

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CINTIA MATEUS PORTO

**GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO**

CRICIÚMA

2014

CINTIA MATEUS PORTO

**GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Evandro Pirola Colombo

CRICIÚMA

2014

CINTIA MATEUS PORTO

**GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 09 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Professor Evandro Pirola Colombo - Orientador

Professora Roberta Martins- Examinadora

Aos meus pais: Vocês são a razão pelo qual existo. Vocês são todas as minhas razões.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, sem ele nada seria possível.

Aos meus pais, não encontro palavras para agradecer tudo isso. Mas, é o que acontece no momento, quando procuro uma forma verbal de traduzir uma emoção única, uma emoção que jamais seria traduzida em palavras.

Agradeço ao meu orientador, pela dedicação e disponibilidade de proporcionar sua atenção, indispensável para o sucesso desta etapa que se encerra, abrindo novos horizontes.

“Precisamos dar um sentido humano às nossas construções. E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu.”

Érico Veríssimo

RESUMO

PORTO, Cintia Mateus. **Governança Tributária: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Metalúrgico**. 2014. 40 p. Orientador: Evandro Pirola Colombo. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este estudo trata-se da aplicação das práticas da governança tributária como instrumento de gestão. Com essa execução, amplia-se as possibilidades de organização, planejamento e lucratividade da empresa. Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva e exploratória. Em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, cujos dados foram coletados em uma empresa do setor metalúrgico, situada no município de Criciúma/SC. A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa. Com base nos dados coletados, foi possível identificar a posição atual da empresa em relação ao seu comportamento organizacional, onde o tributo representa aquele que orienta as ações do contribuinte. Os dados apresentados, foram avaliados mostrando a viabilidade da adesão do tratamento da governança tributária como forma de redução na carga de tributos da instituição.

Palavras-chave: Planejamento. Governança. Tributo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Organizacional da Governança Tributária.....	25
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA E PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	14
2.1.1	Evasão Fiscal	15
2.1.2	Elisão Fiscal	16
2.1.3	Elusão Fiscal	17
2.1.4	Características e Finalidades do Planejamento Tributário	18
2.1.5	Etapas para Elaboração do Planejamento Tributário	19
2.2	GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA	20
2.2.1	Conceitos de Governança Tributária	21
2.2.2	Princípios da Governança Tributária	22
2.2.3	Políticas da Governança Tributária	23
2.2.4	Estrutura Organizacional da Governança Tributária e Suas Atribuições	24
2.3	PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO x GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA	27
3	METODOLOGIA	29
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	29
4	ESTUDO DE CASO	31
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	31
4.1.1	Missão	31
4.1.2	Valores	31
4.1.3	Políticas de Qualidade	32
4.2	O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA NA EMPRESA	32

4.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	32
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, muitas empresas buscam aprimorar suas expectativas visando alcançar seus objetivos com ética e moralidade, preocupando-se com a reputação da empresa, bem como sua lucratividade. Com tudo, é preciso cada vez mais buscar meios para que tudo ocorra como planejado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A preocupação com melhorias na gestão está cada vez mais entre as preferências dos empresários, isso se dá em especial devido a um mercado altamente competitivo. Porém, a preocupação não se destina somente à concorrência, é preciso estar atento a vários outros fatores que podem estar prejudicando o andamento da empresa.

Diante da realidade do nosso cotidiano, uma correta tomada de decisão no âmbito tributário, significa um grande diferencial, principalmente em um mercado onde a quantidade de concorrentes é cada dia maior e a margem de lucro é cada vez menor.

A questão tributária não é um tema que se atém somente ao departamento responsável por sua operacionalização, essa questão deve ser colocada em todos os departamentos, uma vez que todos têm um reflexo tributário, seja na área de vendas, compras, logística, financeira, gestão de pessoas, entre outras.

Para que haja desenvolvimento e sucesso no negócio, é preciso que seja estabelecido uma política de gestão, a fim de reduzir a alta carga tributária, promovendo assim controles mais apurados sobre todos os processos e procedimentos operacionais, transparência nas negociações, de maneira que resulte em adequadas decisões.

Surge como foco uma importante ferramenta apontada como Governança Tributária, que representa um conjunto de métodos de gestão para as empresas, sobrepostos por profissionais da área jurídica e contábil, buscando recursos para os desafios da empresa, de modo que possa instituir, coordenar e regular controles e revisão dos métodos tributários, de forma que resulte no alívio ou, preferencialmente, na suspensão de riscos fiscais e os efeitos nos seus

negócios, preços e resultados, visando orientar os passos da mesma no que diz respeito a área tributária.

A Governança Tributária é vista como um conceito em desenvolvimento, que visa a coordenação, o controle e a elaboração de estratégias que dirijam a empresa de forma eficaz, atuando como instrumento de prevenção e antecipação a ocasionais fiscalizações e autuações fiscais.

Com a intenção de melhorar o funcionamento da empresa, de que forma é possível reduzir a carga tributária e por fim obter maior lucratividade através do estudo aplicado numa empresa do setor metalúrgico?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo consiste naquilo que se deseja alcançar, sendo de extrema importância para qualquer área de atuação. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho resume-se em demonstrar a possibilidade de reduzir a carga tributária de uma empresa do setor metalúrgico que utiliza-se das ferramentas da governança tributária.

Para atender ao objetivo geral, enumeram-se os seguintes objetivos específicos:

- Expor conceitos sobre planejamento tributário;
- Conceituar governança tributária;
- Verificar o modelo utilizado no estudo de caso.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Governança Tributária é de grande relevância, isso devido ao seu objetivo de transmitir transparência fiscal aos diversos setores de uma empresa que nem sempre ficam a par dos mecanismos respectivos à tributação da mesma.

Organizando interna e externamente as questões tributárias, dando por meio da adoção de condutas práticas de Governança Tributária, seria possível alcançar um resultado satisfatório e altamente eficaz. A partir daí, a prática de uma boa gestão trará benefícios evidentes para a empresa, tornando simples o seu acesso e servindo de norte para alcançar os objetivos.

Pode-se dizer que a Governança Tributária diz respeito ao sistema, pelo qual as empresas, seja de qual for seu porte, são ministradas eficazmente, frente à

tributação a que estão expostas. Tem em vista a coordenação e elaboração de estratégias, além do controle e revisão dos encargos tributários. É um instrumento de prevenção e um conceito de desenvolvimento.

A Governança Tributária consiste em uma ferramenta de extrema importância, devendo ser empregada por gestores, contadores, administradores e os mais diversos ramos da empresa nas mais diversas decisões estratégicas. Por meio dessa ferramenta, as empresas diminuem os riscos fiscais, ampliando assim, sua lucratividade.

A prática de uma boa governança tributária pode trazer diversos benefícios à empresa, podendo resultar na redução ou em alguns casos, na eliminação de riscos tributários, na garantia de maior competitividade. Esta ferramenta é também usada como utensílio para expandir a lucratividade da sociedade, modificando em uma importante e atualizada forma de administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inserção de um modelo de gestão de tributos procura diminuir os custos tributários por meio de algumas práticas, tais como: disciplina, separação de funções e responsabilidades, mão de obra especializada ou estudo, interpretação e compreensão de leis, sendo que esta é de suma importância, já que vivemos em um país onde as normas tributárias mudam incessantemente, procurando transparecer a ética e a qualidade das informações.

Portanto, torna-se cada vez mais significativo a existência de profissionais competentes e de uma estrutura de Governança Tributária eficiente nas empresas, gerando melhores resultados e um maior controle do custo tributário.

2.1 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

As normas que compõem o sistema tributário nacional são instáveis e de pouca clareza, tornando difícil a tarefa de acompanhar o ritmo de suas alterações e compreendê-las. Em consequência disso, são poucas as empresas capazes de cumprir corretamente com as obrigações tributárias e acessórias, o que evidencia a necessidade de adoção de um meio eficiente, capaz de superar todas as dificuldades para conhecer as normas tributárias e mostrar caminhos mais econômicos.

Reduzir os custos é a estratégia que mais se ouve nos dias atuais, e um dos mais significativos instrumentos de que dispõem as empresas, para que possam racionalizar seus custos tributários, sem afrontar as diversas legislações que regem os mais diversificados tributos, é o Planejamento Tributário.

Pesce (2005, p. 3), conceitua:

Denomina-se Planejamento Tributário a construção de um conjunto de operações, consubstanciadas em negócios ou atos jurídicos ou situações materiais que, em relação a outro conjunto de operações, com o mesmo resultado econômico, representa carga tributária menor e, portanto, resultado econômico maior.

De acordo com Carlin (2008, p. 39), "O Planejamento Tributário consiste em um conjunto de medidas contínuas que visam à economia de tributos, de forma legal". O contribuinte estrutura o seu negócio da maneira que melhor lhe pareça,

procurando a diminuição dos custos de seu empreendimento sem extrapolar o campo da licitude, levando-se em conta as possíveis mudanças rápidas e eficazes, na hipótese de o fisco alterar as regras fiscais.

Nas palavras de Latorraca (2000, p. 58):

Costuma-se, então, denominar de Planejamento Tributário a atividade empresarial que, desenvolvendo-se de forma estritamente preventiva, projeta atos e fatos administrativos com o objetivo de informar quais os ônus tributários em cada uma das opções legais disponíveis. O objeto do planejamento tributário é, em última análise, a economia tributária. Cotejando as várias opções legais, o administrador obviamente procura orientar os seus passos de forma a evitar, sempre que possível, o procedimento mais oneroso do ponto de vista fiscal.

Para delimitar o campo de estudo do planejamento tributário, é necessário diferenciá-lo de figuras jurídicas como evasão, Elisão e elusão fiscal, pois nem todas as ações praticadas com a finalidade de evitar o recolhimento de tributos, são considerados planejamento tributário.

Classificar uma atitude como evasiva, elisiva ou elusiva só é possível com a observação à constituição dos atos ou negócios jurídicos, verificando sua idoneidade, adequação e licitude, ou seja, se aquilo que um contribuinte pretende (economia de tributos) e o que ele efetivamente realiza (evasão, Elisão ou elusão) são permitidos pelo ordenamento jurídico. (OLIVEIRA, 2005, p. 173)

Na busca pela possibilidade de reduzir a carga tributária, é necessário tomar alguns cuidados básicos para se manter dentro da lei, pois existem casos em que o comportamento do contribuinte considera-se ilícito, adotando formato artificial, tendo por consequência isenção, não-incidência ou incidência menos onerosa do tributo.

2.1.1 Evasão Fiscal

O contribuinte ou responsável é obrigado a entregar aos cofres públicos determinada soma em dinheiro. Diante disso, é característica do ser humano tentar amenizar o montante de dinheiro que deve entregar ao governo na forma de tributos. Desse modo, a evasão ocorre quando o contribuinte não transfere ou deixa de pagar integralmente ao Fisco uma parcela a título de imposto, considerada devida por força de determinação legal.

Oliveira (2005, p. 167) afirma que "a evasão corresponde ao agente que, por meios ilícitos, visa eliminar, reduzir ou retardar o recolhimento de um tributo, já devido pela ocorrência do fato gerador". Oliveira (2005, p.170) ainda afirma que "a evasão fiscal pode ser definida ainda como fuga do cumprimento da obrigação tributaria já existente, a tentativa de sua eliminação por forma ilícita".

Para Carlin (2008, p.40), "a evasão fiscal consiste na ação, espontânea, dolosa ou intencional do contribuinte através de meios ilícitos de se evitar, eliminar, reduzir ou retardar o pagamento dos tributos". Sendo assim, a evasão ocorre quando o contribuinte realiza atos ilegais ou fraudulentos após a concretização do fato gerador, causando enormes prejuízos aos cofres públicos. Como exemplos, destacam-se a omissão de registros em livros fiscais próprios, utilização de documentos inidôneos na escrituração contábil e a falta de recolhimento de tributos apurados.

2.1.2 Elisão Fiscal

Diferente da evasão fiscal, que é caracterizada por ser crime fiscal, a elisão pode ser conhecida como economia de tributos, onde o contribuinte tem o direito de estruturar o seu negócio da maneira que melhor lhe pareça, sendo lícitos os seus métodos de retardar, reduzir ou descaracterizar o fato gerador.

Oliveira (2005, p. 172) afirma que:

A elisão fiscal representa um conjunto de sistemas legais, cujo objetivo é a redução, postergação e, até mesmo, a eliminação do recolhimento de tributos. O contribuinte tem o direito de estruturar seu negócio da melhor maneira que lhe pareça, procurando reduzir os custos empresariais. Se a forma adotada é jurídica e lícita, cabe à fazenda respeitá-la.

A elisão é desenvolvida pelo planejamento tributário, adequando o contribuinte à melhor forma de tributação, executando-o em conformidade com os sistemas legais que possibilitam a redução de tributos e/ou alíquotas, afirma Oliveira (2009, p. 193)

Na elisão fiscal, o agente lícitamente visa a evitar, minimizar ou adiar a ocorrência do próprio fato gerador, que daria origem a obrigação tributária. Para Oliveira (2005, p. 170), "a elisão fiscal pode ser definida como todo o procedimento lícito realizado pelo contribuinte antes da ocorrência do fato gerador com o objetivo de eliminar ou postergar a obrigação tributária ou reduzir o montante devido.

Carlin (2008, p.40), afirma que "a elisão fiscal representa a execução de procedimentos, antes do fato gerador, legítimos, éticos, para tentar reduzir, eliminar, ou postergar a tipificação da obrigação tributária". Sendo assim, a elisão fiscal é caracterizada por surgir muitas vezes das brechas encontradas na legislação.

2.1.3 Elusão Fiscal

A elusão fiscal é por diversas vezes denominada de elisão ineficaz, onde o contribuinte simula determinado negócio jurídico, onde se valem de argumentos lícitos para fraudar a lei, com o propósito de disfarçar a ocorrência do fato gerador e escapar da tributação.

Na concepção de Oliveira (2005, p. 172), a "elusão fiscal é um fenômeno transparente ao Fisco, pois atende aos requisitos formais e materiais exigidos e encontra-se entre evasão e elisão fiscal"

Tôrres (2003, p.189) determina:

Elusão fiscal é o fenômeno pelo qual o contribuinte, mediante a organização planejada de atos lícitos, mas desprovidos de "causa" (simulados ou com fraude à lei), tenta evitar a subsunção de ato ou negócio jurídico ao conceito normativo do fato típico e a respectiva imputação da obrigação tributária. Em modo mais amplo, elusão fiscal consiste em usar negócios jurídicos atípicos ou indiretos desprovidos de "causa" ou organizados como simulação, ou fraude à lei, com a finalidade de evitar a incidência de norma tributária impositiva, enquadrar-se em regime fiscalmente mais favorável para obter alguma vantagem fiscal específica.

Em outras palavras, o contribuinte procura evitar a ocorrência do fato gerados ou colocá-lo em subsunção com uma norma menos onerosa, assumindo o risco pelo resultado, usando meios atípicos.

De acordo com Tôrres (2003), entende-se por meios atípicos os "atos danosos, que não se encontram qualificados, segundo os modelos sancionatórios adotados (direito civil, direito penal, etc.), por impossibilidade de se consituir uma regra específica para cada um deles".

Os meios atípicos resumidos por Tôrres (2003), têm os seguintes elementos comuns:

- a existência de uma conduta permitida;
- a produção de um dano, intencional ou não, decorrente daquele conduta;

- a inadmissibilidade do dano decorrente do contexto principiológico do sistema;
- a criação, a partir dessa rejeição do sistema, de uma regra que limite o alcance da primeira, ao qualificar como proibido os comportamentos antes permitidos.

É muito importante explicar que o planejamento tributário abrange o campo das licitudes, ou seja, qualquer técnica utilizada com base ilícita está fora do contexto e o contribuinte estará sujeito às penalidades cabíveis pela caracterização dos atos ilegais.

2.1.4 Características e Finalidades do Planejamento Tributário

Atualmente, as grandes empresas já contemplam em sua estrutura organizacional um Comitê de Planejamento Tributário, constituídos por pessoas de várias formações e segmentos, para tratar especificamente desse grande projeto.

Para Oliveira (2005, p. 179), "a expressão Planejamento Tributário deve designar-se tão-só a técnica de organização preventiva de negócios, visando a uma legítima economia de tributos, independente de qualquer referência aos atos anteriormente praticados".

Por ser um procedimento lícito e transparente, o Planejamento Tributário é caracterizado pelo ato de não ocorrência de fraudes, de acordo com Guerreiro (1998, p.89).

Não há ocorrência de fraude no planejamento tributário, descreve que na fraude os meios, são sempre ilícitos, deliberadamente contra a lei, caracterizando-se quase sempre pela distorção ilícita das formas jurídicas, levando a falsidade material – correspondente a falsificação de documentos, papéis, livros – ou a falsidade ideológica, que é definida no nosso Código Penal como a omissão, em documento público ou particular, de declaração que dele devia constar, ou a inserção em tais documentos de declaração falsa ou diversa da que devia ser escrita, com o fim de prejudicar um direito, criar obrigação ou alterar a verdade sobre o fato juridicamente relevante.

A finalidade principal de um bom planejamento tributário é a economia de impostos, sem infringir a legislação. Fabretti (2004, p. 12), afirma que "sua finalidade é obter a maior economia fiscal possível, reduzindo a carga tributária para o valor realmente devido por lei".

Sendo assim, Oliveira (2003, p. 39), fundamenta:

O Planejamento Tributário tem como objetivo fundamental a economia tributária dos impostos, procurando atender às possíveis formas da legislação fiscal, evitando perdas desnecessárias para a organização. Para poder usufruir em toda a sua plenitude de todas as formas legais de planejamento tributários, é necessário que o contribuinte esteja bem assessorado por uma equipe especializada que saiba realizar o planejamento de tributos sem distorcer, alterar ou esconder as obrigações quando o fato gerador assim o exigir.

Neste contexto, Franco e Carraza (1999, p. 815) afirmam que "o Planejamento Tributário é uma atividade empresarial estritamente preventiva", onde tem por principais finalidades:

- Evitar a incidência do tributo: nesse caso adotam-se procedimentos com o fim de evitar a ocorrência do fato gerador;
- Reduzir o montante do tributo: reduzindo a base de cálculo ou alíquota do produto;
- Retardar o pagamento do tributo: adotar medidas que posterguem o pagamento do tributo, sem ocorrência de multa".

Contudo, as empresas devem ter alguns cuidados no exercício de suas atividades, como efetuar o recolhimento de seus impostos nos vencimentos, utilizar a base de cálculo e aplicar as alíquotas corretas na avaliação de seus tributos, e ainda estar atentos as mudanças da legislação.

Resume-se que o objetivo primordial do planejamento tributário é a redução ou transmissão do ônus econômico, e que para atingir tal objetivo, as condutas devem ser lícitas, ou seja, admitidas pelo ordenamento jurídico.

Contudo, é possível afirmar que o Planejamento Tributário é considerado a primeira etapa de um processo de redução lícito dos tributos, e que a sua correta atuação evidentemente ocasionará um significativo desenvolvimento nas organizações.

2.1.5 Etapas para Elaboração do Planejamento Tributário

Para atingir os objetivos propostos, é necessário a realização de um planejamento tributário eficaz. Sendo assim, algumas etapas para uma correta elaboração são disponibilizadas.

Essas etapas são conceituadas por Müller (2009, p. 13), como:

1. **Pesquisa do fato:** Nesta etapa deverá ser feito um estudo minucioso, tanto técnico quanto operacional do fato a que se deseja efetuar um planejamento tributário.
2. **Articulação do objetivo:** Após a descrição do fato, deve-se delimitar o objetivo a ser alcançado, ou seja, definir se o planejamento tributário sobre aquele fato será com vistas a excluir, reduzir ou postergar o tributo que será imputado sobre aquela operação.
3. **Estudo jurídico tributário:** Neste momento é de suma importância a participação da assessoria tributária da empresa, pois deverá ser feito um minucioso levantamento de toda a legislação pertinente ao fato em estudo, bem como deverá ser classificado o fato de acordo com os princípios do direito.
4. **Conclusão:** Cumpridas as etapas anteriores deverá do estudo jurídico-tributário retirar-se a escolha sobre a forma de oferecer à tributação o fato em estudo. Assim, pretende-se na conclusão enquadrar o fato dentro da menor carga impositiva oferecida pela análise da legislação pertinente ao assunto.
5. **Operacionalização:** Como o planejamento tributário deve ser realizado sempre antes da ocorrência do fato gerador, a última etapa a ser cumprida é a operacionalização, que compreende a descrição de todos os procedimentos a serem adotados para que o objetivo seja alcançado no mundo real.

As etapas dispostas anteriormente são indispensáveis para a realização de um adequado Planejamento Tributário, sendo que para a realização deste, é necessário observar as características de cada empresa, pois o que é interessante para uma empresa, para outra pode não ser.

Em resumo, o Planejamento Tributário deve ser empregado analisando as características de cada organização e estudado continuamente a sua legislação, podendo ser construído por qualquer tipo de empresa, e considerado obrigação de um bom administrador.

A partir dos conceitos apresentados sobre planejamento tributário, será possível entender de forma mais clara os objetivos que se pretende alcançar, analisando através de um estudo de caso, os dados de uma empresa do setor metalúrgico e possibilitando sua melhoria diante de sua carga tributária.

2.2 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

Diante dos conteúdos apresentados, será possível entender os conceitos de Governança Tributária, que será aplicado a seguir, com o propósito de analisar a situação atual da empresa em questão, definindo com clareza aquilo que pretendemos atingir.

2.2.1 Conceitos de Governança Tributária

A Governança Tributária conquistou espaço com o desenvolvimento da Governança Corporativa, após os escândalos envolvendo os departamentos fiscais e os auditores independentes das empresas norte-americanas Enron e WorldCom entre outubro de 2001 e março de 2002.

Assim como na Governança Corporativa, a Governança Tributária visa à transparência das informações fornecidas aos acionistas e ao mercado, com a distinção de ter como foco informações tributárias, nelas incluídas as contábeis e fiscais.

Para entender melhor o conceito de Governança Tributária, Amaral (2011, p.10), nos traz como:

Governança Tributária representa o conjunto de procedimentos de gestão empresarial engendrados de forma personalizada para cada empresa ou entidade, com vistas à coordenação, controle e revisão dos procedimentos tributários e proporcionando como resultado a redução de riscos fiscais e a consistência e transparência das demonstrações financeiras, deixando-as verídicas e confiáveis.

Compreende ainda:

Desde a organização e planejamento das atividades empresariais, identificação, quantificação e controle dos riscos tributários – sob a perspectiva de uma eficiente gestão empresarial, visando à minimização de incertezas e à legítima ampliação de resultados – até a preservação da boa reputação e questões estratégicas, técnicas, operacionais, econômicas e financeiras do negócio. (AMARAL A.; AINSWORTH2005, p.16).

Amaral (2011, p. 14), ainda conclui que: “coordenação, controle e ética se unem em um mesmo instrumento de planejamento para gerar riqueza às empresas e ao país”, compondo assim um modelo de gestão eficiente, contudo, diz que para atingir a completa eficiência, é preciso que haja comprometimento com o uso desse modelo.

Amaral (2011, p. 16), procede que para uma eficiente gestão, todos os setores da empresa precisam ser envolvidos: “a integração da gestão tributária com todos os departamentos é um requisito indispensável para a eficiência e resultados eficazes de uma correta Governança Tributária”.

2.2.2 Princípios da Governança Tributária

Para preservar a empresa e obter seu controle, a Governança Tributária dispõe de princípios, sendo estes considerados de grande importância para toda organização. Amaral G. e Amaral L. (2008), nos traz como:

1. **Moralidade e ética:** Este princípio diz que os administradores de uma empresa devem evitar planejamentos agressivos, criados apenas por razões essencialmente comerciais, uma vez que tal atitude é contrária à posição moral por eles ocupada dentro da empresa. Deve-se estimular, dentro da sociedade, um amplo debate acerca da moral em matéria tributária, estabelecendo-se códigos de ética negocial que deverão ser estritamente cumpridos.

2. **Legalidade:** A empresa deve ser gerida de forma a sempre obedecer as leis tributárias, incluindo-se aí as normas infra-legais e as leis de outros ramos do direito que tenham influência nas questões tributárias. Deve ser dada especial atenção para a lei que regula os crimes contra a ordem tributária, as quais atingem diretamente os representantes legais das empresas e, muitas vezes, administradores, sócios, acionistas, e até auditores independentes e contadores.

3. **Preservar a reputação da empresa e de seus administradores:** A má reputação que a empresa tenha perante o fisco pode lhe custar caro tanto administrativa quanto financeiramente. Outro ponto de destaque relativamente a esse princípio se refere à reputação dos sócios, acionistas, diretores, e administradores que também deve ser prezada e preservada, por questões de probidade e competência.

4. **Compliance ou respeito ao cumprimento das leis:** A empresa deve ser gerida de forma a sempre cumprir com todas as obrigações tributárias, principais e acessórias. Dependendo do tipo de sociedade os seguintes parâmetros devem ser seguidos:

- Os negócios da sociedade, bem como seus resultados, devem obedecer aos padrões regulatórios geralmente aceitos.
- O Conselho de administração ou os administradores devem obedecer a toda a legislação societária, de modo que os resultados da empresa sejam transparentes e representem a sua verdadeira situação financeira.
- Devem ser seguidos os manuais contábeis geralmente aceitos para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras.
- As empresas multinacionais ou internacionais devem observar as IFRS (International Financial Reporting Standards), e para as empresas internacionais observar também os manuais contábeis US GAAP (Princípios Contábeis Geralmente Aceitos) e FASB (Financial Accounting Standards Board).

5. **Lucratividade:** Do ponto de vista de Governança Tributária o princípio da lucratividade deve ser lido como “pagar a menor quantidade possível em tributos de forma a respeitar os limites legais, morais/éticos e relativos à boa reputação da empresa.

A aplicação dos princípios da Governança Tributária é considerado atualmente uma saída para as empresas, a adoção desta ferramenta pode resultar em maior eficiência nos processos relacionados aos tributos, tornando-se mais eficiente e destacando o negócio no mercado em que atua.

Contudo, é necessário destacar que para reduzir custos tributários de uma empresa, é preciso realizar um planejamento saudável, diminuindo seus tributos de forma legal, para que futuramente a organização não venha surpreender-se com autos de infrações, comprometendo assim a lucratividade dos próximos exercícios.

Sobretudo, a boa aplicação da Governança Tributária deve começar pelo homem, pois profissionais que têm sua conduta baseada em um bom conjunto de princípios e valores, constituem um importante fator de criação de qualidade para as organizações.

2.2.3 Políticas da Governança Tributária

Os Princípios da Governança Tributária são muito importantes para uma gestão eficiente, mas para que estes princípios sejam postos em prática, algumas políticas devem ser adotadas, de acordo com cada empresa.

De acordo com Amaral G. e Amaral L. (2008), são elas:

- 1. Cumprimento das obrigações tributárias:** É importante adotar uma política de cumprimento das obrigações tributárias, caso necessário adotar uma equipe altamente competente e que se relacione com as demais áreas da empresa;
- 2. Conduta de planejamento tributário:** É preciso manter um comportamento frente as decisões que serão tomadas, pois é bastante necessário a observação da possibilidade de mudança de lei ou de sua interpretação (jurisprudência), bem como destaca-se a importância da documentação de todas as decisões a fim de evitar uma responsabilização tributária da pessoa dos administradores;
- 3. Conduta de gerenciamento de riscos tributários:** Organizar formalmente as atividades da empresa a fim de proporcionar a menor carga tributária legalmente aceita e definir quem é o responsável pelas tomadas de decisões nessa área e da implantação das mesmas;
- 4. Relacionamento com as autoridades fiscais:** Estabelecer uma política interna de relacionamento com as autoridades fiscais, prezando pela honestidade e pela proatividade da empresa em cumprir as obrigações impostas pelo Fisco, visando que o próprio a fiscalize de forma mais controlada;
- 5. Relacionamento com o governo (políticos, ministros e conselheiros políticos externos):** Definir políticas de relacionamento para contato com o

governo, quando de questionamentos de ordem tributária de forma ética e honesta;

6. Relacionamento com sócios, acionistas, imprensa e lobistas: Adotar um manual de procedimentos sobre as informações fiscais que deverão ser comunicadas aos sócios, acionistas, à imprensa e aos lobistas, estabelecendo diferentes critérios de acordo com cada destinatário da informação.

7. Relacionamento da empresa com seu grupo: Quando da empresa ser uma subsidiária, apesar de tradicionalmente as políticas de Governança Tributária serem definidas pela controladora, a responsabilidade pela correta adoção e execução dessas políticas devem ser do Conselho de Administração ou dos administradores da própria subsidiária;

8. Participação em fóruns de discussão e debates referentes às questões tributárias: Estabelecer quem serão os responsáveis por manifestações formais da empresa sobre tributos, evitando equívocos e contradições sobre determinado assunto.

Estabelecer as políticas citadas acima dentro das empresas, é necessário para que a instituição não desvie do seu foco. As instituições devem dispor de uma equipe capacitada, que apresente certa conduta diante da legislação que cabe a empresa, devendo ser considerada a possibilidade de mudança das leis, ou de sua interpretação.

Cabe aos administradores a correta adoção e execução de tais políticas dentro da empresa, muito embora a controladoria possa optar por regimes de administração, é o Conselho de Administração os responsáveis por qualquer manifestação dentro da entidade.

As políticas da Governança Tributária contribuem para um crescimento econômico sustentável da instituição, proporcionando melhorias. Por estes motivos, torna-se importante adotá-las, evitando-se assim alguns fracassos empresariais como erros e fraudes.

2.2.4 Estrutura Organizacional da Governança Tributária e Suas Atribuições

Para obter sucesso com o uso das práticas de Governança Tributária expostas por Amaral G. e Amaral L. (2008) em estudo científico, é fundamental que se atenda aos requisitos anteriores: princípios e políticas de Governança Tributária:

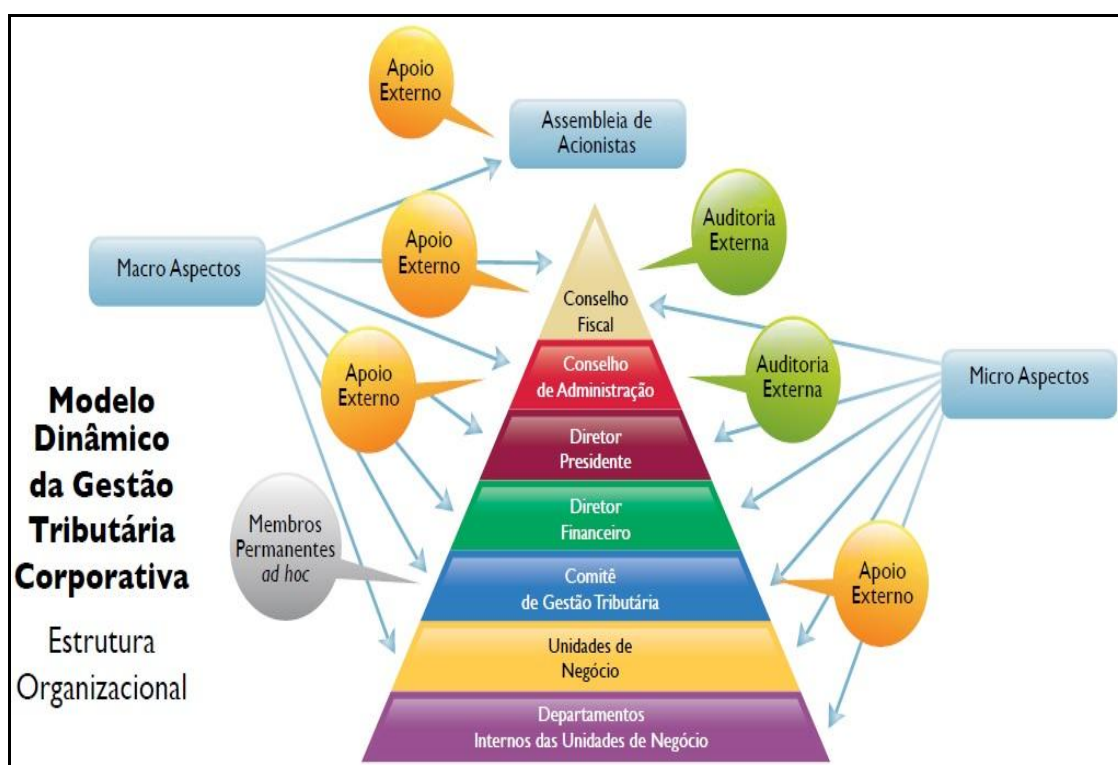
A execução prática dessas políticas pode se dar por meio de um modelo de governança baseado na dinâmica tributária, ou seja, no monitoramento e no gerenciamento de mudanças – ou propostas de mudanças – de leis, de idéias, de 35 funcionários, de manuais de auditoria, de conceitos e fatos relacionados ou que exerçam influência sobre a tributação da sociedade,

estabelecendo a divisão de competência e a intraconectividade entre os órgãos societários. (AMARAL G. e AMARAL L., 2008)

Esse modelo proposto por Amaral G. e Amaral L. (2008), baseia-se em uma dinâmica de gerenciamento de informações e mudanças, devendo-se levar em consideração alguns aspectos, assim divididos:

- **Macros:** planejamento e estratégias tributárias ligados à carga tributária efetiva da corporação;
- **Micros:** gerenciamento e integração dos departamentos financeiro, contábil e fiscal nas suas operações relativas ao cumprimento das obrigações tributárias acessórias.

Podendo assim ser disposto da seguinte forma:



Fonte: Amaral G. e Amaral L. (2008)

Amaral L. (2011, p.12)) expõe as atribuições de cada membro da estrutura:

1. Assembléia de acionistas (S.A.) ou sócios (demais sociedades): São responsáveis pela eleição do Conselho Fiscal (S.A.) ou contratação de auditoria externa (demais sociedades) e por controlar e orientar os demais órgãos da empresa no que se refere a implementação das boas práticas de Governança Tributária, sendo necessário para tal o auxílio interno ou externo de profissionais qualificados nas questões tributárias;

2. Conselho Fiscal (S.A.) ou auditoria externa (demais sociedades): Nos aspectos "macros", são responsáveis por fiscalizar os atos dos administradores relativos à políticas de Governança Tributária, pela denúncia de fraudes tributárias e pela elaboração de relatórios relativos a sua própria atividade. Já no campo da "micro" tributação, são responsáveis

por examinar a compatibilidade entre informações contidas nos demonstrativos contábeis/financeiros com as declaradas nos documentos fiscais. Cabe ainda a este órgão a escolha da empresa de contabilidade ou auditoria quando a mesma não contar com auditoria externa.

3. Conselho de Administração (S.A.) ou sócio administrador (demais sociedades): Responsáveis no campo da “macro” tributação por instituir as políticas de Governança Tributária da empresa, bem como fixar e fiscalizar as atribuições dos diretores da sociedade no que se refere a tais políticas. É responsável também pela eleição da auditoria externa que fiscaliza a correta implantação das políticas.

4. Diretor presidente (S.A.) ou administrador (demais sociedades): Suas responsabilidades inserem-se na “macro” e “micro” tributação, tendo este os deveres legais da lealdade, diligência e informação. Quanto ao dever de informação, é recomendada a adoção de procedimento acerca de como e quando os órgãos da 17 sociedade devem encaminhar o problema a este, visando que chegue antes que se torne de difícil ou impossível solução. Ao administrador cabe ainda a responsabilidade tributária pessoal, sendo que por infrações à lei ou a contrato, ou infrações cometidas por dolo ou culpa em lesão ao fisco, a responsabilidade cai sobre si, excluindo-se a responsabilidade da empresa.

5. Comitê de Gestão Tributária (todos os tipos de sociedades): Responsável pela implementação da boa Governança Tributária, auxiliando os demais órgãos a definir as estratégias tributárias e a estabelecer e implantar as políticas. Deve ser constituído por membros com vasta especialização na área tributária, podendo ser membros permanentes ou não e deve visar a coordenação o controle, a revisão e o planejamento das políticas tributárias da empresa, inclusive aquelas relativas ao gerenciamento de riscos tributários.

6. Unidades de negócios (diretores financeiro, contábil e fiscal): Responsáveis no campo da “micro” tributação por gerenciar e supervisionar os seus departamentos no cumprimento das obrigações financeiras, contábeis e tributárias, tanto principais quanto acessórias, ou seja, a tudo que diga respeito a pagamento de tributos e elaboração entrega e armazenamento de declarações e documentos financeiros, contábeis e fiscais. Podem receber ainda atribuições no campo da “macro” tributação, como a execução de políticas de gerenciamento de riscos tributários e ainda o relacionamento com autoridades fiscais.

7. Departamentos internos das unidades de negócios (departamento financeiro, contábil e fiscal): Responsáveis na esfera da “micro” tributação pela execução das tarefas delegadas a si pelas unidades de negócio ao qual pertencem, incluídos dentre elas o cumprimento e execução de algumas políticas de Governança Tributária.

Amaral G. e Amaral L. (2008) afirmam que:

para um controle fiscal eficaz por meio da Governança Tributária, é necessário traçar toda a estratégia de gestão da tributação, de maneira a criar indicativos, parâmetros, metas, índices, para que a gestão operacional prossiga. O controle mais eficaz da tributação exige, também, a integração do departamento tributário com os outros departamentos da empresa.

Para um controle fiscal eficaz por meio da Governança Tributária, é preciso traçar a estratégia de gestão, integrando o departamento tributário aos outros departamentos da empresa, a fim de criar indicativos, metas, índices, para que a gestão operacional prossiga.

2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO x GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

Ambos têm o objetivo de reduzir o custo tributário das empresas, e por isso muitas vezes são confundidos, no entanto, é necessário atentar às diferenças. Considera-se que primeiro está a Governança Tributária, em segundo o Planejamento Tributário, sendo este um dos métodos utilizados pela primeira, onde são aproveitados seus temas a fim de coordenar e elaborar estratégias.

A Governança Tributária consiste em tratar suas atribuições de forma mais ampla, envolvendo não apenas a empresa e sua fiscalização, mas também seus clientes, fornecedores, bancos, etc., utilizando as ferramentas do Planejamento Tributário.

Sendo assim, lembremos o conceito dado ao Planejamento Tributário por Pesce (2005, p. 3):

Construção de um conjunto de operações, consubstanciadas em negócios ou atos jurídicos ou situações materiais que, em relação a outro conjunto de operações, com o mesmo resultado econômico, representa carga tributária menor e, portanto, resultado econômico maior.

Relembrando o conceito de Governança Tributária denominado por Amaral (2011, p. 10) como:

O conjunto de procedimentos de gestão empresarial engendrados de forma personalizada para cada empresa ou entidade, com vistas à coordenação, controle e revisão dos procedimentos tributários e proporcionando como resultado a redução de riscos fiscais e a consistência e transparência das demonstrações financeiras, deixando-as verídicas e confiáveis.

O Planejamento Tributário é considerado a preparação para a governança, afim evitar riscos ou minimizar a carga dos tributos. A Governança Tributária é a gestão, a realização das condições que o planejamento feito anteriormente, ajudou a construir.

Contudo, conclui-se que o Planejamento Tributário é considerado a chave para a Governança Tributária, sendo que os dois se complementam, e juntos fazem significativamente diferença quando realizados estudando minuciosamente as características da empresa e aplicados de forma apropriada.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, determina-se os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo científico, sendo que o processo metodológico utilizado durante o seguimento desta pesquisa é o que conduz aos resultados a serem obtidos.

De acordo com Oliveira (2009, p. 104), o estudo científico deve abordar um tema que será estudado e analisado:

O trabalho monográfico implica a abordagem de um único assunto, ou problema, sob tratamento metodológico de investigação. Exige, portanto, que lhe seja dada uma especificação, um tratamento aprofundado e exaustivo que não deve ser confundido com extensão.

Por entendimento, metodologia é o conjunto de processos que deve-se empregar na investigação, que descreve como o estudo científico foi explorado, ou seja, é a forma como esse tipo de pesquisa vai ser desenvolvida.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A abordagem metodológica adotada neste trabalho foi a de um estudo de caso, sendo este, muito utilizado em estratégias de processos administrativos. Para este estudo foi utilizada pesquisa descritiva, com abordagem de pesquisa qualitativa, baseada em uma empresa do ramo metalúrgico.

De acordo com o Gil (2002, p. 54):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2002, p. 54)

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, fundamentada nos princípios apresentados por Amaral L. (2011), exibido no capítulo anterior, para apontar as possíveis formas de redução de tributos.

Fonseca (2002, p.32), dispõe pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32)

Este estudo fundamenta-se na evidenciação do modelo de Governança Tributária proposto por Amaral G. e Amaral L. (2008), onde primeiramente foram coletados os dados da empresa, baseado em seu controle e gestão e comparados aos princípios recomendados.

A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise visando melhor assimilação da dinâmica, onde possibilitou maior entendimento e o desenvolvimento de estratégias para lidar com tal situação. Por último, foi realizada uma avaliação dos resultados do trabalho, e então, a criação de recomendações de melhorias para alcance dos objetivos propostos, quando fosse necessário.

4. ESTUDO DE CASO

Este exemplo prático tratará de uma organização real, porém, uma vez que a empresa estudada optou por não se identificar, será adotado o nome Alfa S/A para caracterizá-la e preservar seus direitos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O trabalho foi desenvolvido utilizando como estudo de caso a empresa Alfa S/A. A metalúrgica Alfa S/A, para atender ao ramo da construção civil, construiu sua história e valores a partir das atitudes empreendedoras do seu fundador.

Reconhecida no mercado como empresa eticamente responsável e comprometida com o crescimento sustentável, a empresa em estudo é referência de qualidade em seu mercado, e está entre as principais empresas de médio porte do país. A preocupação em atender as expectativas dos clientes se reflete desde o início do processo de fabricação até a fase de acabamento.

Sediada no Município de Criciúma/SC desde 1965, a empresa cresceu e tornou-se mais eficiente, ampliando, cada vez mais, sua participação no mercado e sua carteira de clientes por meio da execução de inúmeros projetos em vários estados do Brasil.

4.1.1 Missão

A missão da empresa Alfa S/A é atender o mercado de estruturas metálicas de transmissão e geração de energia, valorizando seus colaboradores, o meio ambiente e a sociedade. Sua visão é ser a melhor e mais rentável empresa do mercado, despertando o orgulho de seus colaboradores, valorizando seus clientes, a sociedade e o meio ambiente.

4.1.2 Valores

Os valores de uma empresa são como ideais a serem seguidos. Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar em combustível para vantagem competitiva.

Sendo assim, destacam-se como valores da empresa:

- **Compromisso com a Vida:** Preservar o meio ambiente, a segurança e o bem-estar do ser humano;
- **Desenvolver Pessoas:** Incentivar as pessoas a se prepararem para os novos desafios e transformarem seus sonhos profissionais em realidade;
- **Equipe:** Trabalhar todos com os mesmos objetivos para sermos a melhor empresa do mercado;
- **Cliente:** Atender as expectativas dos clientes, pois eles são a razão da nossa existência;
- **Compromisso com Resultados:** Agir como donos e cumprir o que foi combinado.

4.1.3 Políticas de Qualidade

Por meio do envolvimento e do desenvolvimento de seus colaboradores, busca a melhoria contínua dos processos, garantindo o atendimento aos requisitos do cliente e à sua satisfação, dispondo assim sua política de qualidade:

- O desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores;
- A satisfação dos clientes internos e externos;
- O atendimento aos requisitos do produto;
- O aumento da eficiência do processo para manter a organização competitiva.

4.2 O ÍNICIO DA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA NA EMPRESA

A empresa que exerce a atividade de metalúrgica, foi crescendo com o passar do tempo. Sem esperar uma evolução tão rápida, esta por sua vez, foi constituída sem um planejamento totalmente adequado, não observando todos os requisitos necessários para um eficiente controle, baseada nas melhores práticas da Governança Tributária.

4.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

A coleta das informações para o estudo científico ocorreu com o levantamento de dados baseado no exercício de 2012, fornecidos pelo Setor de

Controladoria. Após essa coleta, os dados obtidos foram analisados e posteriormente disponibilizados.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Baseado nos princípios expostos por Amaral G. e Amaral L. (2008), tais como: moralidade e ética, legalidade, *compliance*, preservar a reputação da empresa e de seus administradores e lucratividade, foi realizado um comparativo entre o que foi proposto e os dados cedidos pela empresa, analisando onde a empresa precisa melhorar para atingir seus objetivos, caso ela precise.

• **Moralidade e ética nos negócios:**

- Proposto: "Os administradores da empresa devem evitar planejamentos tributários agressivos." (AMARAL, G.; AMARAL, L, 2008).
- Empresa Alfa S/A: A empresa possui apenas um planejamento voltado para área comercial, se preocupando com a margem de lucro sobre as vendas.

É importante destacar a conscientização na execução das decisões dentro da empresa, zelando pela ética profissional. Este princípio da Governança Tributária aponta que os administradores devem agir eticamente com relação às decisões que podem por em risco a atividade e credibilidade da empresa.

Para o cumprimento desde princípio, é necessário que cada profissional dentro da empresa cumpra com seu dever de forma rigorosa, pois em muitos casos, a intenção de lucratividade está a frente da ética do profissional.

A empresa em estudo possui um planejamento voltado apenas para área comercial, ela cumpre com seus deveres de forma legal, a fim de não prejudicar a empresa, no entanto, é necessário observar outros campos como trabalhista, financeiro, societário, etc.

• **Legalidade:**

- Proposto: "A empresa deve ser gerida de forma a sempre obedecer as leis tributárias, incluindo se aí as normas infra-legais e as leis de

outros ramos do direito que tenham influência nas questões tributárias." (AMARAL, G.; AMARAL, L, 2008).

- Empresa Alfa S/A: Durante a realização do planejamento tributário, é analisado rigorosamente o cumprimento da legislação tributária, buscando realizar todas as exigências fiscais.

Para a prosperidade de uma organização é necessário que ela cumpra a risca seus deveres legais. A empresa em estudo busca atender ao princípio da legalidade, não somente as leis no âmbito criminal, mas também no âmbito trabalhista, contábil e societário.

• **Compliance:**

- Proposto: "A empresa deve ser gerida de forma a sempre cumprir com todas as obrigações tributária, principais e acessórias" (AMARAL, G.; AMARAL, L, 2008).
- Empresa Alfa S/A: A entidade preza por informações transparentes e para isso utiliza o sistema de gestão Protheus, atualizado mediante normas fiscais e contábeis, procurando cumprir sempre os prazos e obrigações.

De acordo com Coimbra e Manzi (2010), *Compliance* "vem do verbo em inglês *To Comply*", que significa "cumprir", "executar", "satisfazer", "realizar o que lhe foi imposto". A empresa em análise cumpre com seus deveres diante da legislação, estando em conformidade com leis e regulamentos internos e externos impostos as atividades da empresa.

• **Preservar a reputação da empresa e de seus administradores**

- Proposto: "A reputação dos sócios, acionistas, diretores, e administradores que também deve ser prezada e preservada, por questões de probidade e competência" (AMARAL, G.; AMARAL L., 2008).
- Empresa Alfa S/A: A empresa faz seus negócios respeitando as leis, para preservar a reputação da empresa, seus sócios e responsáveis.

Para este princípio é importante destacar, que não somente a fiscalização, mas a sociedade está acompanhando a conduta das empresas, observando suas atitudes no que se refere à sustentabilidade, à responsabilidade social e à honestidade.

Sendo assim, para o cumprimento deste princípio, a empresa Alfa S/A atende suas atribuições diante da legislação e da sociedade, cumprindo seus prazos com o fisco, fornecedores e clientes, fabricando seus produtos com total qualidade, buscando sempre cumprir seus compromissos.

• **Lucratividade**

- Proposto: “Pagar a menor quantidade possível em tributos de forma a respeitar os limites legais, morais/éticos e relativos à boa reputação da empresa” (AMARAL, G.; AMARAL, L, 2008).
- Empresa Alfa S/A: A empresa conta com uma equipe competente, estes respeitam a legislação e tendem a melhorar a cada etapa. A empresa paga os tributos, conforme a apuração, mas não tem um planejamento para redução.

O princípio da lucratividade baseia-se no equilíbrio com todos os princípios apresentados anteriormente. Consiste em cumprir suas obrigações diante da legislação e da sociedade, de forma ética, conservando sua reputação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em razão da considerável participação dos tributos nos negócios, é muito importante que as empresas tenham políticas de controles sobre todos os processos e procedimentos operacionais, pois o ambiente competitivo em que estas empresas convivem, exige que gestão e eficiência operacional sejam de fato eficazes.

A Governança Tributária é considerada um mecanismo de gestão relativamente novo, seu sucesso depende de diversos fatores, entre eles, de mecanismos especiais de controle e de profissionais envolvidos em vários departamentos da empresa.

Além de ser uma grande vantagem frente aos concorrentes que não utilizam da Governança Tributária como parte da estratégia empresarial, ela ainda deve possibilitar que as informações tributárias da empresa sejam claras e precisas, de modo que esta transparência facilite bastante as suas operações no mercado em que atua, haja vista que a cada dia mais a regularidade tributária da empresa é exigida para a realização de negócios comerciais ou financeiros.

Diante dos dados apresentados, conclui-se que foi possível alcançar os objetivos propostos, expondo conceitos sobre Planejamento Tributário, suas etapas, características e finalidades, e Governança Tributária, onde foram destacados seus princípios, políticas, utilidade e objetivos, bem como, ainda realizar um breve comparativo entre os dois conceitos.

Com a aplicação dos princípios da Governança Tributária sobre um estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico, foi possível perceber que a organização tem como resultado a aplicação das práticas de Governança Tributária na empresa Alfa S/A, sendo que esta atende as condições necessárias, para a importância que se faz ao uso dessas práticas.

No que se refere ao princípio da moralidade e ética, a empresa aplicará a Governança Tributária nos demais setores da empresa que se faz necessário, utilizando das ferramentas essenciais, e executando as boas práticas com o mesmo compromisso e ética.

A Governança Tributária se estrutura nas diversas práticas para tratar os impostos com critérios específicos e direcionados para cada tipo de atividade. Com

a fundamentação foi possível caracterizá-la demonstrando sua importância na empresa em estudo.

A gestão de tributos é uma forma de buscar um diferencial competitivo no mercado, e conseqüentemente melhoria nos resultados. Após análise, foi possível verificar essas características na empresa em questão, sendo que ela obteve um crescimento rápido e foi se adequando aos princípios da Governança Tributária.

Sendo assim, conclui-se que a adoção da prática da Governança Tributária é um fator diretamente relacionado à competitividade da empresa, que proporciona estratégias empresariais que contribuem para o sucesso e perpetuidade dos negócios, resultando na redução ou até mesmo, na eliminação de riscos tributários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Antonio Carlos Rodrigues; AINSWORTH, Richard. **Governança Tributária e Sarbanes-Oxley (SOX)**. Disponível em: <http://www.recall-ledger.com.br/arq_download/Governan%C3%A7a%20Tribut%C3%A1ria%20e%20Sarbanes-Oxley.pdf> Acesso em 20 de junho de 2014.

AMARAL, Gilberto Luiz do. **Governança Tributária: imprescindível para as empresas**. Disponível em: <<http://www.governancatributaria.com.br/>> Acesso em 20 de junho de 2014.

AMARAL, Leticia Mary Fernandes do. **Governança Tributária na prática**. Disponível em: <<http://www.governancatributaria.com.br/>> Acesso em 20 de junho de 2014.

AMARAL, Gilberto Luiz; AMARAL, Leticia Mary Fernandes do. **Governança tributária: princípios e práticas**. 2008. Disponível em: <<http://amaraleassociados.com/artigoMostra2.php?id=14&PHPSESSID=d3ed55497f2c543ee3ee96ca1a669ced>> Acesso em 20 de junho de 2014.

BAER, Werner. **Economia Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002. 509 p.

BEUREN, Ilse Maria (Org.); LONGARAY, André Andrade et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.

BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 17. ed. ver. e atual. Petrópolis: Vozes, 2004.

BORGES, Humberto Bonavides. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR: economia de impostos, racionalização de procedimentos fiscais, relevantes questões tributárias, controvertidas questões tributárias, complexas questões tributárias, questões avançadas no universo da governança tributária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARLIN, Everton Luiz Breda. **Auditoria, planejamento e gestão tributária: uma abordagem simples e prática**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de direito tributário**. 13ª edição. São Paulo : Saraiva, 2000.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Direito Tributário**. 12. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

COIMBRA, M.A; MANZI, V.A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.

DOMINGUES, Nereu Miguel Ribeiro. **Os reflexos do planejamento tributário na contabilidade**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, XVI, 2000, Goiânia: Conselho Federal de Contabilidade, Tema 8 : A contabilidade e a tributação.

FABRETTI, Láudio Camargo; FABRETTI, Dilene Ramos. **Direito tributário para os cursos de administração e ciências contábeis**. 3.ed. rev., atual. com a reforma tributária de E São Paulo: Atlas, 2004. 17

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, Vera Helena de Mello.; CARAZZA, Roque Antônio. **Código Comercial, Código Tributário Nacional e Constituição Federal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Saulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Rutnéa Navarro. **Planejamento tributário: os limites de licitude e de ilicitude**. In ROCHA, Valdir de Oliveira (org.). *Planejamento fiscal: teoria e prática*. São Paulo: Dialética, 1998

HUCK, Hermes Marcelo. Evasão e **elisão**: rotas nacionais e internacionais do planejamento tributário. São Paulo: Saraiva, 1997 346 p.

LATORRACA, Nilton. **Direito Tributário: imposto de renda nas empresas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERHER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MALERBI, Diva Prestes Marcondes. **Elisão tributária**. São Paulo: Revista dos Tribuinais, 1984. 90 p.

MARTINEZ, Manuel Perez. **O contador diante do planejamento tributário e da lei antielisiva**. Agosto, 2002.

MALKOWSKI, Almir. **Planejamento tributário e a questão da elisão fiscal**. São Paulo: LED, 2000. 200 p.

MÜLLER, Neri. **Apostila didática da disciplina de planejamento tributário**. Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Versão para o semestre de 2009/2.

NOBREGA, Maison. O futuro incerto da lei contra a elisão fiscal. *Jornal o Estado de S. Paulo*, 21 jan. 2001.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva, et al. Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Manual de contabilidade tributária**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2003.

PRADO, Roberta Nioac. **Estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório**. 2. São Paulo. Saraiva, 2011.

PESCE, R. A. **Planejamento tributário**. Revista Jus Navigandi. Teresina, ano 9, n. 533, 2005.

RESENDE, Vanessa. **Estratégias para o desenvolvimento**. Disponível em: www.fenacon.org.br/revista_fenacon/revista150/edicao150.pdf. P. 27-28 Acessado em: 14 de junho de 2014.

RIZELO, Sérgio Antonio. **Anotações sobre crimes contra a ordem tributária**. Florianópolis: PCFSF, 1996. 175 p.

ROLIM, João Dácio. **Normas antielisivas tributárias**. São Paulo: Dialética, 2001.

SCHUELTER, Ailton. **Planejamento tributário como fonte de recursos**. Criciúma, SC: UNESC, 1998. [50] p

TÔRRES, Heleno. **Direito tributário e direito privado: autonomia privada, simulação, elusão tributária**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

WERNKE, FABRICIO; UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **A importância do planejamento tributário**. 2003. 40 f. Monografia (Especialização Planejamento Tributário) - Universidade do Sul de Santa Catarina.