

# GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL

Adoniran Judson Barros dos Santos<sup>1</sup>

Mário Eugênio Paula de Lima<sup>2</sup>

## RESUMO

Esse artigo apresenta questões relevantes e necessárias de análise pelos gestores de empresas que lutam para sobreviver às questões próprias da economia brasileira; que lidam diariamente com juros altos e inúmeros encargos trabalhistas, bem como tributos e taxas acima da média mundial, além de um sistema político instável e corrupto e enormes custos logísticos por falta de investimento estatal. Neste trabalho apresentamos teorias de melhores práticas abordadas por teóricos da Gestão sobre o planejamento estratégico com orientações que norteiam meios de desonerar os custos de produção e manter a rentabilidade do negócio utilizando as teorias e melhores práticas administrativas, jurídicas, tributárias e previdenciárias. Discorreremos ainda sobre as funções relevantes do gestor e de como agir com energia e eficiência, sem cometer ilícitos fiscais e nem causar danos sociais – desemprego.

## PALAVRAS-CHAVE

Planejamento, desoneração, rentabilidade, sobrevivência.

---

1 Pós-graduado em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva/2017 – UNIT. judsonbarros@bol.com.br

2 Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente – UFS. Professor da Universidade Tiradentes. Membro do Grupo de Pesquisa sobre Recursos Tecnológicos para o EAD. meugenio@infonet.com.br

## ABSTRACT

This article presents relevant questions for the analysis of company managers that struggle to survive Brazilian economy specific issues; who daily deal with high interest rates and countless labor costs, as well as taxes and fees above the world average, plus an unstable and corrupt political system and huge logistical costs due to lack of state investment. It also presents management theorists approaches of better practices about the strategic planning that guides ways to offset production costs and to maintain the profitability of the business using the best administrative, legal, tributary and social security theories and practices. It also discusses the relevant functions of the manager and how to act with energy and efficiency, without committing fiscal ill-judgments or causing social damages – unemployment.

## KEYWORDS

Planning, exoneration, profitability, survival.

## 1 INTRODUÇÃO

Analisar uma empresa sob seus diversos ângulos é uma das principais características do gestor moderno. As suas ações de monitoramento e direcionamento possibilitam concretizar os resultados de um gerenciamento estratégico, previamente planejado, minimizando inclusive os riscos inerentes à tomada de decisões, nem sempre bem vistas.

Nesse artigo são levantadas questões relevantes e necessárias que devem ser analisadas pelos gestores de empresas que lutam, diariamente, para sobreviver a questões próprias e específicas da economia brasileira, tais como juros altos e inúmeros encargos trabalhistas, tributos e taxas acima da média mundial, além de um sistema político instável e com enormes custos logísticos por falta de investimento estatal e privado, nos mais diversos modais de transporte possíveis no Brasil.

É apresentado também ações de planejamento estratégico que norteiam meios de desonerar os custos de produção e manter a rentabilidade

do negócio, utilizando-se das teorias e melhores práticas administrativas, jurídicas, tributárias e previdenciárias, mediante a plena utilização de um planejamento bem embasado, possibilitando que possíveis percalços internos ou externos possam ser transpostos sem deixar marcas indelévels entre gestor e liderados.

Segundo o que apresenta Arôxa (2017, p. 2), [...] conhecer os fundamentos da gestão e saber aplicá-los adequadamente torna-se um requisito essencial para a sobrevivência das organizações e para garantir o bom desempenho dos gestores em seu papel de liderar as organizações e seus colaboradores.

É discorrido ainda sobre as funções relevantes do gestor e como este deve agir, fazendo uso da competência e da eficiência, sem cometer ilicitudes fiscais, nem causar danos sociais como o desemprego; usando também das mais diversas disciplinas de gestão de negócios para nortear e balizar, nas mais variáveis nuances e situações, empresas promissoras num mercado tão competitivo e peculiar.

Neste trabalho é apresentado também elementos básicos para o desenvolvimento teórico e prático do planejamento e da gestão estratégica aplicável em qualquer tipo ou tamanho de organização.

Quanto à metodologia, foi utilizada pesquisa bibliográfica e da legislação específica sobre o tema principal, fazendo uso de casos fictícios como exemplos. Também o presente trabalho explorou literaturas relevantes sobre os temas específicos abordados, buscando analisar as principais alterações trazidas pela legislação, descrevendo situações que facilitem o entendimento do assunto principal abordado.

## 2 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR COMPETÊNCIAS

A qualidade das organizações deve ser observada sob os princípios das qualidades inicialmente estabelecidas nas suas decisões gerenciais. O equilíbrio entre os objetivos e meios deve compor a filosofia funcional da gestão. A delegação de

responsabilidades por competência é, em primeira análise, a linha de condução mais assertiva no desenvolvimento de projeto empresarial competente e promissor.

Segundo Tachizawa (2001, p. 129):

[...] no âmbito das organizações, deve-se ter em mente que o processo de gestão de pessoas é multidisciplinar, envolvendo conceitos de diversas disciplinas, como administração, psicologia, sociologia, engenharia, medicina do trabalho, informática e sistema de informação, bem como outras especialidades que possam influenciar a atuação humana.

Ou seja, envolve as necessidades e particularidades das funções, setores e departamentos da organização. As habilidades específicas são partes importantes que devem compor o conjunto de atos que definem as atribuições gerenciais e suas perspectivas de sucesso.

É na captação dos recursos humanos que começa o processo de sucesso do projeto estratégico concebido ou em construção. Durante o processo de recrutamento e seleção de pessoal é que pontos chave de personalidade e motivação são observados. Candidatos com perfil gerencial, em geral, se mostram mais interessados em mudança e a novos caminhos. Demonstram um envolvimento mais natural nas entrevistas e opinam mais, conforme as situações avaliativas são apresentadas.

O envolvimento e comprometimento deste perfil gerencial podem, num certo momento, transparecer ansiedade. Contudo, havendo um plano gerencial supervisionado, capacitação e metas bem definidas, atrelado a reconhecimento e recompensa, o risco de um mau recrutamento será minorado e bem calculado. Assim, será efetivamente contratado um profissional promissor e competente nos seus atributos.

As necessidades gerenciais planejadas serão base do planejamento, formação das equipes de trabalho e respectivos responsáveis diretos. É no embrião da formação da empresa, ou numa obrigatória mudança de rota de um empreendimento em risco, que a gestão de pessoas tem sua importância intrínseca no sucesso ou fracasso do projeto almejado.

Quanto à necessidade de planejar bem a captação dos recursos humanos, Tachizawa (2001, p. 129) expõe bem essa questão:

O planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize os seus propósitos econômico-financeiros dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização. Tal planejamento deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização contribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as atividades e, portanto, são responsáveis pelos resultados a serem obtidos.

A escolha do contingente de pessoal deve definir bem a generalidade e a especialidade da organização, levando em consideração a descrição das atividades e os regimes institucionais legais de cada função, seja de turno, revezamento, horista, etc. A descrição das atividades devem ser por níveis, e seguir os seguintes pontos:

**Atividades:** ações individuais que visam à realização de um serviço/trabalho. Ex.: receber, confeccionar e remeter documentos a outro departamento.

**Tarefas:** conjunto de atividades para um mesmo fim, mas que possa ser realizado por mais de um indivíduo. Ex.: digitar dados, receber documentos.

**Funções:** conjunto de tarefas que possam ser realizadas de forma sistemática por um indivíduo. Ex.: analisar relatórios, supervisionar setor, etc.

**Cargo:** conjunto de funções realizadas por um indivíduo, num processo específico. Ex.: digitador, conferente, etc.

Com base neste processo, as características individuais das competências de cada indivíduo serão visíveis, facilitando os trâmites e possibilitando um eficiente e eficaz desempenho funcional do setor, dos departamentos e da organização.

### 3 GESTÃO DE AÇÕES FINANCEIRAS E DE CRÉDITO

Formado por instituições bancárias e financeiras, o Sistema Financeiro Nacional – SFN regulamenta a

intermediação de recursos monetários entre poupadores e investidores, em condições que sejam satisfatórias para o mercado. É através do Banco Central do Brasil – BCB e da Comissão de Valores Mobiliários – CVM que a fiscalização é procedida.

As organizações, dentro do seu projeto de investimento e crescimento, não poucas vezes, farão uso de recursos externos para desenvolver ações planejadas no seu Planejamento Estratégico ao longo de sua vida comercial. A importância de um criterioso planejamento financeiro se dá na medida em que o ônus financeiro não possa comprometer os resultados monetários almejados. Todo esforço comercial pode se tornar em vão se a possibilidade de composição positiva do caixa da empresa não for alcançada. Essa condição afetará sobremaneira novas possibilidades de investimento, queda de produtividade, perda de novos negócios e desequilíbrio gerencial e financeiro da instituição.

De acordo com o que explana Hoji (2004, p. 45), em sua obra sobre administração financeira nas organizações:

É no mercado de crédito que as pessoas físicas e jurídicas suprem as necessidades de caixa de curto e médio prazo. Geralmente, é nesse mercado que os tomadores de recursos se relacionam com os intermediários financeiros (bancos comerciais e múltiplos, bancos de investimento e sociedades de crédito, financiamento e investimento), que lhes concedem créditos para suprir as necessidades de capital de giro e as necessidades de financiamento de bens e serviços.

Em toda economia de mercado sempre haverá, de um lado, os que possuem capital de poupança financeira para investir e, de outro, os que precisam desse capital poupado para incrementar um comércio, fomentar um negócio ou produzir bens e serviços.

Essa troca deve ser saudável e benéfica para ambas as partes, sem que produzam efeitos colaterais incoerentes com o contexto de mercado: lucro e reinvestimento.

O mercado financeiro propicia aos investidores fluxo de recursos oriundos do mercado de Capitais e Monetários, além do de crédito e de câmbio. É

com base num planejamento financeiro coerente que uso desse recurso deve ser utilizado, pois essa decisão pode fazer a diferença entre o sucesso da empreitada ou só mais um endividamento da organização.

A importância do planejamento estratégico, suas ferramentas de análises e procedimentos evitam tomadas de decisões esparsas e nubladas, sem as devidas prerrogativas de garantias e de responsabilidades funcionais, gerenciais e de liderança.

## 4 GESTÃO DE AÇÕES LEGAIS, TRIBUTÁRIA E ELISÃO FISCAL

A necessidade de minorar os custos econômicos das empresas modernas se torna cada vez mais ponto chave para sobrevivência comercial da organização. A busca por mínimos detalhes faz a diferença nos preços finais dos produtos ou serviços produzidos. Além da concorrência com empresas congêneres, o consumidor está mais seletivo e perspicaz onde, o melhor bem possível pelo menor preço possível, é a máxima do cotidiano de uma economia instável e de um mercado de trabalho incerto e sem perspectivas.

Tomando como base as regras e legislações atuais, o gestor pode seguir as mais diversas linhas jurídicas e lícitas possíveis para evitar e dirimir questões contábeis e fiscais que resultem em passíveis ou situações críticas para a organização. Explanaremos abaixo três principais fatores de preocupação de uma gestão moderna e eficaz, com base no que expõe Nilo Junior de Oliveira em seu artigo sobre Elisão, Evasão e Planejamento Tributário (PUC SP, 2015).

### a) READEQUAÇÃO DO TIPO E CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA

Como se espera de qualquer atividade empresarial, com o passar do tempo novos produtos ou serviços irão surgir e se modernizar, bem como o faturamento e, conseqüentemente, o aumento dos recolhimentos fiscais. Firms que foram constituídas num regime tributário de menor porte, hoje faturam e empregam mão de obra num volume limite a outro regime e com alíquotas incoerentes ao novo

volume de faturamento perdendo melhores condições fiscais. Um estudo contábil apurado e uma visão de futuro estrategicamente bem planejada darão dados e valores pertinentes ao novo patamar tributário, se adequando melhor ao novo momento.

Dentre os mais diversos modelos de sociedade legalmente disponível: Comandita Simples, Por Ações, LTDA, EIRELE, etc. O ponto principal é inserir a firma numa classificação que otimize os recolhimentos fiscais, legalmente corretos e menos onerosos, evitando sobretaxas ou recolhimentos indevidos ou incoerentes.

Como exemplo, podemos citar a ação de um pequeno comerciante de autopeças classificada como microempresa, que observando a falta de mecânicos na região para instalar as peças por ele vendidas, visualiza uma nova oportunidade comercial. Resolve, então, ampliar o estabelecimento para atender a serviços mecânicos, convidando dois novos sócios especializados em mecânica. Nesta condição, o contador o orienta a readequar firma para Empresa de Sociedade LTDA, responsabilizando os sócios conforme suas cotas de participação. Desta forma, conseguirá manter a firma dentro do Simples Nacional, porém com margem maior de faturamento.

#### b) PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO POR MEIO DA ELISÃO FISCAL

Da mesma forma que é importante a readequação da classificação fiscal de uma firma para um correto enquadramento tributário de seu faturamento, é igualmente necessário um amplo entendimento, por parte do gestor, das nuances legais do sistema tributário no qual a empresa está inserida e a visão das possíveis variáveis de ajustes nos custos tributários e de taxas da organização.

Das muitas ferramentas disponíveis, a Elisão Fiscal é sem dúvida a mais eficiente e que traz para a sua administração um grande *know-how* conhecimento de causa da situação fiscal da organização.

Um específico planejamento tributário e fiscal trará consigo a certeza de que cada centavo recolhido ao Estado será o estritamente devido e que nenhuma soma extra seja retirada do caixa da empresa, nem incorporado ao custo final dos produtos produzidos ou aos serviços prestados. Para

Marins (apud OLIVEIRA, 2015, p.6), há uma ligação entre o planejamento tributário e a elisão fiscal:

[...] as técnicas elisivas figuram tão somente como uma classe de instrumentos para sua consecução, implicando reconhecer, ao contrário do que se parece, que a noção de planejamento tributário é substancialmente mais ampla do que a de elisão fiscal.

A prática da elisão fiscal é uma ferramenta que deve ser amplamente aplicada nas gestões modernas, pois resultam em menor ônus fiscal e se adequam a qualquer tipo de organização ou seguimento empresarial. Contudo, os aspectos jurídicos de interpretação das normas tributárias devem ser levados em consideração para que não transpareçam ilicitudes ao fisco quando da fiscalização dos livros fiscais. O departamento jurídico e o contábil ou, no caso de pequenas empresas, os escritórios de contabilidade, devem estar atualizados e seguros das informações tributárias passadas ao gestor.

Exemplificaremos com uma Rede de Supermercados, que passa a compor em seu mix de vendas Cestas Básica para a população de baixa renda. Neste caso, as alíquotas dos insumos que fazem parte dessa composição contarão com índices menores ou terão um tratamento fiscal de compensação diferenciado em relação aos mesmos produtos vendidos, separadamente, no varejo, a exemplo do que se tem em muitos estados, como no Amazonas a Lei nº 2.826/03, Lei de Incentivos Fiscais à Cesta Básica. Neste caso, o gestor conseguirá que o supermercado mantenha uma rentabilidade razoável, num custo adequado a um preço de venda acessível e, conseqüente, aumento no volume de vendas.

#### c) CONFISSÃO, NEGOCIAÇÃO E PARCELAMENTO DE DÉBITOS FISCAIS

Dentre fatos que oneram o patrimônio financeiro de uma organização, os débitos fiscais e tributários são, de longe, os mais danosos. Empresas que lidam no dia a dia com a busca de crédito ou subsídios, estatais ou particulares, se tornam refém de financiamentos e empréstimos a juros

elevados devido ao seu alto grau de risco na análise de crédito; é um imbróglia fiscal sem fim, que mina a estabilidade gerencial da firma.

Dentre as condições providas pelo direito tributário e empresarial que podem ser utilizadas pelo gestor para sanar problemas de débitos com o fisco, a confissão de débitos e, conseqüente negociação e parcelamento, são as mais praticadas e de imediato resultado. Seguindo a jurisprudência já estabelecida, o fato de haver parcelamento, não mais lhe atribui o ônus de mal pagador e cessa as cobranças e encargos próprios dos débitos, permitindo assim, receber Certidão Negativa com Efeitos de Positiva.

Na Confissão da dívida tributária, a empresa se declara ciente do montante devido, conferindo acordos jurídicos sobre o fato gerador que possibilitam a quitação da dívida dentro de uma previsão orçamentária planejada pelo gestor. Conforme passos (apud MACHADO, 2003, p.1) expõe:

Assevera Calmon de Passos que do melhor entendimento, entretanto, e hoje vitorioso, é o de que a confissão é uma declaração de ciência, uma declaração da parte sobre a verdade de determinado fato cuja existência importa conseqüência desfavorável para quem admite essa verdade. Nada mais é, portanto, do que um testemunho sobre fato que só diverge dos demais testemunhos por ser feito pela própria parte e em contradição com seus interesses. E conclui: a confissão, pois, é meio de prova ao lado de outros meios de prova que o direito consagra como seja o documento, a perícia, o testemunho etc. Das demais só diverge pelo fato de ser uma prova poderosa, *probatio proban tissima*, como denominada por alguns, não podendo ser ilidida facilmente. Essa particular força probante da confissão assenta em uma regra da experiência, ou seja, a de que ninguém afirma verdadeiro, sem que o sejam, fatos dos quais decorrem para o confidente.

E quanto aos equívocos ocorridos nos lançamentos, estes devem ser no imediato momento de sua verificação, providenciados os devidos pagamentos complementares, minorando o custo de multa e juros.

Diferentemente do que ocorrerá se, em uma fiscalização, for detectada alguma discrepância nas alí-

quotas. Neste caso, a incidência dos valores será demasiadamente maior e danosa ao caixa da empresa.

Citamos como exemplo um fato fictício em uma determinada Companhia que, só após a expedição de uma carga já em trânsito para uma filia em outro estado da federação, detectou um erro na alíquota de um imposto de retenção antecipada, sendo necessária a emissão de documento fiscal de correção do lançamento para que, quando apresentada a nota fiscal no posto de fiscalização da divisa entre os estados, seja efetuado o devido recolhimento da diferença devida, evitando o dolo e os encargos majorados previstos em lei.

## 5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PREVIDÊNCIA

Neste tema, é apresentado de que forma um gestor deve proceder nos critérios de compreensão das nuances legais para uma eficiente economia de custos, agora no âmbito previdenciário. Utilizando-se das prerrogativas conferidas pelo Direito Previdenciário e Empresarial, por se tratar de um tema que envolve o capital humano da organização, o cuidado do gestor deverá ser amplo, pois estas questões levam a fatos jurídicos sérios, não só para com o Estado, mas, porque envolverá as perspectivas futuras de aposentadorias.

Com base nas possíveis regras legais, o gestor deverá seguir as jurisprudências que resultem em ações possíveis para situações de economia sem causar danos ou ônus futuros aos funcionários e à firma, como explanado abaixo:

### a) IMPLEMENTAÇÃO DE APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA

As organizações com mais de três décadas, apresentam em seu quadro funcional colaboradores antigos e, em geral, em nível de direção ou gerência. Os planos de cargos e salários estabelecidos há décadas, costumam ter altos salários e grandes valores em gratificações, níveis, letras e decênios que, em geral, não são mais possíveis no modelo atual de economia empresarial. Há casos de empresas que chegam a comprometer 1/4 do seu faturamento só com a folha de pa-

gamento e seus respectivos encargos, conforme explana Dias e Dotto (2015).

A carga das contribuições previdenciárias e sociais vai interferir sobremaneira nas possibilidades de investimentos e acaba minando o crescimento da firma. Dentre as possibilidades possíveis de economia numa organização está, em conjunto com a revisão do Plano de Cargos e Salários, implantar o PAV – Plano de Aposentadoria Voluntária, em que compensações sejam oferecidas, tais como: vantagens financeiras, apoio psicológico e de requalificação para uma possível recolocação em outras firmas, em empreendimento próprio ou até mesmo de consultoria na mesma organização.

Os custos deste plano podem parecer altos, num primeiro momento, contudo, o ingresso de novos funcionários com remunerações dentro da nova realidade de mercado, combinado ao novo perfil, bem mais atual e tecnológico, dará uma oxigenação e uma nova cara à organização em curto espaço de tempo. Haverá um *upgrade* na organização, não só na economia para novos investimentos, como também, na visão de futuro que influenciará a criação de novos produtos e serviços.

Pode-se exemplificar com o fato fictício da aposentadoria voluntária do diretor de propaganda através do PAV. Funcionário há trinta anos e no cargo há vinte anos, tem remuneração e gratificações que, como a dos demais diretores, onera os encargos previdenciários em mais de 30% na folha de pagamento. Com a saída do antigo diretor, duas áreas são criadas: Marketing e TI. Assumem dois novos funcionários, um com MBA em Marketing e outro em Tecnologia da Informação, vindos com novos e atuais padrões de ideias e a um custo total 45% menor nas contribuições previdenciária. Esta ação coloca a empresa em pé de igualdade com outras empresas do mesmo ramo, equaliza os custos funcionais e a atualiza nos novos modelos de gestão.

#### b) PLANEJAMENTO PREVIDENCIÁRIO POR MEIO DE ELISÃO FISCAL

Dentre as possibilidades oriundas de um bom planejamento, está a visão ‘macro’ que se estabelece dentro da organização e, com o passar do tempo, um arraigado conceito na organização.

Estar atento aos temas e às demandas político-econômicas é, sem sombra de dúvidas, uma grande necessidade para um gestor. Utilizando-se da fórmula prática da Elisão, as readequações nas demandas previdenciárias podem ser desoneradas sem riscos de ilícitos, gerando valores consideráveis de economia para a organização, como ocorre na opção pela tributação substitutiva prevista nos arts. 7º e 8º da Lei nº 12.546, de 2011. Como exemplifica o site Calculus Contabilidade (2018, n.p.):

Partindo da competência janeiro do ano vigente, a firma poderá optar por recolher a contribuição previdenciária com base na folha de pagamento ou na receita bruta, o que melhor lhe convier em ônus menor. Se optar pela receita bruta, o primeiro recolhimento da CPRB – Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta se dará com base na receita bruta de janeiro ou no primeiro mês em que houver receita. Essa opção será anual e irretroatável durante todo o ano calendário.

Assim sendo, compete ao gestor à análise do melhor custo benefício para decidir qual a melhor opção de recolhimento da contribuição previdenciária, levando em conta o planejamento financeiro a médio e longo prazo da empresa.

#### c) NEGOCIAÇÃO E PARCELAMENTO DE DÉBITOS PREVIDENCIÁRIOS

Os débitos previdenciários são, em geral, oriundos do não pagamento das contribuições funcionais e configuram apropriação indébita por parte da firma. Portanto, crime e, conforme posicionamento do ministro Marco Aurélio na ementa do agravo regimental do inquérito nº 2.537-2/GO, citado por Toldo (2010, p. 01)<sup>3</sup>, “[...] a apropriação indébita disciplinada no artigo 168A do Código Penal, consubstancia crime omissivo material e não simplesmente formal”. Contudo, a legislação apazigua o fato com leis específicas e condições de solução dos débitos dentro de padrões jurídicos razoáveis.

<sup>3</sup> TOLDO, Nino Oliveira. EFEITOS PENALIS DOS DÉBITOS PREVIDENCIÁRIOS [on line]. 2010, consultado em: 29jun.2018. disponível em: <http://previdenciaja.blogspot.com.br/2010/09/efeitos-penais-de-debitos.html>

Esta falta também dificulta as negociações comerciais da empresa, uma vez que as certidões negativas ficam impossibilitadas de serem emitidas, impedindo-a de participar de licitações e pregões e de requerer créditos estatais, empréstimos bancários, etc. O imbróglio é grave e, não poucas vezes, levou grandes organizações à falência.

A oportunidade de REFIS é uma condição sempre mais vantajosa do que por Confissão de Dívida, conforme expõe Machado (2003, p. 01), com base no Art. 352 do Código de Processo Civil:

[...] a confissão que esse alguém venha a fazer da dívida respectiva é inteiramente desprovida do efeito que o fisco geralmente lhe pretende atribuir. É que o fato confessado, ainda mesmo sendo verdadeiro, não produz a consequência de fazer nascer a obrigação tributária. Pode, entretanto, ocorrer que o fato confessado seja daquele cujo acontecimento tenha como consequência jurídica a criação da obrigação tributária, vale dizer, pode ocorrer que o fato confessado corresponda à hipótese de incidência tributária. Neste caso a confissão é relevante. Tem o efeito de tornar a existência do fato fora de dúvida. O fato ficou comprovado com a confissão. Mesmo assim, se aquele que confessou o fez em virtude de erro, a confissão pode ser revogada.

Nos Refis, sempre há condições de juros menores e melhores, bem como, prazos mais elásticos, uma vez que também há interesse por parte do órgão governamental de reduzir seu déficit financeiro. Além das condições de pagamento a vista, que sempre trás um bom desconto nos juros e encargos, o montante principal fica quase no valor original.

Outra alternativa é a venda de máquinas, veículos ou equipamentos subutilizados ou não mais necessários para liquidar os débitos e aproveitar a condição a vista oferecida pelo REFIS.

É a boa oportunidade para a organização se reescrever num novo momento de mudanças, sanear os buracos financeiros e verificar seus gargalos de produção e de gestão.

Citando um exemplo prático, temos a venda de um veículo de carga, tipo caminhão baú, no valor de R\$ 60.000,00 e sem utilização efetiva há seis meses.

Esta quantia cobrirá o valor do débito previdenciário de R\$ 62.430,00 já com o desconto oferecido pelo órgão fiscalizador, saldando uma dívida atualizada de R\$ 121.000,00. Desta forma, todas as certidões ficariam liberadas, o que garantiria a participação da firma no próximo certame com a Secretaria de Educação. O endividamento e as provisões futuras ficariam razoavelmente estáveis e controláveis.

## 6 GESTÃO DE AÇÕES DE MARKETING E AMBIENTAIS

A atividade empresarial necessita, além de rentabilidade e menores custos operacionais, um importante canal de comunicação com o seu principal bem, o cliente. Não basta ter um bom produto ou um bom serviço. Para se construir um próspero negócio, o marketing é hoje, e sempre será, uma das principais ferramentas de gerenciamento e negócios em uma organização de qualquer parte do mundo. O investimento em propaganda fortalece a marca e valoriza os produtos, bens e serviços a ela atrelados. Segundo o que Dornelas (2005, p. 151), claramente apresenta:

[...] para que a empresa defina sua estratégia, atuando sobre o composto de marketing, ela deve antes definir seus objetivos de marketing. E esses objetivos devem responder à seguinte questão: para onde quero ir [...], mostrando quais características devem estar presentes quando se estabelece um objetivo estratégico, e, ainda, que tipo de estratégias a empresa pode adotar.

Os cuidados em minorar os ônus econômicos, utilizando-se de cortes em despesas, não devem ser confundidos ou atrelados aos custos de marketing. É um erro grave vê-lo como uma despesa e não como um dos principais investimentos do negócio, tal qual se faz com os insumos de produção. De nada adianta produzir a preços baixos, se o consumidor não conhece os bens ou serviços disponíveis.

Outro importante tema da atualidade é o Meio Ambiente e suas variantes, os quais têm sempre espaço no meio social, político e econômico. O

gestor precisa estar atento às demandas ambientais da empresa porque ela pode interferir diretamente na comunidade em que está inserida.

Os órgãos ambientais de fiscalização ampliaram as ações de atuação, principalmente depois que foi desenvolvida pela Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável, em 2005, a Agenda 21 Local, a qual deu condições ao gestor público local de verificar, *in loco* e no início do fato, problemas que poderiam ocasionar dano ambiental.

Esse processo torna mais célere as informações necessárias às práticas efetivas e eficazes para a solução dos problemas ambientais nos municípios e comunidades. Diminui também os fatos complicadores, melhorando a comunicação e as ações junto aos gestores das estâncias administrativas superiores, bem como multando e assim, onerando às empresas que não se adequem às novas instruções ou que causem danos ao meio ambiente.

Atrelar a marca, bens, produtos ou serviços da organização a selos ambientais ou a entidades de preservação é um excelente canal de divulgação e valorização.

Campanhas atreladas a atividades e eventos de cunho preservacionista atraem o olhar do consumidor para questões de ajuda mútua e este entende que, com a aquisição do bem ou serviço, estará contribuindo para melhorar o meio ambiente e minorar o seu *mea-culpa*.

## 7 GESTÃO DE NEGÓCIOS, PRODUTOS E MERCADOS

As crises político-financeiras que se instalam, de tempos em tempos, num mercado ou país, repetem problemas similares de custos operacionais e de baixa demanda nas operações comerciais. O comprometimento efetivo das equipes gerenciais deverá mantê-las alerta para evitar ações de urgência que inviabilizem ou prejudiquem os negócios da organização.

Nesses momentos de crises, independentemente do tamanho da organização, problemas equivalentes de gestão e liderança se apresentam, em menor ou maior grau, em todo tipo de firma seja, pública ou privada, S.A. ou familiar.

A tendência mundial atual é de uma participação gerencial em que todos sejam envolvidos no processo de gestão e que compartilhem ideias, melhores práticas, desenvolvam relacionamentos de respeito e mutualidade num só objetivo de crescimento sustentável e duradouro.

Uma visão de futuro coerente deve ser apresentada pelos gestores, contrastando com a situação real dos números econômicos em vigor. Mesmo que os números gerais mostrem índices de pouca evolução, a visão específica da situação deve apresentar pontos de melhorias, com uma evolução ascendente e clara da demanda ou da produção desejada.

Nas situações de crise é preciso atender às necessidades mercadológicas numa visão mais ativa, eficiente e eficaz. Novas demandas e novas regiões de atuação são possibilidades a serem cogitadas. Esse atendimento mais próximo e rápido trará consigo o que se denomina de Geração de Valor às marcas dos produtos produzidos e a consequente diminuição dos custos logísticos e operacionais, aumentando a rentabilidade e os lucros aos acionistas ou sócios.

A participação dos principais setores da organização em decisões é necessária, pois as informações específicas de cada setor, área ou região tornam essas decisões mais assertivas, seguras e funcionais. A prática da integração entre gestores e colaboradores faz com que dividam entre si a responsabilidade das decisões e suas respectivas consequências.

Decisões tomadas com base num pensamento sistêmico desenvolvem nos envolvidos um entendimento claro das necessidades e dos processos que ocorrerão a partir da efetividade das ações decididas.

Essa característica de cultura organizacional e de visão estratégica criará em todos os participantes da estrutura organizacional condições emocionais, físicas, mentais e de auto-estima suficientes para desenvolver com satisfação quaisquer projetos ou desafios a eles apresentados. No artigo sobre as Bases Teóricas de Bem-Estar, Lockes (apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206) reitera “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou experiências de trabalho”, como exposto também por Pinchot e Pinchot (apud TAGLIAPIETRA, 2017, p. 50):

A definição de uma organização inteligente refere-se a modelos de administração que priorizam os aspectos criativos das pessoas através de programas de incentivos a participação das pessoas em todos os processos de melhoria dos setores e de maneira geral no aumento da qualidade.

Mercadologicamente, em épocas de crise econômica, as condições a médio e longo prazo se apresentam sempre com tendência satisfatória em relação ao grau de investimento que os acionistas ou sócios estão dispostos a fazer.

Contudo, as instabilidades políticas e as variações nas decisões econômicas são sempre um problema para projetos ou ações em andamento, sendo necessário um constante acompanhamento gerencial para eventuais mudanças de rotas e respectivo 'plano B". Informações concretas e agilidade nos processos são ferramentas importantes nas tomadas de decisões. A demora na reação é ponto de ruptura nos projetos comerciais e afetará a rentabilidade e o retorno dos investimentos.

Neste sentido, as novas ações ou projetos deverão ser coadunados e alinhados com os principais parceiros ou fornecedores de produtos ou serviços, pois as prováveis mudanças demandarão esforço logístico ou de investimento de todos os envolvidos, funcionários e diretores, prestadores de serviços e de manutenção e fornecedores de matéria prima e de embalagem.

Não obstante as situações possíveis apresentadas, a busca por incentivos fiscais para promover novos negócios ou ações mercadológicas deverá envolver prováveis tratativas de crédito, jurídicas e fiscais. São tarefas que exigirão total envolvimento e apoio de todas as áreas específicas da organização – financeiro, jurídico, comercial, direção e afins.

Outro ponto a ser considerado é que o lançamento de um novo produto ou serviço deve ser adequado às expectativas e condições de investimento e produção. A cultura da inovação terá terreno fértil nesta nova fase e, passado o período de ajustes e adaptações, as perspectivas serão mais que promissoras para todos os envolvidos, do colaborador ao fornecedor, sempre atentando às novas oportunidades de mercado e de desenvolvimento. Contudo, Arante (*apud* TAGLIAPETRA,

2017, p. 52) alerta que 'o desafio do administrador é criar o ambiente e oportunidades capazes de fazer com que as pessoas executem as atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, estejam satisfazendo suas necessidades e motivos".

Por fim, observa-se que, no contexto social e de visibilidade, investimento em período de crise é um marketing sem igual nesse processo de atuação comercial. A associação do nome da organização ou da marca de seus produtos a estes aspectos é importante para o consumidor final que, ao contrário dos fornecedores e acionistas, preza pelo sentimento de satisfação e bem-estar num contexto de retribuir com sua fidelidade às ações e atitudes da Marca que ele escolheu.

## 8 CONCLUSÃO

As bases teóricas utilizadas pelos gestores são as mais diversas e, seja qual for o modelo escolhido, o que importa é a sua real aplicabilidade nas necessidades da organização, auxiliando nas tomadas de decisões.

É consenso entre os especialistas econômicos que o crescimento da economia brasileira tem seguido num bom movimento e, em se mantendo o controle dos gastos públicos, os investimentos serão possíveis e continuarão impulsionando o desenvolvimento e gerando oportunidades de mercado.

As ações de combate à corrupção, a exemplo da Lava Jato, e a diminuição de ações populistas de 'distribuição" de renda, onerosas aos cofres públicos, trazem de volta ao mercado os olhares dos investidores externos e internos; e quando o empresário se sente confiante em investir, aumenta o ritmo nos variados tipos de investimentos no país, absorvendo uma maior demanda de empregados e melhorando a renda per capita.

Fatos políticos e os desdobramentos eleitorais sempre podem servir de combustível para reacender as ações de investimentos ou desencadear um efeito contrário e de incertezas, que podem impactar negativamente nas empresas, desmotivando investimentos e produção, além de diminuir a intenção de consumo das famílias, atrapalhando a eficiência da política monetária implantada pelo governo.

Porém, como expõe Maher (*apud* ABBAS 2012, p. 145) “[...] necessidades diferentes exigem informações diferentes”, ou seja, uma escolha coerente do melhor método de gestão e suas melhores práticas será de relevante importância para a organização não sucumbir a um cenário mercadológico tão instável, e esta boa condição dependerá do tipo de informação buscada e escolhida pelo gestor.

As teorias ou os dados disponíveis nos periódicos ou na imprensa, sempre poderão apresentar vantagens e desvantagens nos posicionamentos ou opiniões dos teóricos. No entanto, elas podem sempre trazer no seu bojo informações complementares importantes e impactantes.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, Katia; GONÇALVES, Marguit Neumann; LEONCINE, Maury. **Os métodos de custeio:** vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. *Contexto*, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/33487>>. Acesso em: 04 Jun 2018.
- ARÔXA, Deborah V. Macêdo. **A Importância dos Fundamentos da Gestão para o Melhorar da Gestão no Brasil.** Aracaju: Artigo UNIT-Pós, 2017.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIAS, Bruna Fernanda, DOTTO Marines Luzia Guerra. **Comparação entre diferentes ramos de atividades referentes à desoneração da folha de pagamento visando os impactos dos encargos sociais e trabalhistas.** I CINGEN - Conferência Internacional em Gestão de Negócios, UNIOESTE, CCSA, Cascavel, PR, Brasil, 2015.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** Transformando Ideias em Negócios, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HOJI, Masakuzu. **Administração Financeira:** uma abordagem prática. 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2004.
- MACHADO, Hugo de Brito. **Confissão de Dívida Tributária.** Disponível em: <http://www.hugomachado.adv.br>. Acesso em: 22 Jun. 2018.
- OLIVEIRA, Nilo Junior de. **Elisão, Evasão e Planejamento Tributário.** São Paulo: PUC SP, 2015. 6 f. Disponível em: <http://unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-antiores/edicao-n-4-2014-1-1/1499-433-1508-1-sm/file>. Acesso em: 10 Fev. 2018.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimônio.** 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M., PADOVAM, Valquíria A. R. **Psicologia:** Teoria e Pesquisa – Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho, Vol. 24. n. 2, 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy; Ferreira, Victor C. Paradela; Fortuna, Antônio A. Mello. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel. **As Dinâmicas das Organizações Modernas.** Toledo: Artigo UNOPAR, 2017.
- TOLDO, Nino Oliveira. **Efeitos penais dos débitos previdenciários.** Disponível em: <http://previdenciaja.blogspot.com.br/2010/09/efeitos-penais-de-debitos.html>. Acesso em: 29 Jun. 2018.
- PORTAL DO ADMINISTRADOR. **O Que é Planejamento e Gestão Estratégica.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>> Acesso em: 10 Fev. 2018.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21>> Acesso em: 29 Jun. 2018.
- CALCULUS ASSESSORIA CONTABIL. **Desoneração da Folha de Pagamento.** Disponível em: <<https://>>

[www.calculuscontabilidade.com.br/news/desoneração-da-folha-de-pagamento-opcao](http://www.calculuscontabilidade.com.br/news/desoneração-da-folha-de-pagamento-opcao)>  
Acesso em: 29 Jun. 2018.

JUSBRASIL. **Leis de Incentivos Fiscais**. Disponível em: <<https://sefaz-am.jusbrasil.com.br/noticias/100175253/sefaz-am-altera-a-lei-de-incentivos-fiscais-a-cesta-basica>> Acesso em: 22 Ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Emissão de Certidão Negativa com efeito de Positiva**. Disponível em:<<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=EMISS%C3%83O+DE+CERTID%C3%83O+NEGATIVA+COM+EF EITO+DE+POSITIVA>> Acesso em 16 Ago. 2018.

---

Recebido em: 12 de Fevereiro de 2019  
Avaliado em: 19 de Junho de 2019  
Aceito em: 19 de Junho de 2019

---