modelos de horário de trabalho

Existem pelo menos nove formas de organizar a jornada durante a transição. A escolha depende do horário de funcionamento, do tamanho da equipe e do que a convenção coletiva da sua categoria já permite. Os horários abaixo são exemplos; nas jornadas acima de 6 horas o intervalo é de, no mínimo, 1 hora para refeição.

Modelo	Como funciona (exemplo)	Precisa de norma coletiva?	Indicado para / cuidados
1. 5x2 com 8 horas por dia	Segunda a sexta, das 9h às 18h, com 1 hora de intervalo. 40 horas por semana.	Não	Escritórios, lojas que fecham aos domingos (com a segunda folga fixa em outro dia) e equipes com folga fixa. Perde 4 horas por empregado, mas já atende a meta de 2027.
2. 5x2 com 8h24 por dia	Segunda a sexta, das 8h às 17h24, com 1 hora de intervalo. 42 horas por semana.	Sim	Quem precisa manter quase toda a cobertura de hoje. Perde só 2 horas por empregado. Vale na transição; em dezembro de 2027 volta a 8 horas.
3. 8h24 com 24 minutos pagos como hora extra	Mesma jornada do modelo 2, sem norma coletiva.	Não, mas custa mais	Solução provisória, por poucas semanas. Adicional de 50% e efeitos na folha.
4. Compensação no mês e banco de horas	Segunda a quinta com 9 horas e sexta com 6 horas (4 × 9 + 6 = 42). Ou saldo compensado em até 6 meses (individual) ou 12 meses (coletivo).	Sim	Negócios com sazonalidade, como o Natal. A CLT admite compensação no mesmo mês e banco de horas por acordo individual escrito (até 6 meses). Como a emenda só prevê norma coletiva para ampliar a jornada diária na transição, a cartilha recomenda convenção ou acordo coletivo para compensar acima de 8 horas por dia. Máximo de 10 horas por dia.
5. Regime compensatório das folgas	Escala por mês civil: semanas de 6 dias de trabalho (1 folga) alternadas com semanas de 4 dias (3 folgas). A média do mês deve ser de 2 folgas por semana: 9 folgas em meses de 30 ou 31 dias e 8 em fevereiro de 28 dias.	Sim, obrigatoriamente	Bares, restaurantes, hotéis, shoppings e quem abre todos os dias. Pelo menos 1 folga em cada semana, e as folgas devem ser gozadas dentro do mesmo mês.
6. Escala 12x36	12 horas de trabalho e 36 de descanso, em dias alternados (das 7h às 19h). Média de 42 horas por semana (alterna semanas de 48 e de 36 horas).	Não pela CLT (art. 59-A); norma coletiva é mais segura	Saúde, portaria, vigilância, hospedagem. A média de 42 horas cabe na etapa atual; a partir de dezembro de 2027 (40 horas), a média passa do limite. A CLT admite acordo individual escrito, mas, como a emenda limita o dia a 8 horas salvo norma coletiva, prefira a convenção ou o acordo coletivo.
7. Tempo parcial para cobrir folgas	Empregado extra de quinta a domingo, 6 horas por dia (24 horas por semana). No comércio, ele também folga em um domingo a cada três semanas.	Não, para novas contratações. Para empregados atuais, só com opção prevista em norma coletiva	Cobrir picos e folgas de fim de semana. Salário proporcional ao de quem trabalha tempo integral na mesma função. Até 30 horas sem extras; até 26 horas com até 6 de extras.
8. Ajuste do horário de funcionamento	Abrir mais tarde, fechar mais cedo ou fechar em um dia de pouco movimento.	Não	Negócios com dias ou horas de pouco movimento. Meça o efeito nas vendas antes de decidir. A empresa não é obrigada a fechar dois dias.
9. Rodízio de folgas com folguista	Cada empregado tem 5 dias de trabalho e 2 de folga, em dias diferentes. Um folguista cobre as folgas de quem sai.	Não	Lojas e serviços que abrem 6 ou 7 dias por semana. É o modelo mais usado no comércio de rua e no supermercado.



Como cada modelo fica na semana

Modelo 1: 5x2 fixo (segunda a sexta)

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Toda a equipe	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**

Modelo 9: rodízio em loja que abre de segunda a sábado (equipe de 5)

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Pessoas 1 e 2	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Pessoa 3	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Pessoa 4	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Pessoa 5	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	**Folga**

Resultado: 3 pessoas na segunda-feira, 4 de terça a quinta e 5 na sexta e no sábado, que são os dias de mais movimento.

Modelo 5: regime compensatório (exemplo de duas semanas do mês)

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Semana 1 (1 folga)	7h	7h	7h	7h	7h	7h	**Folga**
Semana 2 (3 folgas)	8h	8h	8h	8h	**Folga**	**Folga**	**Folga**

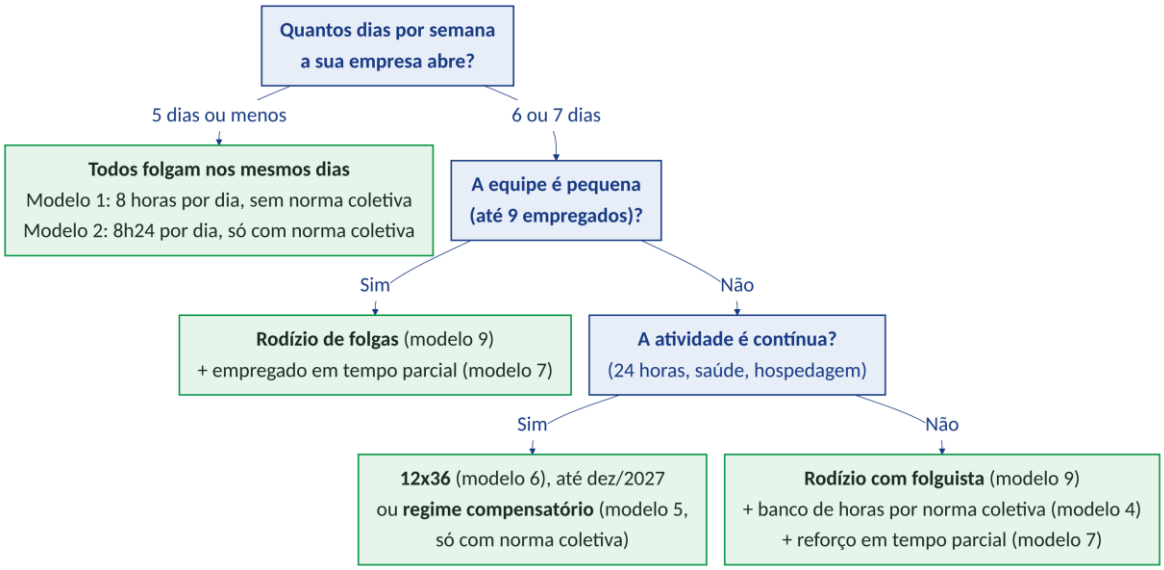
Há pelo menos 1 folga em cada semana. As semanas de 6 dias têm 6 × 7h = 42 horas e as de 4 dias, 4 × 8h = 32 horas; alternadas, dão 37 horas por semana em média: cada pessoa trabalha 5 horas a menos que o limite de 42, e a empresa precisa de mais gente para manter a mesma cobertura. Atenção: a emenda mede a média pelo mês civil, não por ciclos de 4 semanas. Um ciclo de 28 dias dá 8 folgas, mas um mês de 30 ou 31 dias exige 9 (2 × 31 ÷ 7 = 8,9): inclua uma folga a mais nesses meses. Só funciona com convenção ou acordo coletivo.

Modelo 6: 12x36 (a mesma pessoa em duas semanas seguidas)

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Semana 1 (48 horas)	12h	Folga	12h	Folga	12h	Folga	12h
Semana 2 (36 horas)	Folga	12h	Folga	12h	Folga	12h	Folga

Como escolher o modelo

O diagrama mostra o caminho mais comum. Depois dele, as perguntas detalham cada situação.



- **A empresa fecha dois dias por semana, ou tem folga fixa para todos?** Use o modelo 1 ou 2.
- **Abre seis ou sete dias e a equipe é pequena?** Combine rodízio de folgas (modelo 9) com um empregado em tempo parcial (modelo 7).
- **Tem pico claro (Natal, fins de semana, almoço)?** Considere banco de horas por norma coletiva (modelo 4) e reforço em tempo parcial ou temporário.
- **A convenção da categoria já tem, ou vai ter, aditivo?** Pergunte ao sindicato das empresas se a jornada de 8h24 e o regime compensatório estão na pauta. Se o aditivo estiver assinado e registrado, os modelos 2 e 5 podem ser adotados com mais segurança.
- **Atividade contínua (saúde, vigilância, hospedagem)?** Avalie os modelos 6 ou 5.
- **Dúvida entre dois modelos?** Faça uma semana de teste de cada um antes de dezembro e compare vendas, filas e horas extras.

Intervalo para refeição

Em trabalho contínuo de mais de 6 horas, o intervalo para descanso e alimentação é obrigatório: no mínimo 1 hora e, em regra, no máximo 2 horas (mais que isso só com acordo escrito ou convenção coletiva). Se a jornada não passa de 6 horas mas ultrapassa 4 horas, o intervalo é de 15 minutos. O intervalo não conta como tempo de trabalho. Escalone o almoço da equipe para a loja não ficar vazia na hora de maior movimento.

Outros recursos para cobrir picos e folgas

- **Trabalho temporário:** contratado por empresa de trabalho temporário, para substituir pessoal ou atender demanda complementar, inclusive a sazonal (como o Natal). O contrato pode durar até 180 dias, com prorrogação de até 90 dias (Lei nº 6.019/1974).
- **Contrato intermitente:** o empregado é chamado por escrito, com pelo menos 3 dias corridos de antecedência, e recebe só pelas horas trabalhadas. O contrato precisa ser escrito e indicar o valor da hora (CLT, art. 452-A).
- **Profissional autônomo** para tarefas pontuais: há **risco de reconhecimento de vínculo de emprego** quando existe subordinação, horário fixo e pessoalidade.

Cada um desses caminhos tem regras e limites próprios; veja também a pergunta 41 do capítulo 14.

Controle da jornada

O registro da hora de entrada e de saída é obrigatório nos estabelecimentos com mais de 20 trabalhadores. Nos menores, o horário deve constar do registro de empregados (CLT, art. 74). É permitido o ponto por exceção (só se anotam as faltas e os atrasos), mediante acordo individual escrito, convenção ou acordo coletivo. As micro e pequenas empresas são dispensadas de afixar o Quadro de Trabalho (Lei Complementar nº 123/2006, art. 51), o que não as dispensa de manter o registro dos horários. Se usar biometria ou reconhecimento facial, informe a finalidade aos empregados e proteja os dados conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

6 Orientações por porte da empresa

A regra da Constituição é a mesma para todos os portes. O que muda é a capacidade de absorver o custo e de reorganizar equipes. Pela Lei Complementar nº 123/2006, a microempresa fatura até R$ 360 mil por ano e a empresa de pequeno porte de R$ 360 mil até R$ 4,8 milhões. O MEI tem teto próprio. No comércio e nos serviços, o Sebrae e o IBGE classificam também pelo número de empregados: micro, até 9; pequena, de 10 a 49; média, de 50 a 99; grande, 100 ou mais.

Porte	Desafio típico	O que fazer	Cuidados
MEI com empregado	Um único empregado precisa de dois dias de folga e o titular não tem quem o substitua.	Adotar 5x2 com 8 horas. O titular cobre o dia descoberto, ou o negócio ajusta o horário de abertura. Se necessário, empregado em tempo parcial.	Até 31/12/2026 o MEI pode ter 1 empregado; a Lei Complementar nº 238/2026 passa a permitir até 2 a partir de 1º/1/2027 (cada um com 1 salário mínimo ou o piso da categoria; confirme com o contador antes de contratar em tempo parcial).
Microempresa (até 9 empregados)	Equipe mínima, sem folga financeira nem substitutos: cada hora perdida pesa na receita.	Mapa do movimento; rodízio de folgas em dias de menos movimento; tempo parcial nos picos; simular no Escala Sebrae; participar da negociação pela CDL ou pelo sindicato.	Não conte com a lei complementar do art. 5º, que não tem prazo na emenda. Guarde as provas da escala e dos comunicados.
Pequena empresa (10 a 49)	Mais de um turno ou setor; custo de horas extras e de folguistas.	Dividir em equipes com folgas escalonadas; incluir folguistas (em 5x2, cada posto que abre 6 dias precisa de 1,2 pessoa, ou um folguista para cada 5 postos; se abre 7 dias, 1,4 pessoa, ou um folguista para cada 2 ou 3 postos); banco de horas por acordo coletivo; planilha de escala semanal.	Acima de 20 trabalhadores no estabelecimento, o registro de ponto é obrigatório: revise o sistema antes de dezembro.
Média empresa (50 a 99)	Escalas por setor, horas extras repetidas e maior exposição a fiscalização e a ações na Justiça.	Acordo coletivo próprio com o sindicato dos trabalhadores; sistema de gestão de escalas; plano de contratação por setor; comitê interno para acompanhar custos.	Cláusulas antigas de acordo coletivo perdem efeito: revise todas.
Grande empresa (100 ou mais)	Muitos regimes (12x36, turnos, tempo parcial) e várias convenções.	Acordo coletivo com regras unificadas; automação e autoatendimento para absorver horas; comunicação em cascata aos gestores.	Padronizar o valor da hora e os efeitos na folha; acompanhar o eSocial (sistema do governo que recebe os dados da folha).

Novidades para o MEI (Lei Complementar nº 238/2026)

A Lei Complementar nº 238, de 21 de outubro de 2026, alterou a Lei do Simples Nacional. Em resumo:

- **Faturamento máximo do MEI:** hoje, R$ 81 mil por ano; R$ 110 mil em 2027 e **R$ 140 mil a partir de 2028**.
- **Empregados:** até 2, a partir de 1º de janeiro de 2027.
- **Dívidas:** perdão (remissão) das dívidas da contribuição do MEI ao INSS (com juros e multas) até 13/10/2026, com efeitos a partir de 2027, desde que o MEI pague em dia essa contribuição nos DAS que vencem de novembro de 2026 a abril de 2027, peça a baixa e desista de eventuais ações judiciais sobre essas dívidas.

A lei não substitui a lei complementar do art. 5º da Emenda 141, que trata de medidas de apoio ligadas à jornada. Simule o custo antes de contratar.

O que o tratamento diferenciado garante hoje

Até 03/11/2026, o benefício da emenda para micro e pequenas empresas é apenas uma possibilidade futura. Continuam valendo, porém, regras gerais da Lei Complementar nº 123/2006: a dispensa de afixar o Quadro de Trabalho e de outras obrigações acessórias trabalhistas (art. 51) e a fiscalização prioritariamente orientadora quando o risco da atividade permitir (art. 55). Isso ajuda, mas não dispensa a empresa de cumprir a jornada e as folgas.

> **POSIÇÃO DA CNDL**
>
> A CNDL defende junto ao Poder Executivo e ao Legislativo medidas de flexibilização, redução de multas, fiscalização orientadora e compensações tributárias para micro e pequenas empresas durante a adaptação. A própria CNDL reconhece que alterar os prazos da emenda por nova proposta é inviável a curto prazo.
>
> **Nada disso está em vigor.** Planeje como se não houvesse prorrogação.

Dicas por porte

- **Para todos:** não espere a lei complementar; comece pelo diagnóstico e pelo mapa do movimento; formalize tudo por escrito.
- **MEI e microempresa:** ofereça ao empregado uma escala fixa e previsível. Isso ajuda a reter a equipe e reduz a rotatividade, que é um custo escondido.
- **Pequena empresa:** treine dois ou três empregados para funções diferentes (polivalência); assim, uma folga não desorganiza o balcão, o caixa e o estoque.
- **Média e grande:** inclua o custo adicional no orçamento de 2027 e revise metas de produtividade e comissões.
- **Todos os portes:** a escala fixa e divulgada com antecedência reduz faltas e atrasos, e a loja cheia de gente descansada atende melhor.

7 Orientações por segmento do comércio e dos serviços

Cada segmento tem seu padrão de movimento e suas regras. Este capítulo reúne 27 segmentos em quatro grupos. Aplique as sugestões respeitando a convenção coletiva da sua categoria e a lei municipal de funcionamento, que mudam de cidade para cidade. Para ver números de empresas parecidas com a sua, use os casos do capítulo 8 e as escalas do capítulo 9. Os números dos modelos (1 a 9) são os do capítulo 5.

A. Comércio varejista e atacadista

Segmento	O que pesa	Caminhos possíveis	Cuidado
1. Lojas de rua (roupas, calçados, presentes, papelaria, livrarias, óticas, joalherias)	Movimento maior no sábado, nas semanas de pagamento e nas datas comemorativas. Equipes pequenas e muita comissão.	Modelo 9: uma folga fixa em dia fraco (terça ou quarta) e uma segunda folga em rodízio. Vendedor em tempo parcial no sábado.	Refaça a conta da comissão e o efeito no descanso antes da folha de dezembro.
2. Lojas em shopping center	Horário definido pelo shopping, com domingos e feriados. Picos à noite e nos fins de semana.	Equipes A e B com folgas alternadas; regime compensatório (modelo 5) se a convenção permitir; reforço em tempo parcial nos picos.	Domingo: o repouso deve cair no domingo ao menos uma vez a cada três semanas (Lei nº 10.101/2000, art. 6º). Feriado: só com autorização na convenção e respeito à lei municipal (art. 6º-A).
3. Supermercados, mercearias, açougues e hortifrútis	Abrem todos os dias e têm muitos postos que precisam de gente (caixa, reposição, açougue, padaria).	Folgas escalonadas por setor; um folguista para cada grupo de postos; reposição de mercadoria fora do horário de pico; horário mais curto em dia fraco; autoatendimento onde fizer sentido.	Domingo: o repouso deve cair no domingo ao menos uma vez a cada três semanas (Lei nº 10.101/2000, art. 6º). Escalone as folgas por setor para não esvaziar o caixa nem a reposição.
4. Padarias e confeitarias	Abrem muito cedo; picos de manhã e fim de tarde; produção de madrugada.	Equipe pequena na abertura e reforço em tempo parcial nos picos; turnos curtos nos horários de maior movimento.	Adicional noturno e rodízio de domingos.
5. Farmácias e drogarias	Horário estendido e plantões, muitas vezes definidos por lei municipal. Farmacêutico presente durante todo o horário de funcionamento (Lei nº 13.021/2014, art. 6º).	Escalas com cobertura cruzada entre farmacêutico e atendentes; farmacêutico adicional em tempo parcial; 12x36 onde a convenção ou o acordo permitir.	A substituição do farmacêutico responsável é o ponto mais sensível: planeje com antecedência.
6. Materiais de construção e ferragens	Sábado de manhã muito forte; balcão técnico; entregas.	Equipe de segunda a sexta em 5x2 e reforço em tempo parcial só no sábado (ver caso 11).	Motoristas e entregadores: registre a jornada e controle o horário.
7. Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos e telefonia	Venda por comissão; picos no Dia das Mães, na Black Friday (promoções de novembro) e no Natal; entrega e montagem.	Equipes de vendas A e B; folga em dia fraco (segunda); reforço temporário em datas fortes.	Comissão: revise o cálculo do descanso semanal. Equipe de entrega e montagem também precisa dos dois dias de folga.
8. Veículos, motos e autopeças	Sábado de manhã movimentado; vendedores comissionados; oficina com equipe técnica escassa.	Sábado em rodízio com folga na segunda (ver caso 12); oficina em 5x2.	Comissões e metas devem considerar a nova escala.
9. Postos de combustível e lojas de conveniência	Funcionam 24 horas, com turnos e muitos casos de 12x36.	Escala 12x36 conforme a convenção; ou três turnos de 8 horas em 5x2 com folguista.	Adicional noturno, hora noturna reduzida (52 minutos e 30 segundos, CLT, art. 73) e a média da 12x36 em 2027, acima de 40 horas.
10. Pet shops, agropecuárias e floriculturas	Sábado forte; datas de pico (Dia dos Namorados, Finados, Natal); banho e tosa com agenda.	Folgas em dias fracos; agenda por hora marcada; reforço temporário nas datas de pico das floriculturas.	Temporários só para a demanda sazonal e por empresa de trabalho temporário.

Segmento	O que pesa	Caminhos possíveis	Cuidado
11. Atacado e distribuição	Expediente comercial mais expedição; pico no fim do mês; estoque e entregas.	5x2 de 8 horas; banco de horas por norma coletiva; expedição em turnos escalonados.	Motoristas têm regras próprias de jornada (Lei nº 13.103/2015).
12. Vendas pela internet	Atendimento em horários amplos; picos em datas promocionais.	Turnos curtos de 6 horas em tempo parcial; automação de respostas frequentes; banco de horas por norma coletiva nas semanas de pico.	Quem trabalha de casa também tem jornada controlada. A exceção da CLT (art. 62, III) vale só para teletrabalho por produção ou tarefa.

B. Alimentação, hospedagem e lazer

Segmento	O que pesa	Caminhos possíveis	Cuidado
13. Bares, restaurantes, lanchonetes e entregas	Pico em fins de semana, feriados e noites; muita rotatividade.	Regime compensatório (modelo 5, só com norma coletiva), com folgas em dias de pouco movimento; turnos de 6 horas em tempo parcial para almoço e jantar; folgas da cozinha e do salão nos dias de menos movimento (por exemplo, de terça a quinta, com a casa fechada na segunda), e rodízio de folgas aos domingos (caso 2 do capítulo 8).	Intervalo maior que 2 horas entre almoço e jantar exige acordo escrito ou convenção. Mantenha a equipe completa de quinta a domingo.
14. Hotéis e pousadas	Funcionamento contínuo, temporada forte e recepção 24 horas.	12x36 na recepção e na portaria (se a norma coletiva permitir); regime compensatório (modelo 5, só com norma coletiva) para camareiras e governança; banco de horas por acordo coletivo.	Temporada: reforço por temporários.
15. Agências de viagens e turismo	Horário comercial mais plantão; picos antes de feriados e férias.	5x2 com plantão em rodízio; banco de horas para a alta temporada.	Plantão de fim de semana: a folga precisa vir em outro dia da mesma semana.
16. Academias, clubes e escolas esportivas	Abrem muito cedo e fecham à noite; sábado e domingo; instrutores pagos por hora.	Turnos de 8 horas em 5x2; instrutor horista com o valor da hora ajustado (ver caso 14); reforço em tempo parcial.	Distinga quem é empregado e quem é prestador de serviço de verdade.
17. Cinemas, eventos, bufês e entretenimento	Noites, fins de semana e feriados.	Regime compensatório (modelo 5, só com norma coletiva); escalas por programação; contratos temporários ou intermitentes para eventos.	Feriados: dependem de autorização na convenção.

C. Serviços ao consumidor e serviços profissionais

Segmento	O que pesa	Caminhos possíveis	Cuidado
18. Salões de beleza, barbearias e estética	Muitos profissionais atuam em parceria; movimento maior no sábado e antes de datas festivas.	Agenda por hora marcada, que permite redistribuir horários; folgas em dias de agenda leve (ver caso 10).	Parceiro verdadeiro tem contrato escrito (Lei nº 12.592/2012, art. 1º-A); a jornada vale para o empregado.
19. Lavanderias, assistência técnica e reparos	Horário comercial e sábado de manhã; prazos de entrega.	5x2 com sábado em rodízio; agenda de recebimento e retirada.	Avise o cliente dos novos horários de retirada.
20. Escritórios (contabilidade, advocacia, consultoria, imobiliárias, corretoras de seguros)	Segunda a sexta, com picos em fechamentos e prazos; muitos já em 5x2.	Modelo 1 (8 horas) ou modelo 2 (8h24 com norma coletiva); distribuir prazos para não depender de horas extras.	Quem já está em 5x2 com 44 horas (8h48 por dia) também precisa reduzir para 42: ter duas folgas não dispensa a redução.

Segmento	O que pesa	Caminhos possíveis	Cuidado
21. Tecnologia, comunicação e agências de publicidade	Equipes por projeto, muitas vezes em trabalho remoto; entregas com prazo.	5x2 com 8 horas; banco de horas por acordo coletivo nas semanas de entrega; ponto eletrônico (ver caso 15).	O trabalho remoto não elimina o controle da jornada.
22. Saúde (clínicas, laboratórios, odontologia, veterinárias)	Agenda de pacientes; urgência e hospitais usam 12x36.	Equipes A e B para ampliar a agenda; 12x36 onde permitido.	Categorias com jornada especial (por exemplo, de 30 horas) não reduzem, mas ganham a segunda folga (art. 4º). Em dezembro de 2027, a média da 12x36 (42 horas) passa do limite de 40 horas.
23. Educação particular (escolas, cursos, idiomas)	Calendário letivo; professores com regras próprias de jornada.	Rever horários de apoio, secretaria e limpeza; combinar com o sindicato dos professores.	Observe a convenção da categoria dos professores.
24. Oficinas e serviços automotivos	Sábado de manhã costuma ser movimentado; equipe técnica escassa.	Equipe do sábado em rodízio (uma semana sim, outra não) com folga na segunda; agendar serviços grandes de segunda a quinta.	A produtividade depende de poucos técnicos: planeje as folgas de cada um com antecedência.

D. Serviços terceirizados, transporte e atendimento

Segmento	O que pesa	Caminhos possíveis	Cuidado
25. Segurança, limpeza e conservação	Contratos de preço fixo, com postos cobertos por empregados em 12x36 ou 6x1.	Contrato com o poder público: peça o aditamento por escrito e com planilha de custos. Contrato privado: renegocie o preço e inclua cláusula de reajuste por mudança de lei.	A redução em contrato público vale a partir do aditamento, em até 1 ano (16/10/2027). Contratos aditados nos 2 primeiros meses já seguem a nova jornada (art. 9º). A segunda folga vale desde 16/12/2026 (parecer da CCJ do Senado).
26. Transporte e logística	Regras especiais por lei (motoristas profissionais, Lei nº 13.103/2015; aeronautas, Lei nº 13.475/2017) e jornadas externas.	A norma coletiva ganha papel central para o regime compensatório (art. 7º, § 2º: vale inclusive para os trabalhadores sujeitos a regimes diferenciados de trabalho estabelecidos em lei ou norma regulamentadora).	Renegocie o frete com os embarcadores.
27. Central de atendimento e serviços ao cliente	Atendimento em horários amplos; picos em datas promocionais.	Turnos curtos de 6 horas em tempo parcial; automação de respostas; banco de horas por acordo coletivo nas semanas de pico.	A convenção da categoria pode ter jornada ou regras próprias.

NÃO ENCONTROU O SEU SEGMENTO?

Se o seu negócio não aparece exatamente aqui, escolha o segmento mais parecido e use o capítulo 8: os 15 casos práticos cobrem comércio de rua, shopping, supermercado, padaria, farmácia, restaurante, hotelaria, salão, materiais de construção, veículos, academia, escritório, tecnologia, loja de conveniência e limpeza com contrato público.

8 Quinze exemplos práticos

Os casos abaixo usam empresas fictícias, com números calculados para ilustrar o método. Troque pelos dados da sua empresa. Os valores em reais seguem o quadro “Premissas dos cálculos”, no capítulo 4 (divisor 210, hora extra de 50%, encargos de 29% e tempo parcial proporcional a 40 horas). Em quadros semanais: azul = trabalha, cinza = folga, amarelo = reforço.

Mapa dos casos

Caso	Negócio	Porte	Equipe	O que o caso mostra
1	Loja de roupas de rua	Microempresa	5	Rodízio de folgas sem contratar
2	Restaurante	Microempresa	9	Fechar na segunda e rodar a segunda folga
3	Padaria	Microempresa	8	Comparar horas extras, tempo parcial e contratação
4	Escritório de contabilidade	Microempresa	6	Jornada de 8 ou 8h24 e o custo escondido
5	Loja de conveniência de MEI	MEI	1	Um só empregado e o titular na escala
6	Pousada com recepção 24 horas	Pequena	4	Escala 12x36 e dezembro de 2027
7	Empresa de limpeza com contrato público	Pequena	10 postos	Aditamento do contrato
8	Supermercado de bairro	Média	60	Reposição de 120 horas por semana
9	Farmácia	Pequena	12	Farmacêutico em todo o horário
10	Salão de beleza	Microempresa	5 + 4 parceiros	Negócio que já fecha dois dias
11	Loja de materiais de construção	Pequena	20	Sábado de manhã com reforço em tempo parcial
12	Concessionária de veículos	Média	80	Vendedores comissionados e sábado
13	Rede de lojas em shopping	Grande	300	Custo em escala e ganho de produtividade
14	Academia	Pequena	15	Instrutores pagos por hora
15	Empresa de tecnologia com suporte	Pequena	18	Atendimento por turnos e trabalho remoto

Caso 1: loja de roupas de rua, microempresa, 5 empregados

- **Situação:** abre de segunda a sábado, das 9h às 18h. Todos trabalham 6 dias, 7h20 por dia (44 horas), e folgam aos domingos.
- **Desafio:** dar a segunda folga sem deixar a loja vazia nos dias de venda.
- **Solução:** 5x2 com 8 horas e rodízio de folgas (modelo 9), das 9h às 18h com 1 hora de intervalo. Todos folgam no domingo e, além disso, em um dia da semana: duas pessoas na segunda e uma em cada terça, quarta e quinta.
- **Resultado:** 3 pessoas na segunda, 4 de terça a quinta e **5 na sexta e no sábado**, que são os dias de mais venda.
- **Conta:** sem contratação e sem horas extras, a folha não muda. A equipe passa de 30 para 25 dias de trabalho por semana, mas sexta e sábado, os dias de pico, mantêm as 5 pessoas, agora com 8 horas cada.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Pessoas 1 e 2	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Pessoa 3	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Pessoa 4	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Pessoa 5	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	**Folga**

Caso 2: restaurante, microempresa, 9 empregados

- **Situação:** abre de terça a domingo, almoço e jantar, e fecha na segunda. Todos trabalham 6 dias, 44 horas.
- **Desafio:** manter o fim de semana completo.
- **Solução:** a segunda-feira, em que a casa fecha, é a primeira folga de todos. A segunda folga roda entre terça, quarta e quinta, com três pessoas por dia, e, uma vez a cada três semanas, cai no domingo para cada grupo.
- **Resultado:** na semana do quadro, a equipe fica com 9 pessoas na terça, 6 na quarta e na quinta, 9 na sexta e no sábado e 6 no domingo. Se a convenção permitir 8h24, a capacidade de um dia com as 9 pessoas aumenta cerca de 14,5% (de 66 para 75,6 horas por dia), porque cada pessoa trabalha jornadas maiores em menos dias.
- **Atenção:** intervalo entre o almoço e o jantar maior que 2 horas exige acordo escrito ou convenção. Cada grupo folga em um domingo a cada três semanas, no lugar da folga de terça a quinta; confira a frequência exigida pela convenção (para as empregadas, a CLT, art. 386, prevê rodízio quinzenal que favoreça o repouso aos domingos). Se o domingo for o dia mais forte, cubra a ausência com reforço em tempo parcial.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Grupo 1 (3 pessoas)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Grupo 2 (3 pessoas)	**Folga**	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha
Grupo 3 (3 pessoas)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha

Quadro da semana 1. Na semana 2, o Grupo 2 folga no domingo e o Grupo 1 volta a folgar na terça; na semana 3, é a vez do Grupo 3.

Caso 3: padaria, microempresa, 8 empregados

- **Situação:** funciona 7 dias por semana e precisa de 352 horas de trabalho por semana (8 × 44).
- **Desafio:** com 42 horas (8h24 por dia, com norma coletiva), a equipe entrega 336 horas. Faltam **16 horas por semana**. Sem norma coletiva, com 40 horas, faltam 32 (capítulo 4).
- **Solução:** um empregado em tempo parcial, de 16 horas, aos sábados e domingos (2 turnos de 8 horas). As folgas dos demais ficam de segunda a quinta, com um domingo de folga para cada pessoa a cada três semanas, em rodízio (Lei nº 10.101/2000, art. 6º); o empregado de fim de semana tem o mesmo direito, então preveja quem o substitui nesses domingos. Se não houver contratação, horas extras.
- **Conta:** tempo parcial, R$ 1.032,00 por mês; horas extras, R$ 1.277,71 por mês (8,0% da folha de R$ 16.000,00); empregado em tempo integral, R$ 2.580,00. A escolha depende do caixa e da estabilidade da demanda.

Caso 4: escritório de contabilidade, microempresa, 6 empregados

- **Situação:** 5x2 há anos, das 8h às 17h48 com 1 hora de intervalo (8h48 por dia, 44 horas). Salário médio de R$ 3.000,00.
- **Desafio:** reduzir para 42 horas sem perder prazos.
- **Solução A:** 8h24 por dia (das 8h às 17h24), com aditivo à convenção. Perda de 12 horas por semana na equipe.
- **Solução B:** 8 horas por dia (das 8h às 17h), sem norma coletiva. Perda de 24 horas por semana, que podem ser compensadas com organização dos prazos e trabalho remoto em dias de menos demanda.

- **Se nada for formalizado:** os 24 minutos diários acima de 8 horas são horas extras sobre a jornada normal de 40 horas (divisor 200): cerca de R$ 195,00 por empregado por mês e R$ 1.170,00 para a equipe, ou R$ 251,55 e R$ 1.509,30 com encargos, fora outros efeitos na folha.

Caso 5: loja de conveniência de MEI com 1 empregado

- **Situação:** abre de segunda a sábado, das 9h às 18h. O empregado hoje trabalha 6 dias.
- **Solução:** o empregado trabalha de segunda a sábado, **menos na quarta-feira**, e folga também aos domingos (5x2 com 8 horas, modelo 1). Na quarta, o titular atende sozinho ou a loja abre só à tarde.
- **Conta:** sem custo de folha. Se o titular não puder atender sozinho em um dia, avalie um empregado em tempo parcial. Atenção ao limite do MEI: **1 empregado até 31/12/2026**; a partir de 1º/1/2027, **até 2** (Lei Complementar nº 238/2026).

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Empregado	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Titular do MEI	—	—	**Cobre**	—	—	—	—

O titular continua com a sua própria rotina nos demais dias; na quarta-feira, cobre a loja.

Caso 6: pousada com recepção 24 horas, pequena empresa, 4 recepcionistas

- **Situação:** os quatro recepcionistas trabalham em 12x36: dois fazem o turno do dia e dois o turno da noite, alternando os dias.
- **Desafio:** manter 24 horas de cobertura.
- **Solução:** a 12x36 continua possível na etapa de 42 horas, porque a média semanal é de 42 horas (alternam semanas de 36 e de 48). Em dezembro de 2027 (40 horas), a média da 12x36 (42 horas) passa do limite: comece a conversar com o sindicato sobre alternativas, como o regime compensatório (modelo 5).
- **Turno da noite:** a hora noturna reduzida (52 minutos e 30 segundos, CLT, art. 73) aumenta as horas computadas de quem trabalha à noite. Confira com o contador se a média semanal continua dentro do limite.

Caso 7: empresa de limpeza com contrato público

- **Situação:** contrato de limpeza com uma prefeitura, vigente em 16/10/2026, com 10 postos em 12x36 e preço fixo.
- **Regra:** a redução só vale depois do aditamento (alteração formal) do contrato, em até 1 ano. Sem aditivo, vale ao final do prazo (16/10/2027), com salário preservado. Aditivo assinado até 16/12/2026 já deve seguir a nova jornada desde essa data. Atenção: o art. 9º adia só a redução das horas; pelo parecer aprovado na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado, o segundo dia de folga vale desde 16/12/2026 também nesses contratos.
- **Passos:** pedir o aditamento por escrito, com planilha de custos que mostre o aumento do valor da hora e a necessidade de repor postos; guardar o protocolo; **não assumir o custo sem resposta formal** do órgão.

Caso 8: supermercado de bairro, média empresa, 60 empregados

- **Situação:** abre todos os dias, das 7h às 22h. Salário médio de R$ 2.200,00 e folha de R$ 132.000,00.
- **Desafio:** 60 empregados × 2 horas = **120 horas por semana** a repor (cerca de 2,9 postos de 42 horas), se houver norma coletiva que autorize 8h24; sem ela, são 240 horas (60 × 4).

- **Solução:** folgas escalonadas por setor (caixa, reposição, açougue, padaria, depósito); **folguistas em cada setor** (em operação de 7 dias, cada posto fixo precisa de cerca de 1,4 pessoa em 5x2); reposição de mercadoria fora do pico; revisão do horário de fechamento nos dias de baixo movimento, depois de medir as vendas por hora.
- **Conta (por mês, com encargos):** horas extras, R$ 10.541,14 (8,0% da folha); 3 empregados em tempo integral, R$ 8.514,00; 4 empregados em tempo parcial de 30 horas, R$ 8.514,00. Na mesma base de encargos, tempo integral e tempo parcial custam o mesmo, e as horas extras ficam cerca de 24% mais caras (cerca de 69% com o reflexo no descanso semanal). Por isso a decisão deve considerar também a qualidade do atendimento e a estabilidade da equipe, não só o custo.
- **Dica:** o folguista que conhece vários setores vale mais que o contratado para um posto só.

Caso 9: farmácia, pequena empresa, 12 empregados

- **Situação:** abre todos os dias, das 7h às 22h (105 horas por semana). A lei exige **farmacêutico presente durante todo o horário de funcionamento**. Hoje: 2 farmacêuticos em 6x1 de 44 horas e 1 em tempo parcial de 17 horas. Salário do farmacêutico, para o exemplo: R$ 6.000,00.
- **Desafio:** os dois farmacêuticos não podem mais trabalhar 6 dias.
- **Solução:** os dois titulares trabalham de segunda a sexta, em 5x2 de 8 horas de trabalho efetivo: um das 7h às 16h e outro das 13h às 22h, cada um com 1 hora de intervalo (9 horas no local). Os intervalos são combinados para que sempre haja um farmacêutico presente: o primeiro das 13h às 14h e o segundo das 15h às 16h. Sábado e domingo: dois farmacêuticos em tempo parcial, com os mesmos horários (7h às 16h e 13h às 22h) e 16 horas por semana cada um.
- **Conta (por mês, com encargos, ambos proporcionais a 40 horas):** hoje, um parcial de 17 horas custa cerca de R$ 3.289,50 (R$ 6.000,00 × 17 ÷ 40 × 1,29). Com os dois parciais de 16 horas, R$ 6.192,00 (2 × R$ 3.096,00). A diferença é de cerca de R$ 2.902,50 por mês, porque a cobertura contínua do fim de semana exige dois farmacêuticos.
- **Cuidado:** não deixe o horário de funcionamento depender de um único farmacêutico. Tenha um substituto combinado para férias e faltas e escalone os intervalos para que a loja nunca fique sem farmacêutico. Os farmacêuticos de fim de semana também precisam folgar em um domingo a cada três semanas (Lei nº 10.101/2000, art. 6º): combine esse rodízio com o substituto.

Caso 10: salão de beleza, microempresa, 5 empregados e 4 profissionais parceiros

- **Situação:** funciona de terça a sábado, das 9h às 19h, e fecha no domingo e na segunda. Os 5 empregados (recepção, auxiliares e cabeleireiros) trabalham 5 dias de 8h48 (44 horas).
- **Desafio:** o salão **já tem dois dias de folga**, mas precisa reduzir as horas. A redução é de 4 horas por pessoa se adotar 8 horas por dia (20 horas por semana na equipe).
- **Solução:** duas equipes com horários que se cruzam no meio do dia: Equipe A (3 pessoas) das 9h às 18h e Equipe B (2 pessoas) das 10h às 19h, com 1 hora de intervalo. A agenda por hora marcada mostra onde cada profissional é mais necessário.
- **Conta:** sem custo de folha. Se a convenção permitir 8h24, a perda cai para 2 horas por pessoa.
- **Atenção aos parceiros:** o contrato de parceria (Lei nº 12.592/2012, art. 1º-A) precisa ser escrito e verdadeiro. Se o profissional recebe ordens, cumpre horário fixo e não tem liberdade, o vínculo pode ser reconhecido, e a regra de jornada passa a valer para ele.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Equipe A (9h às 18h)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**
Equipe B (10h às 19h)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**

Caso 11: loja de materiais de construção, pequena empresa, 20 empregados

- **Situação:** abre de segunda a sexta, das 7h30 às 18h, e no sábado, das 7h30 às 12h. Hoje todos trabalham 8 horas de segunda a sexta e 4 horas no sábado (44 horas). Salário médio de R$ 2.200,00.
- **Desafio:** o sábado de manhã é um dia forte de venda e todos precisam de dois dias de folga.
- **Solução A, rodízio (sem custo):** dois grupos de 10 se revezam no sábado. Quem trabalha no sábado folga um dia útil da mesma semana, de segunda a quinta (2 ou 3 pessoas por dia). Resultado: 10 pessoas no sábado, 17 ou 18 de segunda a quinta e 20 na sexta, como na Escala 3 do capítulo 9.
- **Solução B, reforço:** a equipe de 20 passa a trabalhar **de segunda a sexta, 8 horas por dia (40 horas)**, e o sábado é coberto por **12 empregados em tempo parcial** de 4h30 por semana (um turno de sábado cada). Como a jornada passa de 4 horas, há intervalo de 15 minutos (CLT, art. 71, § 1º): escalone as entradas para não esvaziar o balcão. Cada um recebe 2.200 × 4,5 ÷ 40 = R$ 247,50 por mês (sem encargos); para 12 pessoas, com encargos de 29%, **R$ 3.831,30**. O sábado passa a ter 12 pessoas no lugar de 20.
- **Como decidir:** se os dias úteis aguentam 2 ou 3 pessoas a menos, a solução A não custa nada. Se o sábado precisa de mais de 10 pessoas ou os dias úteis não podem perder ninguém, use a solução B. Contratos de poucas horas são difíceis de preencher e de manter: combine o sábado com outro turno curto ou use contrato intermitente. O quadro abaixo mostra a solução B.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Equipe atual (20 pessoas)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**
Reforço de sábado (12 pessoas)	**Folga**	**Folga**	**Folga**	**Folga**	**Folga**	**4h30**	**Folga**

Caso 12: concessionária de veículos, média empresa, 80 empregados

- **Situação:** abre de segunda a sábado (sábado das 8h às 14h) e fecha no domingo. São 12 vendedores com salário fixo e comissão, 25 na oficina e 43 no atendimento e na área administrativa.
- **Desafio:** o sábado de manhã é forte para vendas e os vendedores precisam de duas folgas por semana sem perder a comissão.
- **Solução para os vendedores:** dois grupos de 6 que se alternam. Na semana do Grupo A, seis vendedores trabalham no sábado e folgam na segunda; na semana seguinte, é o Grupo B. A segunda-feira é o dia mais fraco da semana.
- **Resultado:** 6 vendedores na segunda, 12 de terça a sexta e 6 no sábado. Quem trabalha no sábado faz 4 dias de 8 horas e 6 horas no sábado (38 horas); quem folga no sábado faz 40 horas.
- **Oficina e administrativo:** 5x2 de 8 horas; quem trabalha no sábado, em rodízio, folga na segunda.
- **Dica:** a comissão por venda não muda, mas o valor do descanso semanal calculado sobre as comissões precisa ser refeito. Exemplo do capítulo 4: com R$ 2.000,00 de comissões, o descanso semanal sobe de R$ 307,69 para R$ 727,27 por mês. Refaça a conta antes de dezembro, ajuste as metas aos dias trabalhados e explique a mudança à equipe.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Grupo A (semana 1)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	6h	**Folga**
Grupo B (semana 1)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**

Na semana 2, os grupos trocam de quadro.

Caso 13: rede de 12 lojas em shopping, grande empresa, 300 empregados

- **Situação:** shopping aberto de segunda a sábado, das 10h às 22h, e no domingo, das 14h às 20h. Salário médio de R$ 2.400,00 e folha de R$ 720.000,00.

- **Desafio:** 300 empregados × 2 horas = **600 horas por semana** a repor (cerca de 14,3 postos de 42 horas; na prática, 15 contratações). Isso equivale a **4,8% do tempo de trabalho** da rede (600 de 12.600 horas).
- **Solução:** acordo coletivo próprio para a rede, com 8h24 na transição e regime compensatório das folgas, e uma meta clara: **ganhar 4,8% de eficiência**, reduzindo horas paradas com a previsão de movimento por hora e escalas feitas por programa. O que sobrar é coberto por reforço em tempo parcial.
- **Conta (por mês, com encargos):** horas extras, R$ 57.497,14 (8,0% da folha); 15 empregados em tempo integral, R$ 46.440,00; 20 empregados em tempo parcial de 30 horas, R$ 46.440,00. Tempo integral e tempo parcial custam o mesmo, e as horas extras ficam cerca de 24% mais caras (cerca de 69% com o reflexo no descanso semanal). Cada 1% de eficiência ganha vale cerca de R$ 9.288 por mês (1% da folha com encargos).
- **Atenção:** com muitas lojas, padronize o valor da hora e o cálculo do descanso semanal, e acompanhe o eSocial.

Caso 14: academia, pequena empresa, 15 empregados

- **Situação:** abre das 6h às 22h de segunda a sexta, no sábado das 8h às 14h e no domingo das 8h às 12h. Entre os 15 empregados há 6 **instrutores pagos por hora**, a R$ 20,00 por hora, 44 horas por semana.
- **Desafio:** o ganho mensal do instrutor não pode cair e sua cobertura precisa continuar.
- **Solução:** ajustar o valor da hora para manter o ganho (R$ 20,00 × 44 ÷ 42 = R$ 20,952, arredondado para **R$ 20,96**) e cobrir as **12 horas por semana** que sobram (6 instrutores × 2 horas) com **um instrutor em tempo parcial**, pago por hora como os demais.
- **Conta (por mês):** com o descanso semanal remunerado, cada instrutor recebe hoje R$ 4.400,00 (R$ 20,00 × 220) e passa a receber R$ 4.401,60 com 42 horas (R$ 20,96 × 210); a folha dos 6 instrutores vai a R$ 26.409,60, sem encargos. O custo novo é o instrutor extra de 12 horas por semana: R$ 20,96 × 60 horas por mês (12 × 5, já com o descanso semanal) = R$ 1.257,60, ou R$ 1.622,30 com encargos. Em dezembro de 2027, com 40 horas, o valor da hora para manter o ganho sobe para R$ 22,00 (R$ 20,00 × 44 ÷ 40). O valor do descanso do horista com dois dias de folga é ponto em aberto (capítulo 4): na leitura literal da Lei nº 605/1949, a folha dos 6 instrutores iria a cerca de R$ 30.240,00 (R$ 20,00 × 252 × 6), sem encargos.
- **Dica:** use as 12 horas do reforço nos horários de maior fluxo (início da manhã e fim de tarde).

Caso 15: empresa de tecnologia com suporte ao cliente, pequena empresa, 18 empregados

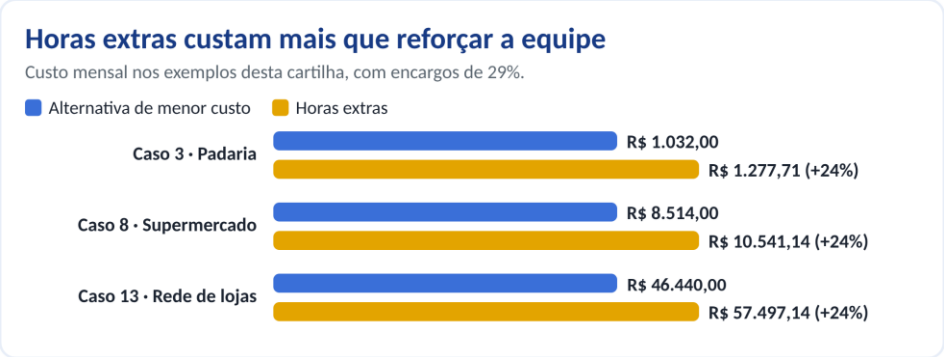
- **Situação:** 4 atendentes de suporte, das 8h às 20h, de segunda a sexta, com pelo menos 2 pessoas o tempo todo. Os outros 14 empregados são de desenvolvimento e administrativo, muitos em trabalho remoto.
- **Desafio:** manter o atendimento e controlar a jornada de quem trabalha em casa.
- **Conta de cobertura:** 12 horas × 5 dias × 2 pessoas = **120 horas por semana**. Quatro atendentes de 40 horas entregam 160 horas: **sobra margem para férias e imprevistos**, sem contratar.
- **Solução:** dois turnos que se cruzam, de 8 horas com 1 hora de intervalo: Turno A das 8h às 17h (2 pessoas) e Turno B das 11h às 20h (2 pessoas). Entre 11h e 17h há 4 pessoas; antes e depois, 2.
- **Equipe remota:** use ponto eletrônico. A exceção de controle da CLT (art. 62, III) vale só para teletrabalho **por produção ou tarefa**. Se houver pessoas em 8h24, é preciso norma coletiva.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Turno A (2 pessoas)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**
Turno B (2 pessoas)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**

Turno A: das 8h às 17h. Turno B: das 11h às 20h.

Resumo: quanto cada caso custa por mês

Valores com encargos de 29%, pelas premissas do capítulo 4: horas extras sem o reflexo no descanso semanal e, onde o caso usa 42 horas, norma coletiva que autorize 8h24. Onde há duas alternativas, a segunda aparece entre parênteses.



Caso	Alternativa de menor custo	Custo por mês
1. Loja de roupas	Rodízio de folgas, sem contratar	R$ 0,00
2. Restaurante	Segunda folga em rodízio, com a casa fechada na segunda e domingo de folga a cada três semanas	R$ 0,00
3. Padaria	Empregado em tempo parcial de 16 horas	R$ 1.032,00 (horas extras: R$ 1.277,71)
4. Contabilidade	8 horas por dia, sem norma coletiva	R$ 0,00 (8h24 sem norma coletiva: R$ 1.509,30)
5. Loja de conveniência de MEI	5x2 com o titular cobrindo um dia	R$ 0,00
6. Pousada	12x36 mantida até dezembro de 2027	R$ 0,00
7. Limpeza com contrato público	Aditamento do contrato	Depende da planilha de custos do contrato
8. Supermercado	3 empregados em tempo integral	R$ 8.514,00 (horas extras: R$ 10.541,14)
9. Farmácia	Dois farmacêuticos em tempo parcial no fim de semana	R$ 2.902,50 a mais que hoje
10. Salão de beleza	Duas equipes com horários que se cruzam	R$ 0,00
11. Materiais de construção	Rodízio do sábado em dois grupos (ou 12 reforços de 4h30)	R$ 0,00 (reforços: R$ 3.831,30)
12. Concessionária	Dois grupos de vendedores em rodízio	R$ 0,00
13. Rede de lojas	15 empregados em tempo integral (ou 20 em tempo parcial de 30 horas)	R$ 46.440,00 (horas extras: R$ 57.497,14)
14. Academia	Instrutor extra de 12 horas por semana	R$ 1.622,30 (R$ 1.257,60 sem encargos)
15. Tecnologia com suporte	Dois turnos que se cruzam	R$ 0,00

9 Simulador de horários e escalas

Este capítulo ajuda você a testar no papel vários horários de funcionamento e várias escalas, antes de decidir. Ele começa com o método, traz tabelas de consulta rápida e termina com quatro exemplos de empresas que abrem das 9h às 18h, de segunda a sexta, e aos sábados das 9h às 13h, um horário muito comum no comércio e nos serviços.

Como simular em cinco passos

1. **Some as horas em que a empresa fica aberta** durante a semana. Exemplo: 9h às 18h, de segunda a sexta, são 9 horas por dia, ou 45 horas; mais o sábado, das 9h às 13h, 4 horas. Total: **49 horas**.
2. **Defina quantas pessoas precisam estar presentes** em cada faixa de horário. Pode ser 1, 2, 3 ou mais; no sábado e na sexta, em geral, mais.
3. **Multiplique:** horas abertas × pessoas presentes. Esse é o total de horas de trabalho que a empresa precisa por semana.
4. **Divida pela jornada de cada empregado:** 44 horas (hoje), 42 horas (dezembro de 2026, com norma coletiva; sem ela, 40) e 40 horas (dezembro de 2027). O resultado é o número de pessoas necessário.
5. **Compare com a equipe atual.** Se faltar gente, a fração que sobra pode virar tempo parcial, folguista, horas extras ou ajuste de horário (capítulos 4 e 5).

> **EXEMPLO DE SIMULAÇÃO**
>
> **Loja que abre de segunda a sexta, das 9h às 18h, e aos sábados, das 9h às 13h, com 2 pessoas sempre presentes.**
>
> Horas abertas: 9 × 5 + 4 = **49 horas**. Horas de presença necessárias: 49 × 2 = **98 horas**.
>
> Pessoas necessárias: 98 ÷ 44 = 2,23 (hoje); 98 ÷ 42 = **2,33** (dezembro de 2026); 98 ÷ 40 = 2,45 (dezembro de 2027).
>
> Na prática: 2 empregados em tempo integral e mais cerca de 1/3 de uma pessoa, que pode ser um reforço de poucas horas por semana.
>
> *Obs.: o intervalo de almoço do empregado não conta como trabalho, mas a loja continua aberta; por isso os intervalos devem ser escalonados.*

Quantas pessoas eu preciso? Tabela de consulta

Os valores abaixo são pessoas em tempo integral (podem ser fracionadas). Arredonde para cima ou cubra a fração com reforço em tempo parcial.

Horário de funcionamento	Horas abertas por semana	1 pessoa sempre presente (44h → 42h → 40h)	2 pessoas sempre presentes (44h → 42h → 40h)
9h–18h, seg a sex (sábado fechado)	45	1,02 → 1,07 → 1,13	2,05 → 2,14 → 2,25
9h–18h, seg a sex, e sáb 9h–13h	49	1,11 → 1,17 → 1,23	2,23 → 2,33 → 2,45
8h–18h, seg a sex, e sáb 8h–12h	54	1,23 → 1,29 → 1,35	2,45 → 2,57 → 2,70
9h–19h, seg a sáb	60	1,36 → 1,43 → 1,50	2,73 → 2,86 → 3,00
8h–20h, seg a sáb	72	1,64 → 1,71 → 1,80	3,27 → 3,43 → 3,60
Shopping: 10h–22h, seg a sáb, e dom 14h–20h	78	1,77 → 1,86 → 1,95	3,55 → 3,71 → 3,90
8h–22h, todos os dias	98	2,23 → 2,33 → 2,45	4,45 → 4,67 → 4,90

Cálculo: horas abertas ÷ jornada semanal, multiplicado pelo número de pessoas presentes. Para 3 pessoas, multiplique a coluna de 1 pessoa por 3.

O horário de 9h às 18h com sábado de 9h às 13h

Este é o horário em que muitas empresas trabalham hoje 44 horas: 8 horas por dia, de segunda a sexta (40 horas), mais 4 horas no sábado. São seis dias de trabalho e uma só folga, o domingo.

O QUE MUDA NESTE HORÁRIO

Com a emenda, o empregado precisa de dois dias de descanso por semana. Isso significa **no máximo cinco dias de trabalho**.

Por isso, **não basta cortar 2 horas** (por exemplo, trabalhar 8 horas de segunda a sexta e só 2 horas no sábado): continuariam sendo seis dias de trabalho e só uma folga.

Na prática, cada empregado deixa de trabalhar um dos seis dias. Se for o sábado, a loja precisa de outra forma de cobri-lo.

Veja quatro formas de montar a escala. O exemplo é uma loja de 6 empregados com salário de R$ 2.000,00. Em todas elas ninguém tem o salário reduzido.

Escala 1: sábado fechado

Todos trabalham de segunda a sexta, das 9h às 18h, com 1 hora de intervalo (40 horas por semana). Sábado e domingo são de folga.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Todos (6 pessoas)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Fechado**	**Fechado**

Presença: 6 pessoas de segunda a sexta; sábado fechado. Custo extra: nenhum. Só serve se a venda de sábado for pequena.

Escala 2: dois times fixos

O Time A trabalha de segunda a sexta. O Time B trabalha de terça a sábado (4 dias de 8 horas e o sábado de 4 horas, 36 horas por semana). Cada time tem 3 pessoas.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Time A (3 pessoas)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**
Time B (3 pessoas)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**

Presença: 3 na segunda; 6 de terça a sexta; 3 no sábado. Custo extra: nenhum. Boa escolha quando a segunda-feira é fraca. O Time B trabalha todo sábado: combine isso por escrito ao contratar ou ao mudar a escala.

Escala 3: rodízio de sábado

Os empregados se revezam no sábado: um grupo trabalha uma semana, o outro grupo trabalha na semana seguinte. Quem trabalha no sábado folga um dia útil na mesma semana. A grade mostra a semana em que o grupo 1 trabalha no sábado; na semana seguinte, o grupo 2 assume.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Pessoa 1 (sábado)	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Pessoa 2 (sábado)	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Pessoa 3 (sábado)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Pessoas 4, 5 e 6	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**

Presença: 6 na segunda e na sexta; 5 de terça a quinta; 3 no sábado. Custo extra: nenhum. Cada pessoa trabalha no sábado de duas em duas semanas. Boa escolha quando o sábado é forte e de terça a quinta o movimento é menor.

Escala 4: equipe fixa de segunda a sexta e reforço no sábado

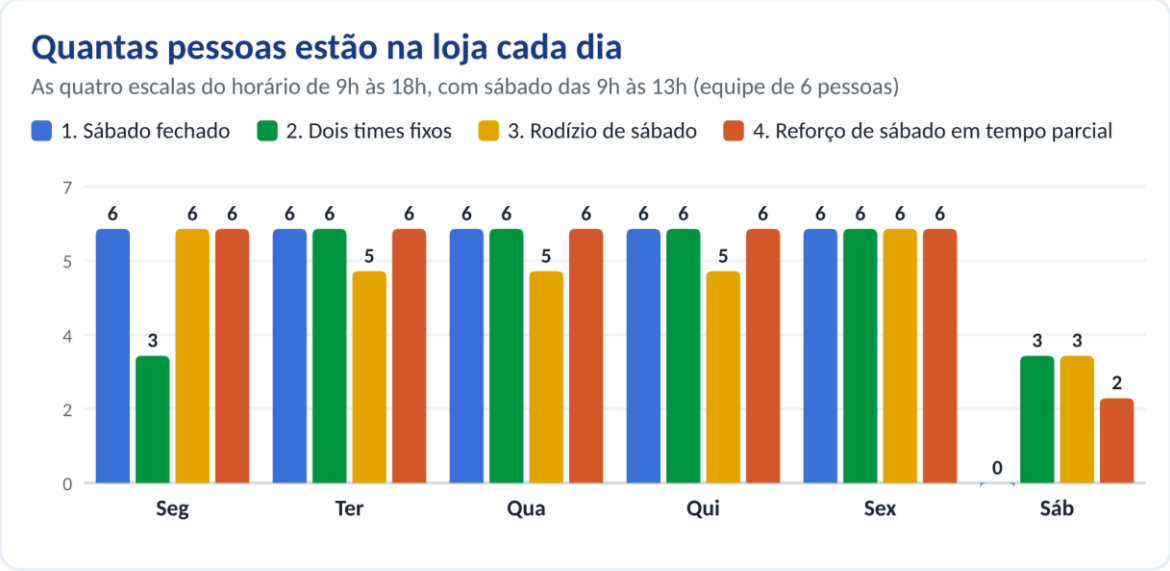
Os 6 empregados trabalham de segunda a sexta. O sábado é coberto por 2 pessoas contratadas em tempo parcial, de 4 horas por semana (9h às 13h).

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Equipe fixa (6 pessoas)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**
Reforço de sábado (2 pessoas)	—	—	—	—	—	**9h–13h**	—

Presença: 6 de segunda a sexta; 2 no sábado. **Custo extra:** cada reforço custa R$ 2.000,00 × 4 ÷ 40 = R$ 200,00 por mês; com os encargos de 29%, R$ 258,00. Os dois: R$ 516,00 por mês. Quem já trabalha na empresa só pode ir para o tempo parcial se concordar e se a convenção coletiva permitir. Contratos de poucas horas são difíceis de manter: se puder, junte o sábado a outro turno curto. Explique ao contratado que, quando o salário do mês fica abaixo do salário mínimo, o mês só conta para a aposentadoria se ele complementar a contribuição ao INSS (Constituição, art. 195, § 14).

Comparação das quatro escalas (equipe de 6 pessoas)

Escala	Horas de trabalho da equipe por semana	Pessoas presentes (seg · ter · qua · qui · sex · sáb)	Custo extra por mês	Quando escolher
1. Sábado fechado	240	6 · 6 · 6 · 6 · 6 · 0	R$ 0,00	Sábado com pouca venda
2. Dois times fixos	228	3 · 6 · 6 · 6 · 6 · 3	R$ 0,00	Segunda fraca; sábado com 3 pessoas basta
3. Rodízio de sábado	228	6 · 5 · 5 · 5 · 6 · 3	R$ 0,00	Sábado forte; terça a quinta fracas
4. Reforço de sábado em tempo parcial	248	6 · 6 · 6 · 6 · 6 · 2	R$ 516,00	Manter a equipe cheia na semana e pouco movimento no sábado



Antes da mudança (44 horas, seis dias): 264 horas por semana e 6 pessoas todos os dias, inclusive no sábado.

COMO ESCOLHER

Escolha a escala pelos **números de venda**: coloque as folgas nas horas e nos dias mais fracos. Se o seu sábado de 9h às 13h é o melhor dia da semana, prefira a **Escala 3** (ou a 4) e dê as folgas de terça a quinta.

Escala sugerida por tamanho da equipe

Regra simples para o horário de 9h às 18h e sábado de 9h às 13h: divida a equipe em dois times. O Time A trabalha de segunda a sexta (40 horas). O Time B trabalha de terça a sábado (36 horas). O domingo é folga de todos.

Equipe	Time A (seg a sex)	Time B (ter a sáb)	Segunda	Terça a sexta	Sábado	Horas da equipe por semana	Antes (44h)
2 pessoas	1	1	1	2	1	76	88
3 pessoas	2	1	2	3	1	116	132
4 pessoas	2	2	2	4	2	152	176
5 pessoas	3	2	3	5	2	192	220
6 pessoas	3	3	3	6	3	228	264
8 pessoas	4	4	4	8	4	304	352
10 pessoas	5	5	5	10	5	380	440

Se você precisa de mais gente na segunda ou no sábado, passe pessoas de um time para o outro de tempos em tempos, ou use o rodízio da Escala 3. Para equipes de 1 pessoa, o titular cobre o dia em que o empregado folga (veja o caso do MEI, no capítulo 8).

VEJA SE A PRESENÇA É SUFICIENTE

Essas escalas **reduzem as horas trabalhadas** da equipe (por exemplo, de 264 para 228 em 6 pessoas), porque cada empregado passa a ter dois dias de folga. Se a conta de presença mostrar falta de gente nos dias fortes, use tempo parcial, folguista ou o ajuste de horário (modelos do capítulo 5).

Quatro empresas que abrem das 9h às 18h e aos sábados das 9h às 13h

Os exemplos usam empresas fictícias. Troque os valores pelos da sua empresa.

Exemplo A: papelaria, microempresa, 4 empregados

- **Situação:** abre de segunda a sexta, das 9h às 18h, e aos sábados, das 9h às 13h. Os 4 empregados trabalham 44 horas, de segunda a sábado. Salário de R$ 1.800,00.
- **Desafio:** manter pelo menos 2 pessoas na loja em todo o horário e dar a segunda folga.
- **Solução:** rodízio de sábado em duas duplas (Escala 3). Cada dupla trabalha sábado a cada duas semanas e folga um dia útil na mesma semana.
- **Resultado:** a loja tem de 3 a 4 pessoas de segunda a sexta e **2 aos sábados**. As horas da equipe passam de 176 para 152 por semana, cerca de 14% menos, sem custo adicional.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Pessoa 1 (sábado)	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Pessoa 2 (sábado)	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Pessoas 3 e 4	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**

Presença nesta semana: 4 na segunda; 3 na terça e na quarta; 4 na quinta e na sexta; 2 no sábado. Na semana seguinte, as pessoas 3 e 4 assumem o sábado.

Exemplo B: ótica, microempresa, 8 empregados

- **Situação:** abre das 9h às 18h, de segunda a sexta, e das 9h às 13h aos sábados, o melhor dia de vendas. Os 8 empregados trabalham 44 horas. Salário de R$ 2.200,00.

- **Opção 1, rodízio (sem custo):** dois grupos de 4. Quem trabalha no sábado folga um dia útil da semana (de segunda a quinta). Presença: 7 de segunda a quinta, 8 na sexta e **4 no sábado**.
- **Opção 2, equipe fixa e reforço:** os 8 trabalham de segunda a sexta e **3 pessoas em tempo parcial** cobrem o sábado. Presença: 8 de segunda a sexta e 3 no sábado.
- **Conta da opção 2:** cada reforço custa R$ 2.200,00 × 4 ÷ 40 = R$ 220,00; os três, R$ 660,00; com encargos de 29%, R$ 851,40 por mês.
- **Como decidir:** se o movimento de segunda a quinta é bom, a opção 2 protege essas vendas e custa R$ 851,40. Se é fraco, a opção 1 é mais barata e põe uma pessoa a mais no sábado.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Opção 1: pessoa 1 (sábado)	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Opção 1: pessoa 2 (sábado)	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Opção 1: pessoa 3 (sábado)	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Opção 1: pessoa 4 (sábado)	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	Trabalha	9h–13h	**Folga**
Opção 1: outras 4 pessoas	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	Trabalha	**Folga**	**Folga**

Na opção 1, as 4 pessoas do sábado folgam em dias diferentes, de segunda a quinta; na semana seguinte, o outro grupo assume o sábado. Na opção 2, os 8 empregados trabalham de segunda a sexta e os 3 reforços cobrem o sábado, das 9h às 13h.

Exemplo C: imobiliária, pequena empresa, 10 empregados

- **Situação:** atendimento de segunda a sexta, das 9h às 18h, e plantão de atendimento aos sábados, das 9h às 13h. Os 10 empregados (locação, vendas, financeiro e atendimento) trabalham 44 horas. Salário de R$ 2.500,00.
- **Desafio:** manter o plantão do sábado com 3 pessoas, sem tirar quem cuida do financeiro e das vistorias.
- **Solução:** rodízio de sábado entre as 10 pessoas, 3 por semana. Quem trabalha no sábado folga um dia útil da mesma semana, de preferência terça, quarta ou quinta.
- **Resultado:** nas semanas de plantão, 10 pessoas na segunda e na sexta, 9 de terça a quinta e 3 no sábado. As horas da equipe passam de 440 para cerca de **388 por semana** (−12%), sem custo adicional. Cada pessoa trabalha no sábado em uma semana de cada três ou quatro.
- **Cuidado:** corretores autônomos não têm jornada fixa, mas, se houver horário, ordens e controle, pode ser reconhecido o vínculo de emprego.

Exemplo D: loja de móveis e eletrodomésticos, pequena empresa, 40 empregados

- **Situação:** abre das 9h às 18h, de segunda a sexta, e das 9h às 13h aos sábados. Os 40 empregados trabalham 44 horas (1.760 por semana). Salário de R$ 2.400,00.
- **Desafio:** o sábado é forte e precisa de 20 pessoas na loja.
- **Solução:** rodízio com dois grupos de 20. Em cada semana, um grupo trabalha no sábado e folga um dia útil, distribuído de segunda a quinta (5 pessoas por dia).
- **Resultado:** 35 pessoas de segunda a quinta, 40 na sexta e **20 no sábado**. As horas da equipe passam de 1.760 para **1.520 por semana**.
- **Se precisar de mais gente no sábado:** 10 reforços em tempo parcial (4 horas) custam 10 × R$ 2.400,00 × 4 ÷ 40 = R$ 2.400,00; com encargos, R$ 3.096,00 por mês, e levam o sábado a 30 pessoas.
- **Dica de vendas:** concentre as ofertas e as visitas de clientes com hora marcada nos dias em que a loja está cheia (sexta e sábado) e concentre as folgas nos dias mais fracos, entre segunda e quinta.

Outros horários de funcionamento: que escala usar?

A tabela mostra o caminho mais comum para cada horário. Os números dos modelos referem-se ao capítulo 5.

Horário de funcionamento	Escala mais usada	Cuidados
Segunda a sexta, das 8h às 17h ou das 9h às 18h (escritórios)	Modelo 1 (5x2 com 8 horas). Com 8h24, só com norma coletiva (modelo 2).	Perde 4 horas por empregado (40 em vez de 44); confira se o atendimento ao cliente continua coberto.
8h–18h, seg a sex, e sáb 8h–12h	Dois turnos escalonados (8h–17h e 9h–18h) e o sábado em rodízio (modelos 1 e 9).	O horário de 8h às 18h tem 10 horas abertas por dia: ninguém deve trabalhar mais de 8 horas por dia sem norma coletiva.
9h–19h, seg a sáb	Turnos 9h–18h e 10h–19h; folgas em rodízio de segunda a quinta (modelo 9).	Sábado de dia inteiro exige mais gente: calcule pela tabela de consulta.
Shopping, 10h–22h, seg a sáb, e dom 14h–20h	Dois turnos (10h–18h e 14h–22h), regime compensatório e banco de horas (modelos 4, 5 e 9).	Descanso no domingo ao menos uma vez a cada três semanas; feriados dependem da convenção e da lei municipal.
8h–22h, todos os dias (restaurantes, hotéis)	Dois ou três turnos, tempo parcial no pico e folguista (modelos 5, 7 e 9).	Intervalo de almoço maior que 2 horas só com acordo escrito ou convenção.
24 horas	12x36 (modelo 6) ou três turnos de 8 horas em 5x2 com folguista (modelo 9).	Em dezembro de 2027 (40 horas), a média da 12x36 (42 horas) passa do limite: planeje outro modelo.

Faça a sua simulação

Preencha o quadro com os dados da sua empresa.

Pergunta	Sua resposta
Quantas horas a empresa fica aberta por semana?	
Quantas pessoas precisam estar presentes no horário normal? E no horário de pico?	
Horas de presença necessárias (horas abertas × pessoas)	
Pessoas necessárias (horas ÷ 42, ou ÷ 40 sem norma coletiva)	
Pessoas que trabalham hoje na equipe	
Falta ou sobra de pessoas (diferença)	
Dias e horas mais fracos (para dar as folgas)	
Escala escolhida e data de início (sugerida: 14/12/2026)	
Custo extra por mês (tempo parcial, horas extras ou novo empregado)	

Dicas para simular bem

- Use **os números reais**: relatório de vendas de 4 a 8 semanas e os horários de ponto, não a lembrança.
- Simule **pelo menos dois cenários** e compare o custo e o efeito nas vendas antes de escolher.
- Teste a escala por **uma ou duas semanas** antes de dezembro, com a equipe, e ajuste.
- Lembre-se de **férias, faltas e atestados**: reserve uma folga de segurança de 10% a 15% nas horas.
- Guarde a simulação e a escala escolhida por escrito: elas mostram que a empresa planejou o cumprimento da emenda.

10 Como não perder vendas durante a mudança

A emenda muda a quantidade de horas da equipe. Ela não muda a vontade do cliente de comprar. Quem organiza bem as folgas, avisa os clientes e usa melhor as horas de maior movimento pode manter, e até aumentar, as vendas com a mesma equipe. Este capítulo reúne ações práticas, pensadas para qualquer porte.

REGRA DE OURO

Regra de ouro: coloque as pessoas onde está o dinheiro. As folgas vão para as horas e os dias de menor movimento; a equipe completa fica nas horas de maior venda.

Passo 1: descubra quando você vende

Antes de desenhar a escala, descubra em que dias e horas a empresa realmente vende. Em geral, poucas horas da semana concentram a maior parte das vendas; confira com os seus números.

1. Pegue o relatório de vendas (ou os cupons fiscais) das últimas **4 a 8 semanas**.
2. Monte um quadro simples: **dias da semana nas colunas e faixas de hora nas linhas**, com o valor vendido ou o número de atendimentos em cada célula.
3. Pinte de verde as horas de maior movimento, de amarelo as médias e de cinza as fracas.
4. Desenhe a escala de forma que **as folgas caiam nas células cinza** e a equipe completa fique nas verdes.
5. Repita a análise depois de 2 semanas de escala nova e ajuste.

Mapa do movimento: onde dar as folgas

Exemplo ilustrativo de uma loja. Monte o seu com as vendas das últimas 4 a 8 semanas.

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
9h–11h	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Médio	Forte
11h–13h	Médio	Médio	Médio	Médio	Forte	Forte
13h–15h	Fraco	Fraco	Fraco	Médio	Médio	Forte
15h–17h	Médio	Fraco	Fraco	Médio	Forte	Forte
17h–19h	Fraco	Fraco	Fraco	Médio	Forte	Forte

Cinza: folgas
Amarelo: média
Verde: equipe cheia

Ações para manter as vendas

A. Escalas e equipe

Ação	Como fazer
Folgas fora do pico	Dê as folgas na terça, na quarta e na quinta (ou nos dias mais fracos do seu negócio). Deixe sexta, sábado e as semanas de pagamento com a equipe completa.
Entradas escalonadas	Em vez de todos entrarem juntos, faça entradas às 9h, 10h e 11h, por exemplo. Isso cobre o horário de almoço e o fim de tarde, quando o cliente mais aparece.

Ação	Como fazer
Almoço em dois grupos	Escalone o intervalo para que sempre haja gente no atendimento na hora de maior movimento.
Folguista	Tenha uma pessoa que cobre as folgas de vários colegas e conhece vários setores. É o reforço mais barato e mais eficiente.
Reforço de pico em tempo parcial	Contrate pessoas por poucas horas para os horários de maior venda: sábado, noites e vésperas de datas fortes.
Polivalência	Treine a equipe para atender, operar o caixa e repor mercadoria. Quando alguém folga, ninguém deixa o balcão vazio.
Escala divulgada com antecedência	Publique a escala com 15 a 30 dias de antecedência. Empregado que sabe a folga com tempo falta menos e sai menos da empresa.
Não feche por falta de gente	Se a equipe do dia estiver curta, reduza serviços (entrega, provador, atendimento telefônico) antes de fechar a porta ou reduzir o horário.

B. Atendimento ao cliente

Ação	Como fazer
Avise os novos horários	Cartaz na porta e na vitrine, mensagem nas redes sociais, no WhatsApp da loja e no perfil da empresa nos buscadores e mapas. Horário errado na internet manda o cliente embora.
Leve o cliente para as horas vazias	Ofereça uma vantagem em horário fraco: brinde, desconto, “terça do cliente”, atendimento com hora marcada. Isso alivia o pico e ocupa a equipe.
Atendimento com hora marcada	Para itens de maior valor (móveis, joias, serviços), combine o horário com o cliente e coloque o melhor vendedor para atender.
Menos fila, mais venda	Caixa rápido para poucos itens, maquininha portátil para vender na fila e Pix com QR Code reduzem o tempo de espera.
Ninguém sai sem ser atendido	Combine com a equipe: o cliente que entra é cumprimentado em até um minuto. Em dia de equipe curta, isso vale mais do que nunca.
Lista de espera e retorno	Anote os clientes que não foram atendidos e avise quando o produto chegar ou quando houver horário livre.
Pós-venda	Uma mensagem de agradecimento, no dia seguinte, traz o cliente de volta e custa quase nada.

C. Vender também fora do balcão

Ação	Como fazer
WhatsApp comercial	Use catálogo de produtos, respostas rápidas e mensagem automática com os horários. O cliente escolhe fora do horário e fecha a compra no dia seguinte.
Compra pela internet com retirada na loja	O cliente escolhe o produto em casa e retira em horário combinado. A loja separa o pedido nas horas de menor movimento.
Agendamento pela internet	Para salões, clínicas, oficinas e academias: o cliente marca o horário sozinho e a agenda mostra onde a equipe é necessária.
Vitrine nas redes sociais	Publique novidades e ofertas em horários de maior audiência. As vendas por mensagem não dependem do tamanho da equipe no balcão.
Entregas em janelas combinadas	Defina dias e faixas de hora para entrega e retirada, para a equipe se organizar.
Vale-presente digital	Em dezembro, venda cartão ou vale-presente por mensagem: é uma venda que não ocupa o balcão.
Lembretes de datas	Mande mensagem aos clientes antes das datas fortes (Dia dos Pais, Natal), com horários e novidades.

D. Equipe motivada vende mais

- **Metas por equipe**, não só individuais: assim os colegas se ajudam quando alguém folga.
- **Comissão revisada:** explique à equipe como a mudança afeta a comissão e o descanso semanal, e ajuste as metas mensais aos dias efetivamente trabalhados. Vendedor com menos dias e a mesma meta perde renda, e insegurança na renda tira a vontade de vender.
- **Reconhecimento:** um prêmio simples para o melhor atendimento da semana (por exemplo, pela avaliação dos clientes).
- **Conversa curta toda semana** (10 minutos) para ajustar escala, trocar folgas e combinar metas.
- **Escala previsível:** quem planeja a vida fora do trabalho falta menos e cuida melhor do cliente.

Acompanhe os números toda semana

Indicador	Como medir	O que fazer se piorar
Vendas por dia e por hora	Relatório do caixa ou do sistema	Troque folgas de lugar: coloque mais gente nas horas em que a venda caiu
Número de atendimentos	Cupons emitidos ou clientes que entraram	Reforce a abordagem e o horário de pico
Tempo de fila	Observação em 3 horários do dia	Abra mais um caixa no pico ou use maquininha portátil
Valor médio da compra	Venda total ÷ número de cupons	Treine venda complementar (produtos que combinam)
Horas extras da semana	Relatório de ponto	Revise a escala ou contrate reforço em tempo parcial
Faltas e atrasos	Relatório de ponto	Converse com a equipe e revise folgas e horários
Nota dos clientes	Pesquisa curta por mensagem	Ajuste horários, treine atendimento e responda às reclamações

Dicas rápidas por segmento

Segmento	Para vender mais com a nova escala
Lojas de rua e shopping	Folgas de terça a quinta; os melhores vendedores no sábado; vitrine renovada antes do fim de semana; vendas por mensagem para clientes antigos.
Supermercados e padarias	Reposição fora do pico; caixas extras aos sábados e nas semanas de pagamento; encomendas de bolos e salgados com hora marcada.
Farmácias	Peça pelo WhatsApp com entrega ou retirada; farmacêutico sempre presente (é obrigatório e é motivo de confiança); campanhas de vacinação e de saúde.
Restaurantes e bares	Reserva pelo WhatsApp; cardápio de almoço executivo nos dias de folga mais fracos; promoção em dia de menos movimento; entrega nos horários de pico da cozinha.
Hotéis e pousadas	Venda direta pelo WhatsApp; pacotes para dias de semana; entrada antecipada combinada; reservas com antecedência.
Salões e estética	Agenda pela internet e lembretes; pacotes e assinaturas; promoção em dias de agenda leve.
Oficinas e autopeças	Agendamento de serviços de segunda a quinta; orçamento por foto; lembrete de revisão por mensagem.
Academias e clubes	Aula experimental nos horários vazios; plano com horário fixo mais barato; mensagem aos alunos que sumiram.

Segmento	Para vender mais com a nova escala
Escritórios e serviços profissionais	Agenda de reuniões concentrada; atendimento remoto para clientes distantes; comunicação clara sobre os prazos.
Saúde e educação	Agendamento pela internet; ampliar as horas de agenda com equipes A e B; lembrete de consulta por mensagem para reduzir faltas.
Serviços terceirizados	Planilha de custos atualizada; conversa precoce com o cliente; proposta de reajuste por escrito.

E se as vendas caírem depois da mudança?

1. **Não culpe a emenda de imediato.** Compare as mesmas semanas do ano anterior e descarte efeitos de datas e de clima.
2. **Localize a queda:** em que dia e em que hora? Em que seção? Para qual cliente?
3. **Reforce as horas que perderam gente:** troque folgas de lugar por 2 semanas e meça de novo.
4. **Fale com os clientes:** pergunte por mensagem do que sentiram falta (horário, atendimento, produto).
5. **Use o digital:** reative clientes antigos com uma oferta e um novo canal de compra.
6. **Revise o horário de funcionamento** só depois de medir: horário mais curto que perde venda pode custar mais que a hora extra que ele evitou.

11 Produtividade, automação e processos: mais receita, menos custo

A redução da jornada pede o mesmo resultado em menos horas. Para entregar em 42 horas o que se entrega em 44, cada hora precisa render 4,76% a mais (44 ÷ 42); em 40 horas, 10% a mais (44 ÷ 40). A saída duradoura é produzir mais por hora trabalhada: eliminar desperdício, automatizar tarefas repetitivas e colocar o tempo da equipe onde ele gera venda. Este capítulo reúne um método e ações práticas para empresas de todos os portes.



Comece medindo: cinco indicadores

Indicador	Como calcular	Para que serve
Venda por hora trabalhada	Faturamento do período ÷ horas totais da equipe	Mostra se a escala acompanha o movimento.
Valor médio por venda	Faturamento ÷ número de vendas	Mede o valor de cada atendimento; sobe com a venda complementar.
Taxa de conversão	Vendas ÷ visitas ou contatos	Mostra quanto do movimento vira venda.
Horas extras e horas paradas	Total de horas extras; horas da equipe sem cliente	Aponta onde realocar pessoas antes de contratar.
Rotatividade e faltas	Desligamentos e faltas ÷ tamanho da equipe	Cada saída custa seleção, treinamento e queda de produtividade.

Meça por quatro semanas antes de mudar a escala. Os números mostram as horas em que a equipe está parada e as horas em que falta gente, e é nelas que o ganho está.

Processos: elimine o desperdício antes de automatizar

Automatizar um processo ruim apenas acelera o erro. Primeiro simplifique; depois automatize.

- **Mapeie o caminho do cliente e do pedido:** desenhe cada etapa, do contato à entrega, e corte as que não agregam valor ou que repetem informação.
- **Padronize o que se repete:** listas de abertura e de fechamento, roteiros de atendimento, regras de troca e de desconto. Quem entra na equipe aprende mais rápido e o resultado é igual em qualquer turno.
- **Treine para várias funções:** a equipe que sabe atender, repor e fechar o caixa cobre folgas e picos sem hora extra.
- **Reduza o retrabalho:** registre erros de pedido, de preço e de entrega, descubra a causa e corrija na origem.

- **Mude tarefas internas de horário:** reposição, limpeza e conferência de estoque fora dos picos liberam gente para o atendimento nas horas de maior movimento.
- **Faça reuniões curtas:** dez minutos no início do dia para combinar metas, escalas e avisos evitam horas perdidas em correções.
- **Encontre o gargalo:** o ponto em que o pedido ou o cliente espera mais (caixa, balcão técnico, expedição) define a velocidade do conjunto. Reforce primeiro esse ponto e só depois o restante.
- **Cuide dos equipamentos:** manutenção preventiva de caixas, impressoras, câmaras frias e veículos custa menos que uma parada em dia de pico, quando cada hora da equipe já vale mais.

Automação: onde ganhar horas

Área	O que usar	Ganho esperado
Atendimento	WhatsApp Business (aplicativo gratuito): perfil comercial, catálogo, mensagem de saudação, mensagem de ausência, respostas rápidas e etiquetas.	Atende fora do horário e reduz o tempo de cada conversa.
Agendamento	Agenda pela internet com lembrete por mensagem.	Menos faltas e horários mais bem ocupados.
Pagamentos e cobrança	Pix e QR Code no balcão; Pix Automático para cobranças recorrentes autorizadas pelo cliente, no lugar do boleto.	Menos tarefas manuais de emissão, envio e conferência.
Estoque e compras	Sistema de gestão integrado ao ponto de venda, com alerta de reposição e classificação dos itens pela curva ABC (A: os poucos itens que mais vendem; C: os muitos que vendem pouco).	Menos ruptura e menos dinheiro parado em estoque.
Escala e ponto	Ponto eletrônico e simulador gratuito Escala Sebrae (escala.sebrae.com.br): compara manter a equipe com horas extras, contratar mais uma pessoa ou cobrir com profissionais avulsos, cruza o custo com o faturamento, monta a escala semanal e permite baixar o resultado em PDF ou planilha.	Escala feita em minutos e custo conhecido antes de decidir.
Financeiro	Conciliação bancária e fluxo de caixa automáticos; demonstração de resultado mensal.	Decisão com números e menos horas de digitação.
Relacionamento	Lista de clientes com mensagens por data (aniversário, recompra, retorno).	Vendas recorrentes sem esforço extra do balcão.

Ao usar dados de clientes e de empregados, informe a finalidade e proteja as informações conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

Tecnologia com segurança e sem dependência

- **Comece por uma ferramenta de cada vez:** teste por duas semanas, com uma meta clara (por exemplo, reduzir o tempo de resposta ao cliente), e só então amplie.
- **Acessos individuais:** cada pessoa com o seu usuário, senha forte e verificação em duas etapas; retire o acesso de quem sai da empresa no mesmo dia.
- **Cópia de segurança:** mantenha cópia dos dados de vendas, estoque, folha e ponto fora do equipamento principal, e teste a recuperação.
- **Dados que você pode levar:** prefira sistemas que permitam exportar os seus dados e se integrar ao ponto, à folha e ao caixa, para não ficar preso a um único fornecedor.
- **Revisão humana:** textos, números e respostas geradas por inteligência artificial devem ser lidos por uma pessoa antes de chegar ao cliente.

Inteligência artificial no dia a dia da empresa

A pesquisa Transformação Digital nos Pequenos Negócios 2026, do Sebrae com o Meta Instituto de Pesquisa (7.182 entrevistas com MEIs, microempresas e empresas de pequeno porte), mostra que 52% dos empreendedores usaram inteligência artificial nas duas semanas anteriores à entrevista e que 60% pretendem adotar ou ampliar o uso no semestre seguinte. O principal uso foi aprimorar tarefas já realizadas pela equipe (28%), e 90% dos pequenos negócios que usam IA não alteraram o número de funcionários nos seis meses anteriores por causa dela.

- **Atendimento:** respostas para as perguntas mais comuns, textos de mensagens e avisos de horário.
- **Vendas e divulgação:** textos e artes para redes sociais, descrição de produtos e campanhas de datas especiais.
- **Gestão:** resumo de planilhas, análise de vendas por dia e hora, rascunho de escalas e de comunicados à equipe.
- **Pessoas:** roteiros de treinamento e listas de verificação para novos empregados.
- **Proteção de dados:** não envie documentos nem dados pessoais de clientes e empregados a ferramentas sem contrato e política de privacidade.

Para começar sem custo, o Sebrae oferece o curso pela internet “IA na prática para pequenos negócios” (3 horas) e o programa nacional e gratuito de capacitação “Negócio em dIA”, parceria entre Google, Sebrae, Itaú Unibanco e Tera.

CDL IA: a inteligência artificial das CDLs

A CDL IA é a inteligência artificial das CDLs, feita para o comércio e os serviços. Em vez de um assistente de conversa genérico, é um pacote de soluções prontas, com diagnósticos, relatórios e plano de ação no mesmo lugar. A plataforma foi desenvolvida pela Plura Tech em parceria com a CNDL e a Samba Tech, e os dados são protegidos com boas práticas de segurança, alinhadas à LGPD.

Solução da CDL IA	O que entrega	Como usar na nova jornada
Diagnóstico Empresarial	Avalia a empresa em 12 dimensões estratégicas e entrega diagnóstico com plano de ação.	Ponto de partida do plano de produtividade.
DRE Fácil	Transforma dados financeiros em análise completa da Demonstração do Resultado do Exercício.	Medir o efeito da nova jornada nas despesas e na margem.
150+ Especialistas Virtuais	Consultores digitais em gestão, divulgação, vendas, finanças, pessoas e estratégia.	Tirar dúvidas do dia a dia e montar planos de ação por área.
Pesquisa de Mercado	Gera análises estruturadas do público-alvo.	Entender o público para ajustar horários e ofertas.
Gerador de Cards	Cria artes profissionais para redes sociais em minutos.	Divulgar novos horários e promoções.
Análise de Ponto Comercial	Apoia decisões de abertura ou mudança com dados de fluxo de pessoas, potencial de consumo e concorrência.	Decidir sobre novas lojas ou mudança de endereço.
Diagnóstico Reforma Tributária	Mede o nível de preparo da empresa para as mudanças e indica próximos passos.	Planejar as mudanças tributárias junto com a nova jornada.
Diagnóstico NR-1	Mapeia riscos psicossociais e orienta a conformidade com a norma.	Cuidar do clima da equipe durante a mudança.
IA Academy	Plataforma de aprendizado com trilhas de formação, tutoriais e cursos rápidos para varejo e serviços.	Treinar a equipe no uso da IA.

Solução da CDL IA	O que entrega	Como usar na nova jornada

COMO CONTRATAR A CDL IA

Pela CDL da sua cidade. A contratação é feita exclusivamente pela CDL local, com atendimento local e orientação do início ao uso. Passo a passo: (1) você preenche seus dados em **cdlia.com.br** e escolhe o que quer resolver primeiro; (2) a CDL da sua região entra em contato com a melhor condição e orientação; (3) você ativa e começa a usar, com apoio e capacitação.

Reduza custos sem perder qualidade

- **Energia:** troque a iluminação por LED, desligue equipamentos fora do horário e acompanhe a conta mês a mês. Pelo Decreto nº 13.097/2026, a partir de 25 de novembro de 2027 os consumidores comerciais e industriais atendidos em tensão inferior a 2,3 kV poderão escolher livremente o fornecedor de energia. A migração é comunicada à distribuidora com 90 dias de antecedência, por meio de um agente varejista; os benefícios tarifários do mercado regulado não valem no mercado livre, e o retorno ao regulado é garantido com aviso de um ano.
- **Compras:** compare preço, prazo e condições de ao menos três fornecedores, concentre as compras em poucos parceiros e negocie prazo de pagamento.
- **Estoque:** classifique os itens pela curva ABC, mantenha mais atenção nos itens de maior giro e reduza o capital parado em produtos que vendem pouco.
- **Contratos recorrentes:** renegocie aluguel, telefonia, internet, seguros e taxas de pagamento sempre que o contrato permitir, e compare o custo do Pix com o do cartão.
- **Horas extras:** planeje a escala pela demanda, acompanhe as horas extras toda semana e use o tempo parcial nos picos, como mostram os capítulos 4 e 5.
- **Rotatividade:** escala previsível, treinamento e meta clara reduzem saídas e o custo de selecionar e treinar de novo.
- **Caixa de 13 semanas:** projete o caixa de dezembro a fevereiro com o novo custo de pessoal, o 13º salário e a sazonalidade da sua empresa, e antecipe a negociação de prazo com fornecedores e bancos.

Aumente a receita com a mesma equipe

- **Venda complementar:** kits, pacotes e sugestões no momento do pagamento aumentam o valor médio por venda.
- **Preço e margem:** refaça a formação de preço com o novo valor da hora. Onde a mão de obra é a maior despesa, o aumento de 4,76% no valor da hora precisa entrar no preço, no contrato ou na combinação de ofertas.
- **Horário alinhado ao movimento:** coloque mais gente nas horas de pico e menos nas horas fracas, com base nos indicadores.
- **Canal digital:** catálogo, venda por mensagem, retirada na loja e entrega ampliam o alcance sem aumentar a equipe de balcão.
- **Recompra e retorno:** lembretes de revisão, de reposição e de aniversário trazem o cliente de volta.
- **Cobrança em dia:** lembretes automáticos de vencimento e Pix reduzem a inadimplência e o tempo gasto com cobrança.
- **Avaliações de clientes:** peça e responda avaliações nos buscadores e nas redes; elas orientam a decisão de quem ainda não conhece a empresa.

Plano de quatro semanas, junto com o passo a passo

Faça este plano ao mesmo tempo que as etapas do capítulo 3, de 3 a 27 de novembro, para chegar à Black Friday (27/11, dia de grandes promoções do varejo) com a equipe e os processos prontos. Atenção: sexta-feira, 20/11, é feriado nacional.

Semana	O que fazer	Resultado
Semana 1 (3 a 6/11)	Medir os cinco indicadores e mapear as horas paradas e as horas com falta de gente.	Diagnóstico com números da empresa.
Semana 2 (9 a 13/11)	Padronizar os processos principais e treinar a equipe para mais de uma função.	Equipe que cobre folgas e picos.
Semana 3 (16 a 19/11)	Ativar as automações de maior ganho (atendimento, agenda e pagamentos) e simular os cenários no Escala Sebrae (etapa 5 do capítulo 3).	Horas liberadas do balcão e do escritório; 2 ou 3 cenários com custo mensal.
Semana 4 (23 a 27/11)	Revisar a escala, os custos e as metas com o modelo escolhido (etapa 6 do capítulo 3); acompanhar os indicadores e, pela CDL da sua cidade, usar a CDL IA.	Escala nova, custo conhecido e meta de produtividade definida.

12 Dezembro e o Natal: como atravessar o pico de vendas

A nova regra começa nas semanas de maior venda do ano. O prazo é curto para recompor equipes, renegociar escalas e firmar acordos coletivos. A CNDL defende medidas de flexibilização, que dependem de norma coletiva ou de lei. Procure a sua CDL ou o sindicato para saber como está a negociação do Natal na sua região.

Calendário de dezembro

Data	Evento	O que fazer
27/11 (sexta)	Black Friday	Equipe de reforço já contratada e treinada; teste do rodízio de folgas na prática
4/12 (sexta)	Meta interna	Documentos, folha e ponto atualizados; comunicado aos empregados redigido
11/12 (sexta)	Meta interna	Escala divulgada por escrito; semana de teste concluída; horários novos avisados aos clientes
14/12 (segunda)	Início sugerido da nova escala	Escala de 42 horas com dois dias de folga em vigor
16/12 (quarta)	Data pelo texto da emenda (dois meses)	Convenções com cláusulas contrárias à emenda perdem efeito
18/12 (sexta)	Segunda parcela do 13º salário	O prazo legal é 20/12, que em 2026 cai num domingo: antecipe e reserve o caixa. O INSS sobre o 13º também deve ser pago até 18/12 (Lei nº 8.620/1993, art. 7º). A primeira parcela vence em 30/11 (segunda)
24/12, 25/12, 31/12 e 1/1	Véspera de Natal, Natal, véspera de Ano Novo e Ano Novo	Horários e adicionais conforme a convenção e a lei municipal; divulgue a escala e os horários com antecedência



Prioridades se não for possível fazer tudo

Nenhuma regra da emenda autoriza adiar o início por causa do Natal. Se não der para acertar todos os detalhes, atenda nesta ordem:

1. Garantir os **dois dias de folga por semana** (ou, com regime compensatório em norma coletiva, a média de dois por semana no mês, com pelo menos um em cada semana).

2. Não ultrapassar **42 horas por semana** de jornada normal (sem norma coletiva, 8 horas por dia, ou seja, 40 horas).
3. Manter o **salário e os pisos**.
4. Ajustar com o sindicato as **cláusulas coletivas** que perdem efeito.
5. Só depois, **otimizar o custo** (banco de horas, reforços, horários).

Documente cada esforço: escalas, reuniões com o sindicato, pedidos de aditivo e contratações. A fiscalização das micro e pequenas empresas deve ser prioritariamente orientadora quando o risco permitir (Lei Complementar nº 123/2006, art. 55), mas isso não afasta a obrigação nem eventuais diferenças de salário.

Dicas para o pico de vendas

- **Antecipe as campanhas:** comece em novembro, com a Black Friday, para antecipar vendas que cairiam nos dias de equipe mais curta (14 a 24/12).
- **Contrate cedo o reforço sazonal:** quem entra em novembro está treinado em dezembro. Empresa de trabalho temporário e contrato intermitente são caminhos possíveis (capítulo 5).
- **Tenha estoque e vitrine prontos até 11/12:** menos reposição durante o pico significa mais gente no atendimento.
- **Banco de horas de pico:** compense em janeiro e fevereiro, quando a venda cai, de preferência por acordo coletivo. O acordo individual escrito vale por até 6 meses (CLT, art. 59, § 5º), mas, como a emenda só prevê norma coletiva para ampliar a jornada diária na transição, prefira a via coletiva.
- **Horário estendido só com plano de revezamento.** Ampliar o horário sem equipe para cobri-lo gera horas extras e atendimento ruim.
- **Divulgue os horários de Natal e Ano Novo** na porta, nas redes sociais e nos buscadores. Horário mais curto bem comunicado perde menos venda do que loja que abre e fica sem equipe.
- **Facilite a compra de presentes:** kits prontos, embalagem em um só ponto, vale-presente digital e compra por mensagem.
- **Comissões:** com dois dias de folga, revise o cálculo do descanso semanal antes do fechamento da folha de dezembro.
- **Domingos e feriados:** o repouso deve cair no domingo ao menos uma vez a cada três semanas (Lei nº 10.101/2000, art. 6º). O trabalho em feriados no comércio exige autorização na convenção coletiva e respeito à lei municipal (art. 6º-A); nas 15 atividades com autorização permanente da Portaria MTE nº 1.316/2026, a convenção é dispensada, mas a lei municipal continua valendo. Planeje o rodízio de domingos já em novembro.

13 Negociação coletiva e documentos

Três pontos da emenda só se resolvem por norma coletiva: aumentar a jornada diária para distribuir as 42 horas (art. 7º da emenda), criar regime compensatório de folgas (art. 7º, § 2º, da Constituição) e substituir as cláusulas que perdem efeito (art. 3º). A convenção coletiva é firmada entre o sindicato das empresas e o sindicato dos trabalhadores; o acordo coletivo, entre uma empresa e o sindicato dos trabalhadores. Quem faz parte de uma CDL ou de um sindicato do comércio deve levar suas necessidades à entidade antes das reuniões de negociação. Na prática, o caminho mais comum é um termo aditivo à convenção: pergunte ao seu sindicato em que etapa ele está.

Pauta sugerida para a negociação

1. **Jornada de até 8h24 por dia** (ou até 10 horas, se necessário) durante a transição, voltando a 8 horas em dezembro de 2027.
2. **Regime compensatório das folgas** (art. 7º, § 2º): média contada por mês civil, mínimo de uma folga por semana e regras para compensar domingos trabalhados.
3. **Valor da hora** com divisor 210 e critérios de cálculo do efeito nas comissões e no descanso semanal.
4. **Banco de horas de até 12 meses** para a sazonalidade, com prazo e forma de compensação.
5. **Domingos e feriados:** frequência de folga aos domingos e horários de Natal e Ano Novo.
6. **Contratação em tempo parcial e por prazo determinado** para cobrir folgas e picos.
7. **Cláusula de revisão automática** se sair a lei complementar do art. 5º (micro e pequenas empresas) ou norma do Ministério do Trabalho e Emprego.
8. **Vigência do aditivo**, com início igual ou anterior a 14 de dezembro de 2026.
9. **Comissão de acompanhamento** com representantes dos dois lados, nos três primeiros meses.

Roteiro para chegar à norma coletiva

- Identifique o instrumento: convenção coletiva (entre o sindicato das empresas e o dos trabalhadores, para toda a categoria) ou acordo coletivo (entre a sua empresa e o sindicato dos trabalhadores).
- Pergunte ao sindicato das empresas ou à CDL se já existe aditivo em negociação e peça a minuta. Se não houver, procure o sindicato dos trabalhadores para propor um acordo coletivo da empresa.
- Leve a pauta acima e uma planilha de custos que sustente a proposta.
- Aprove a proposta em assembleia, conforme os estatutos das entidades (CLT, art. 612).
- Exija o registro do instrumento no Ministério do Trabalho e Emprego (sistema Mediador): ele entra em vigor 3 dias depois da entrega para registro (CLT, art. 614, § 1º).
- Guarde cópia assinada e registrada. Enquanto o aditivo não valer, adote 8 horas por dia (modelos 1 ou 9).



Modelos de documentos

Os textos abaixo são modelos genéricos. Cada empresa deve ajustá-los à sua convenção coletiva.

MODELO 1: COMUNICADO INTERNO

COMUNICADO INTERNO

Assunto: nova escala de trabalho a partir de [data de início]

Prezados colaboradores,

A Emenda Constitucional nº 141/2026 limita a jornada normal a 42 horas por semana e garante dois dias de descanso semanal remunerado, sem redução de salário.

Para cumprir a regra, a [NOME DA EMPRESA] adotará, a partir de [data], a seguinte escala:

- Dias de trabalho: [dias]
- Horário: [entrada] às [saída], com [tempo] de intervalo
- Dias de descanso: [dois dias]

O salário de cada pessoa não será reduzido. A escala individual está anexa. Reunião para esclarecimentos: [data, horário e local]. Dúvidas: [nome e contato].

[Cidade], [data]. [Assinatura do responsável]

MODELO 2: TERMO DE CIÊNCIA DA NOVA ESCALA

TERMO DE CIÊNCIA DA NOVA ESCALA

Eu, [nome], CPF [número], declaro ter recebido a escala de trabalho que vigorará a partir de [data], com jornada de [horas] semanais e descanso nos dias [dias].

Declaro estar ciente de que o salário contratado foi mantido.

Este termo registra a comunicação da escala e não substitui convenção ou acordo coletivo exigido pela Emenda Constitucional nº 141/2026.

[Cidade], [data]. Empregado: _____ *Empresa:* _____

MODELO 3: PEDIDO DE ADITAMENTO (CONTRATOS COM O PODER PÚBLICO)

Ao [órgão contratante]

Ref.: Contrato nº [número] – pedido de aditamento para manutenção do equilíbrio econômico-financeiro

A [EMPRESA], CNPJ [número], contratada para [objeto], solicita o aditamento do contrato, nos termos do art. 9º da Emenda Constitucional nº 141/2026, para recompor o equilíbrio econômico-financeiro decorrente da redução da jornada e do novo repouso semanal.

Seguem anexas a planilha de custos (valor da hora, postos, encargos e reposição de horas) e a relação dos empregados alocados. Requeremos resposta formal no prazo de [prazo].

[Cidade], [data]. [Assinatura]

14 Perguntas e respostas

As respostas refletem o texto da emenda e a legislação em vigor em 03/11/2026.

Prazos e alcance

1. Quando a jornada de 42 horas passa a valer?

Pelo texto, dois meses depois da publicação de 16/10/2026. Contado de 16/10 a 16/12 (Lei nº 810/1949), o entendimento predominante é que a regra vale a partir de 16 de dezembro de 2026; há quem defenda o dia 17. Comece a nova escala em 14 de dezembro e elimine a dúvida (capítulo 2).

2. Por que a cartilha sugere começar em 14 de dezembro?

Porque 14 de dezembro é uma segunda-feira: a nova escala começa no início da semana e a equipe chega a 16 de dezembro, data de início da regra, com a rotina já testada.

3. As micro e pequenas empresas têm prazo maior?

Não. O art. 5º só autoriza uma lei complementar futura, com medidas transitórias ligadas à manutenção do emprego. Enquanto ela não existir, a regra é igual para todos.

4. E o MEI?

O MEI com empregado segue a mesma regra para esse empregado. O titular não é empregado. A Lei Complementar nº 238/2026, publicada em 21/10/2026, trata do teto de faturamento (R$ 110 mil em 2027 e R$ 140 mil a partir de 2028), do número de empregados (até 2, a partir de 1º/1/2027, cada um com 1 salário mínimo ou o piso da categoria) e do perdão (remissão) das dívidas da contribuição do MEI ao INSS até 13/10/2026, com contrapartidas; ela não substitui a lei do art. 5º.

5. Posso adiar a mudança para depois do Natal?

A emenda não prevê essa possibilidade. A CNDL pede flexibilização ao governo e ao Congresso, mas nada está em vigor. Planeje para 14 de dezembro.

6. Posso adotar as 40 horas já em dezembro?

Sim. O limite é máximo: a empresa pode adotar uma jornada menor, como no modelo 1 (8 horas por dia, em 5 dias).

7. E o aprendiz e o estagiário?

Aprendiz: a jornada máxima é de 6 horas por dia (ou 8, para quem já concluiu o ensino fundamental e tem horas de curso incluídas), sem compensação (CLT, art. 432). Como é um contrato de emprego, o aprendiz tem direito aos dois dias de folga, como os demais empregados.

Estagiário: não é empregado. A jornada fica no termo de compromisso e é limitada a 6 horas por dia e 30 por semana no ensino superior e no médio (Lei nº 11.788/2008, art. 10).

8. E o trabalho doméstico?

O art. 7º, § 1º, da Constituição assegura ao trabalhador doméstico os direitos de jornada e de descanso semanal remunerado, os mesmos alterados pela emenda. A Lei Complementar nº 150/2015 regula o trabalho doméstico.

Salário e custo

9. Posso reduzir o salário proporcionalmente às horas?

Não. O art. 2º proíbe redução de qualquer espécie, inclusive nos pisos. A emenda não prevê exceção por acordo individual.

10. Como fica o empregado pago por hora?

O ganho do mês não pode cair. Aumente o valor da hora para manter a remuneração: valor atual × 44 ÷ 42, arredondado para cima. O valor do descanso do horista com dois dias de folga ainda é ponto em aberto (capítulo 4).

11. Qual divisor devo usar para o valor da hora?

Para o mensalista: 220 até a virada (44 horas); 210 para 42 horas, divisor adotado nesta cartilha por proporção; 200 para 40 horas, divisor que a Súmula 431 do Tribunal Superior do Trabalho prevê para a jornada de 40 horas semanais. Para o horista, o valor da hora já é o contratado. A convenção da sua categoria pode trazer regra própria. Na folha de dezembro, as horas extras feitas antes da nova escala usam o divisor 220; as feitas depois dela, o da nova jornada (210 ou 200); o mesmo vale para adicional noturno e descontos de atrasos. Ponto em aberto: pela Lei nº 605/1949 (art. 6º), quem falta sem justificativa perde a remuneração do descanso da semana; há quem entenda que agora perde os dois dias, e há quem defenda que isso depende de nova regra. Até haver definição, o mais seguro é descontar só um dia.

12. O adicional de hora extra mudou?

Não. Continua de, no mínimo, 50%. Muda a base: como o valor da hora sobe, a hora extra também fica mais cara. Além disso, com dois dias de descanso, o reflexo das horas extras habituais no descanso semanal aumenta (capítulo 4).

13. Preciso contratar mais gente?

Só se a conta de cobertura mostrar falta de horas. A cada 10 empregados, são 20 horas semanais a menos em dezembro de 2026 com norma coletiva que autorize 8h24, ou 40 horas sem ela. Dá para cobrir com reorganização, tempo parcial, horas extras ou ajuste de horário (capítulos 4 e 5).

14. Quanto vai custar para a minha empresa?

Não há um percentual único. Depende de quantos empregados você tem, de como distribui os turnos e de quanta cobertura o negócio exige. No exemplo de oito empregados com salário de R$ 2.000,00, a cobertura por horas extras custa, já com encargos de 29%, o equivalente a cerca de 8,0% da folha de salários (R$ 16.000,00). Esse valor supõe norma coletiva que autorize 8h24 e não inclui o reflexo no descanso semanal: sem a norma coletiva, sobe para 16,8%, e o reflexo acrescenta cerca de 36% ao custo das horas extras.

15. Como ficam as comissões?

O percentual da comissão não muda, mas o descanso semanal calculado sobre ela aumenta com o segundo dia de folga: num mês com 22 dias de trabalho e 8 de descanso, R$ 2.000,00 de comissões geram R$ 727,27 de descanso semanal, contra R$ 307,69 na escala 6x1. Refaça o cálculo antes da folha de dezembro (capítulo 4).

16. Como fica o adicional noturno?

Continua devido. Como o valor da hora sobe, o valor do adicional também sobe. Ajuste o sistema da folha.

Escalas e horários

17. A empresa precisa fechar dois dias por semana?

Não. As duas folgas são do empregado. A empresa pode abrir todos os dias, distribuindo o trabalho entre equipes.

18. As duas folgas precisam ser seguidas, ou no sábado e domingo?

Não. O texto não exige. O domingo é apenas preferência, e continuam valendo as regras de domingo da categoria e da Lei nº 10.101/2000, no comércio.

19. Posso manter a escala 6x1?

Somente se a convenção ou o acordo coletivo criar um regime compensatório que garanta, na média, dois dias de folga por semana dentro do mês, com pelo menos um dia em cada semana. Sem norma coletiva, não.

20. Como distribuir 42 horas em cinco dias?

São 8h24 por dia. Isso exige convenção ou acordo coletivo que aumente a jornada diária. Sem ele, use 8 horas por dia (40 horas) ou use outro modelo do capítulo 5.

21. Posso usar banco de horas?

A CLT admite acordo individual escrito, com compensação em até 6 meses, e compensação no mesmo mês; por norma coletiva, até 12 meses (art. 59). Na transição, porém, a emenda só prevê expressamente a norma coletiva para ampliar o dia de trabalho. Há quem entenda que o acordo individual de compensação continua válido, mas o tema não está pacificado: para passar de 8 horas por dia, a via mais segura é a norma coletiva.

22. A escala 12x36 continua?

Na etapa de 42 horas, a média de 42 horas cabe no limite. Para as 40 horas de dezembro de 2027, a média passa do limite: planeje outro modelo, como o regime compensatório (modelo 5).

23. Posso contratar em tempo parcial?

Sim, nos limites da CLT: até 30 horas por semana, sem horas extras, ou até 26 horas, com até 6 horas extras, e salário proporcional. Para empregados atuais, a mudança depende de opção prevista em norma coletiva.

24. E quem já trabalha em 5x2 com 44 horas?

Também precisa reduzir para 42 horas. Ter duas folgas não dispensa a redução.

25. E quem tem jornada de 40 horas ou menos?

A jornada não é reduzida (art. 4º), mas a pessoa passa a ter direito aos dois dias de folga.

26. Posso pagar horas extras no lugar da segunda folga?

Não. Pagar horas extras não substitui o descanso obrigatório.

27. E se o empregado trabalhar em um dos dois dias de folga?

No domingo e no feriado, o trabalho não compensado com outra folga é pago em dobro, sem prejuízo da remuneração do repouso semanal (Súmula 146 do Tribunal Superior do Trabalho). A emenda não diz o que acontece quando o empregado trabalha em outro dia de folga que não seja o domingo. Enquanto não houver regra ou norma coletiva sobre o assunto, evite escalar trabalho nos dois dias de folga e, se for inevitável, compense com outra folga na mesma semana, por escrito. Se não for possível compensar, por cautela pague esse dia em dobro, como no domingo.

28. A empresa pequena precisa de controle de ponto?

O registro de entrada e saída é obrigatório acima de 20 trabalhadores no estabelecimento. Nos menores, os horários constam do registro de empregados (CLT, art. 74).

29. Como fica o intervalo de refeição?

Não muda. Em jornada acima de 6 horas, o intervalo é de no mínimo 1 hora e, em regra, no máximo 2 horas (acima disso, só com acordo escrito ou convenção). Em jornada de até 6 horas que passe de 4, é de 15 minutos (CLT, art. 71).

30. E o trabalho aos domingos e feriados no comércio?

O trabalho aos domingos no comércio é autorizado, observada a lei municipal, e o descanso deve cair no domingo ao menos uma vez a cada três semanas (Lei nº 10.101/2000, art. 6º). O trabalho em feriados depende de autorização na convenção coletiva e da lei municipal (art. 6º-A). A Portaria MTE nº 1.316/2026, em vigor desde 22/07/2026, mantém essa regra para o comércio em geral e dá autorização permanente a 15 atividades, entre elas padarias, farmácias, postos de combustível, bares, restaurantes, hotéis, salões de beleza, floriculturas e agências de turismo. A convenção da sua categoria pode ser mais favorável.

31. Posso mudar a folga de um empregado de uma semana para outra?

Pode combinar escalas em rodízio, desde que a regra esteja clara, divulgada com antecedência e registrada por escrito. Trocas de última hora, sem acordo, geram conflito e risco de ações.

Convenção coletiva e acordos

32. O que acontece com a minha convenção coletiva?

As cláusulas sobre duração do trabalho e descanso que contrariem a emenda perdem efeito depois de dois meses da publicação, mesmo que a convenção ainda esteja no prazo. As demais cláusulas continuam.

33. Posso resolver tudo por acordo individual?

Não. Para aumentar a jornada diária na transição e para criar regime compensatório de folgas, a emenda exige norma coletiva. Acordos individuais valem apenas onde a lei os admite, como o tempo parcial de novas contratações.

34. Meu sindicato ainda não negociou. O que faço?

Procure a CDL, o sindicato do comércio ou a federação. Enquanto não houver aditivo, adote o modelo que não depende dele (8 horas por dia, em 5x2) e guarde os comprovantes.

35. Preciso de um documento para cada empregado?

É o mais seguro. Entregue a cada pessoa o comunicado e a escala individual e guarde o termo de ciência assinado (modelos no capítulo 13).

Riscos e casos especiais

36. Haverá multa ou tolerância na fiscalização?

Para micro e pequenas empresas, a Lei Complementar nº 123/2006 (art. 55) prevê fiscalização prioritariamente orientadora e o critério de dupla visita para lavrar auto de infração, salvo falta de registro de empregado, reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização. Isso não elimina o risco de ações por diferenças de salário. As multas administrativas seguem a tabela oficial do Ministério do Trabalho e Emprego.

37. Gerentes e trabalhadores externos estão incluídos?

A emenda traz uma única exceção expressa às regras de duração e controle da jornada, a do art. 8º, e não menciona o art. 62 da CLT, que permanece no texto da lei. Os dois dias de folga valem para todos os empregados.

38. Quem são os empregados com diploma e alta remuneração do art. 8º?

Empregados com curso superior e remuneração mensal de pelo menos duas vezes e meia o teto da Previdência (teto de R$ 8.475,55 em 2026; o limite é R$ 21.188,88 e muda todo ano com o reajuste do teto), exceto empregados públicos. Ficam fora das regras de duração e controle da jornada, mas têm os dois dias de folga.

39. Minha empresa presta serviços terceirizados ao poder público. Quando devo cumprir?

A redução vale a partir do aditamento, que deve ser feito em até 1 ano (16/10/2027). Sem aditivo, vale ao final desse prazo. A regra alcança contratos com mão de obra direta, inclusive concessões e parcerias público-privadas. Aditivos assinados nos dois primeiros meses já seguem as datas da emenda (art. 9º). Pelo parecer aprovado na CCJ do Senado, o segundo dia de folga não depende do aditamento e vale desde 16/12/2026.

40. E se meu cliente privado não aceitar reajuste?

Não há reequilíbrio automático entre empresas privadas. Revise as cláusulas de reajuste e negocie com o cliente.

41. Posso usar autônomos ou temporários para cobrir folgas?

Temporário, sim, por meio de empresa de trabalho temporário e dentro dos prazos da lei (até 180 dias, mais 90). Autônomo só para tarefas pontuais e sem subordinação; se houver horário fixo e ordens, pode haver reconhecimento de vínculo.

42. Onde encontro ajuda gratuita?

O Sebrae oferece orientação e o simulador Escala Sebrae (escala.sebrae.com.br) para micro e pequenas empresas. O resultado do simulador compara a sua jornada com o limite de 40 horas; para dezembro de 2026 (42 horas), use as contas dos capítulos 4 e 5. A CDL e a federação do comércio da sua região também orientam sobre convenção coletiva e aditivo.

Vendas e atendimento

43. Como evito perder vendas quando a equipe diminui?

Coloque as folgas nas horas e nos dias de menos movimento, use reforço em tempo parcial no pico, treine a equipe para várias funções e avise os clientes dos horários. O capítulo 10 traz dezenas de ações.

44. Preciso avisar os clientes dos novos horários?

Não é uma obrigação da emenda, mas é essencial para não perder venda. Cartaz na porta, redes sociais, WhatsApp e perfil da empresa nos buscadores e mapas devem mostrar o horário certo.

45. Posso fechar a loja um dia por semana para resolver as folgas?

Pode, se a lei municipal e a convenção da categoria não disserem o contrário. Mas meça o efeito nas vendas antes: muitas vezes é melhor manter a loja aberta com escala em rodízio.

46. O que fazer se as vendas caírem depois da mudança?

Compare com as mesmas semanas do ano anterior, localize a hora e o dia da queda, reforce a equipe nessas horas por duas semanas e fale com os clientes. Veja o roteiro no fim do capítulo 10.

Benefícios e férias

47. Como ficam o vale-transporte e o vale-refeição com dois dias de folga?

O vale-transporte é a antecipação, pelo empregador, das despesas de deslocamento entre a residência e o trabalho, e a lei fala em “utilização efetiva” (Lei nº 7.418/1985, art. 1º). Com menos dias de trabalho por semana, a tendência é de menos deslocamentos: revise o cálculo mensal do benefício e comunique a mudança

por escrito antes do mês em que ela valer. O vale-refeição e o vale-alimentação dependem do que a empresa ou a convenção coletiva estabelecem; confira se a regra é por dia trabalhado ou em valor mensal fixo.

48. A redução da jornada muda as regras de férias?

O texto da emenda não trata de férias. Continuam valendo as regras da CLT: depois de cada período de 12 meses de contrato, o empregado tem direito a 30 dias corridos de férias se não tiver faltado mais de 5 vezes ao serviço (art. 130).

15 O que ainda pode mudar

Esta cartilha reflete o cenário de 3 de novembro de 2026. Sete frentes podem alterar as orientações. Acompanhe cada uma pelos canais indicados.

Frente	Situação em 03/11/2026	O que pode mudar para a empresa	Onde acompanhar
Lei complementar do art. 5º (MEI, micro e pequenas empresas)	Prevista na emenda (art. 5º), sem prazo.	Medidas transitórias ligadas à manutenção do emprego; a CNDL pede compensação efetiva e simples.	CNDL e Congresso Nacional
Orientação do Ministério do Trabalho e Emprego	Acompanhe o Diário Oficial da União.	Modelos, prazos de fiscalização orientadora e regras de aplicação da emenda.	Site do Ministério; Diário Oficial da União
Convenções e aditivos coletivos	Negociados por cada sindicato.	Autorização de 8h24, regime compensatório, banco de horas e regras de Natal.	Seu sindicato das empresas e sua CDL
Lei dos regimes diferenciados (art. 7º, § 3º)	Depende de lei futura.	Regras específicas para atividades contínuas e regimes especiais.	Congresso Nacional
Decisões da Justiça	Acompanhe as decisões dos tribunais.	Divisor, escala 12x36 e trabalho em dia de folga.	Tribunais do Trabalho e Supremo Tribunal Federal
Lei Complementar nº 238/2026 (MEI)	Publicada em 21/10/2026.	Teto do MEI de R$ 110 mil em 2027 e R$ 140 mil em 2028; até 2 empregados a partir de 1º/1/2027; perdão das dívidas da contribuição do MEI ao INSS até 13/10/2026, com contrapartidas.	Portal do Empreendedor e Receita Federal
Portaria MTE nº 1.316/2026 (feriados no comércio)	Em vigor desde 22/07/2026. Revogou a Portaria MTE nº 3.665/2023.	Possíveis inclusões ou exclusões na lista de 15 atividades com autorização permanente (consulta tripartite).	Diário Oficial da União e site do Ministério do Trabalho e Emprego

O que o poder público pode e não pode fazer por decreto

Decreto, portaria e resolução não podem criar isenção nem reduzir encargos: isso exige lei. Esses atos podem orientar os órgãos de fiscalização, prever fiscalização orientadora e publicar modelos. Portanto, não conte com alívio de custo por decreto antes de dezembro; conte, no máximo, com orientação e mais tempo para adaptar a rotina administrativa.

Sinais para atualizar o seu plano

- Publicação de lei complementar ou de medida provisória sobre a transição.
- Portaria ou nota técnica do Ministério do Trabalho e Emprego.
- Assinatura do aditivo à convenção coletiva da sua categoria.
- Decisões da Justiça sobre divisor e 12x36.
- Ações no Supremo Tribunal Federal que questionem a emenda.

Advertências

Esta cartilha tem caráter orientativo e informativo. Não substitui o parecer de um advogado, de um contador ou de outro profissional habilitado. Os exemplos usam empresas fictícias e premissas ilustrativas. Os dados têm como base 03 de novembro de 2026; o tema pode mudar com a regulamentação, com as convenções coletivas e com

as decisões da Justiça. Confirme sempre o que está em vigor antes de decidir. O capítulo 15 mostra o que ainda pode mudar.

Data-base: 3 de novembro de 2026.