

XII SEMINÁRIO CATARINENSE DE ATUALIDADES  
JURÍDICO-CONTÁBEIS  
ETAPA 3

"A Governança e o Compliance Tributários"

Luciana Ibiapina Lira Aguiar



# O QUE SIGNIFICAM AS PALAVRAS "GOVERNANÇA" E "CORPORATIVA"?

GOVERNANÇA



Deriva de "governo" ou maneira de gerir. É um conjunto de princípios, diretrizes, mecanismos e processos que definem ou regem o processo decisório

“ Sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura de governança especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação. ”



CORPORATIVA



corporação, empresa, grupo de empresas

“ Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. ”



THUR  
ERSEN



Massa Falida do

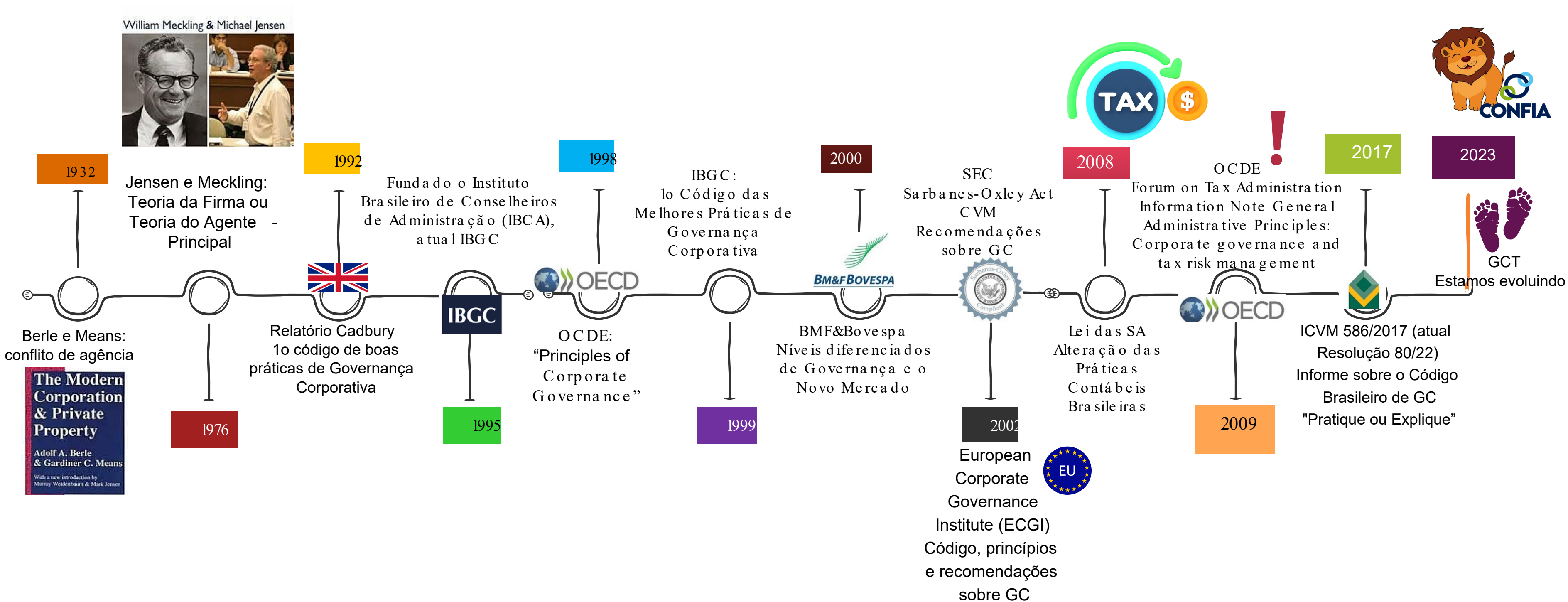


BANCO SANTOS

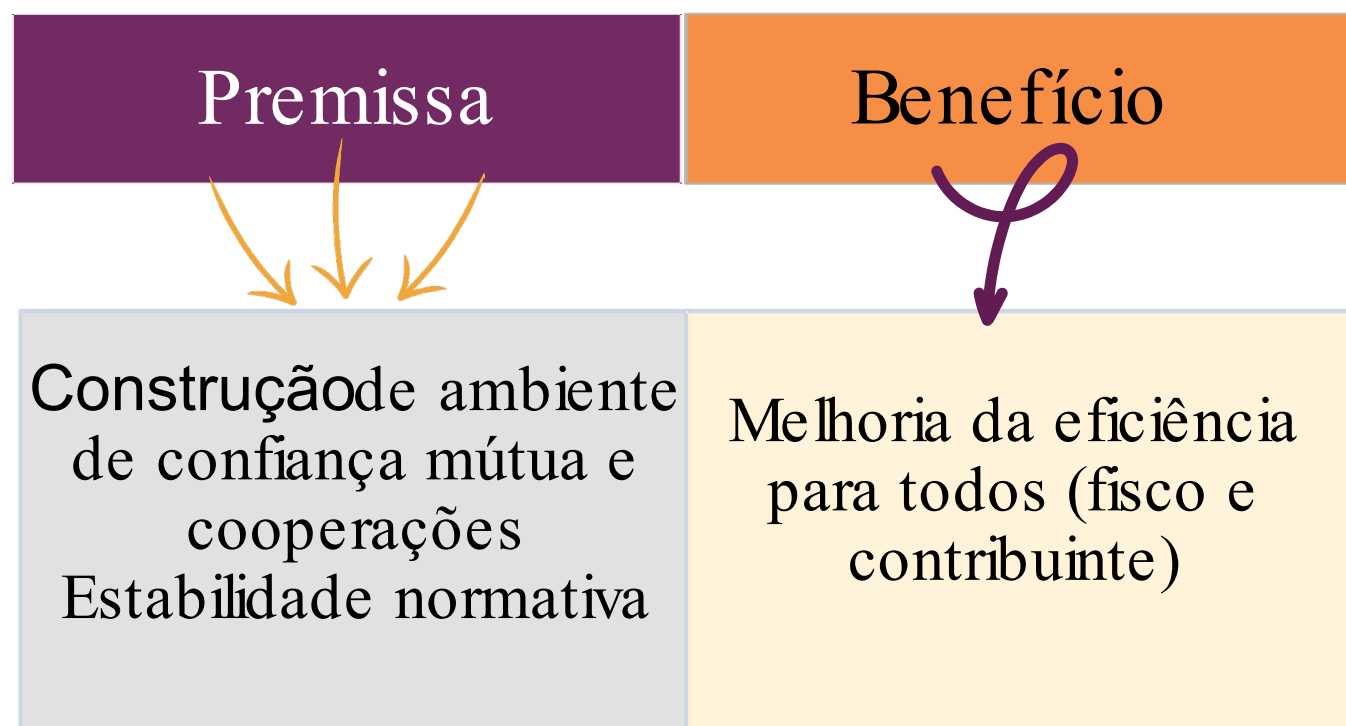


# Linha do tempo

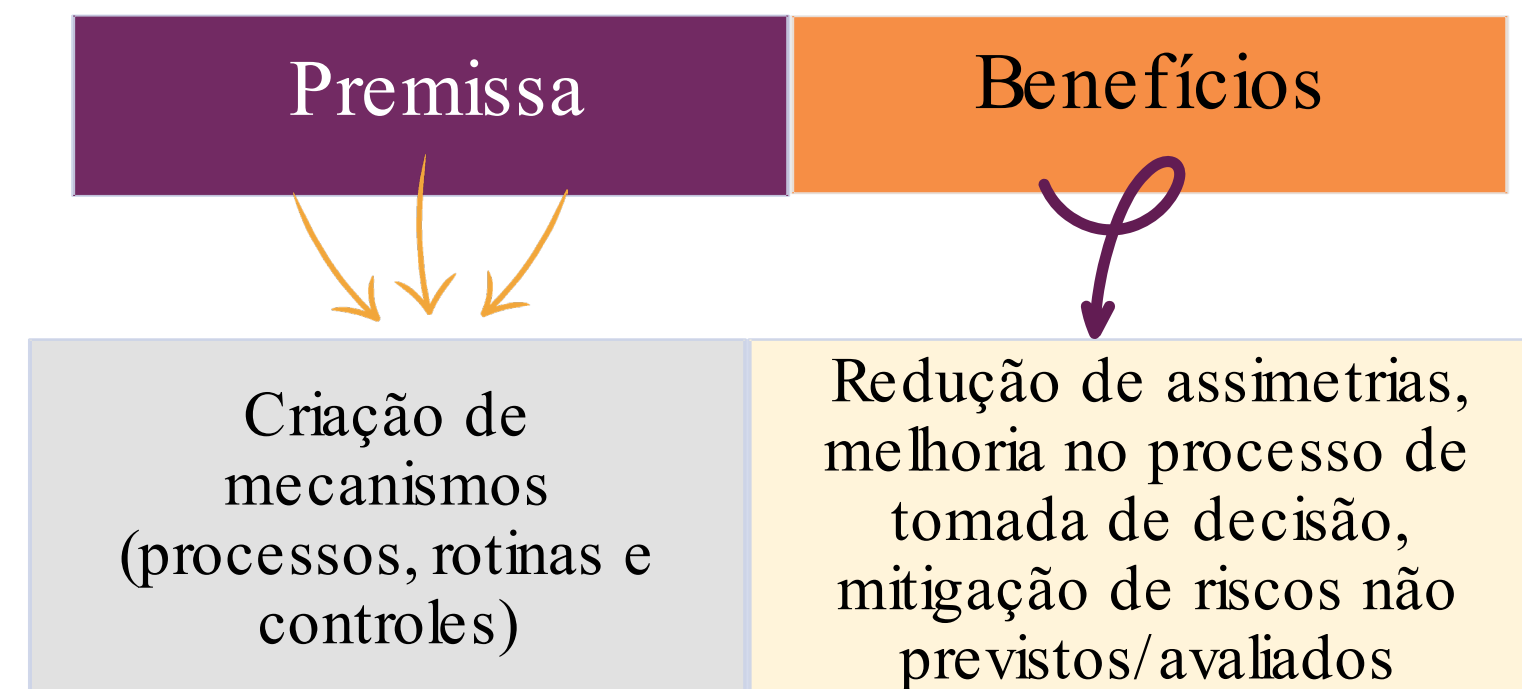
William Meckling & Michael Jensen



## Governança Tributária (GT)



## Governança Corporativa Tributária (GCT)



“ Governança Corporativa Tributária: Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, no que tange ao planejamento, organização e cumprimento de obrigações tributárias principais e acessórias, respeitando os princípios básicos da GC e permeando:

(i) Relações internas (intra-sociedade ou grupo) e as diretrizes emanadas pelos órgãos de gestão e controle, a Diretoria e o Conselho de Administração, bem como

(ii) Relações externas, ou seja, entre a sociedade e as autoridades competentes e outros stakeholders

”

# QUAL É O OBJETIVO DA GC?

1A VISÃO - ACIONISTAS/INVESTIDORES  
(TEORIA DA AGÊNCIA)

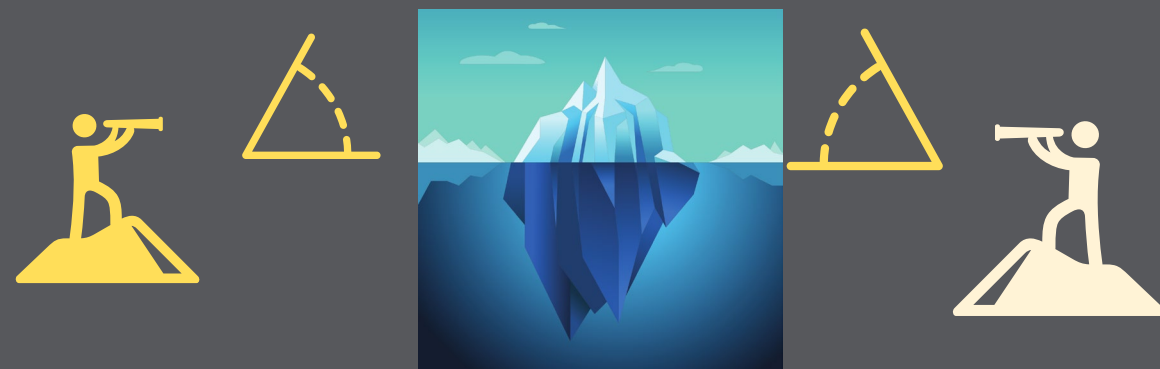


MINIMIZAR PROBLEMAS  
ENTRE A EMPRESA E SEUS  
STAKEHOLDERS



VISÃO ATUAL- TODOS COM QUEM A  
EMPRESA SE RELACIONA

Reduzir a assimetria de Informação



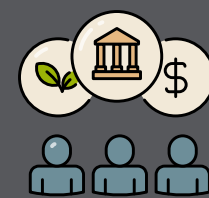
Empregados



Acionistas



Governo



Administração  
(Board)



Comunidade



Clientes e  
Fornecedores





# A GC é relevante para quem e por quê?

Para a própria empresa porque....

Contribui para que a empresa seja administrada de forma responsável, transparente e em conformidade com a lei.



Proteção em relação a questões legais e financeiras

Ajuda a construir e manter a reputação corporativa.



Atrai investidores, fornecedores, clientes entre outros stakeholders.

Aumenta a transparência por meio de relatórios regulares. Reduz a assimetria de informação.

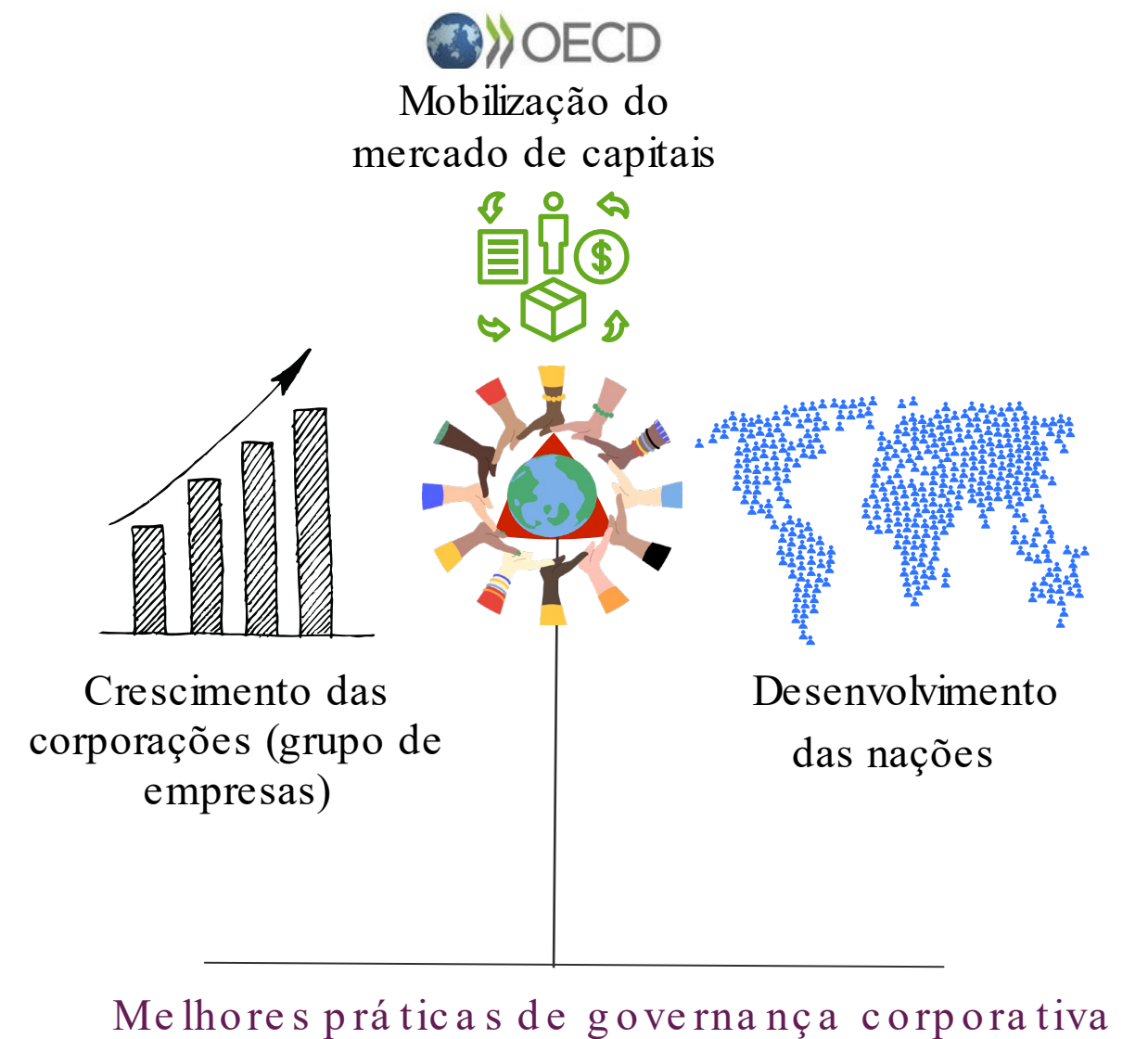


Reduz o custo de capital (financiamento).



Para os governos porque....

Fortalece o mercado de empresas privadas o que amplia as condições de desenvolvimento econômico e social das nações.



# Quais são os princípios que devem nortear a GC e a GCT?

## Responsabilidade corporativa

- Observância das leis
- Cumprimento tempestivo e preciso das obrigações
- Mitigação de custos com penalidades e garantias, entre outras consequências

## Transparência

Informar, deixar informar e exigir a informação  
Ex. Demonstrações Contábeis, Demonstrativos Fiscais, Lei da Transparência

## Equidade (fairness)

Tratamento justo, sem qualquer tipo de discriminação.

- Contribuinte: observar e cumprir a lei
- Entes tributantes: aplicação eficiente dos recursos arrecadados, proporcionando as condições para que os contribuintes e a sociedade em geral compreendam a relevância de seu papel social

## Prestação de Contas (Accountability)

- Cada um se sentir por suas atitudes e prestar contas dentro da estrutura corporativa, bem como para as autoridades fiscais, reguladores, stakeholders, na forma requerida.

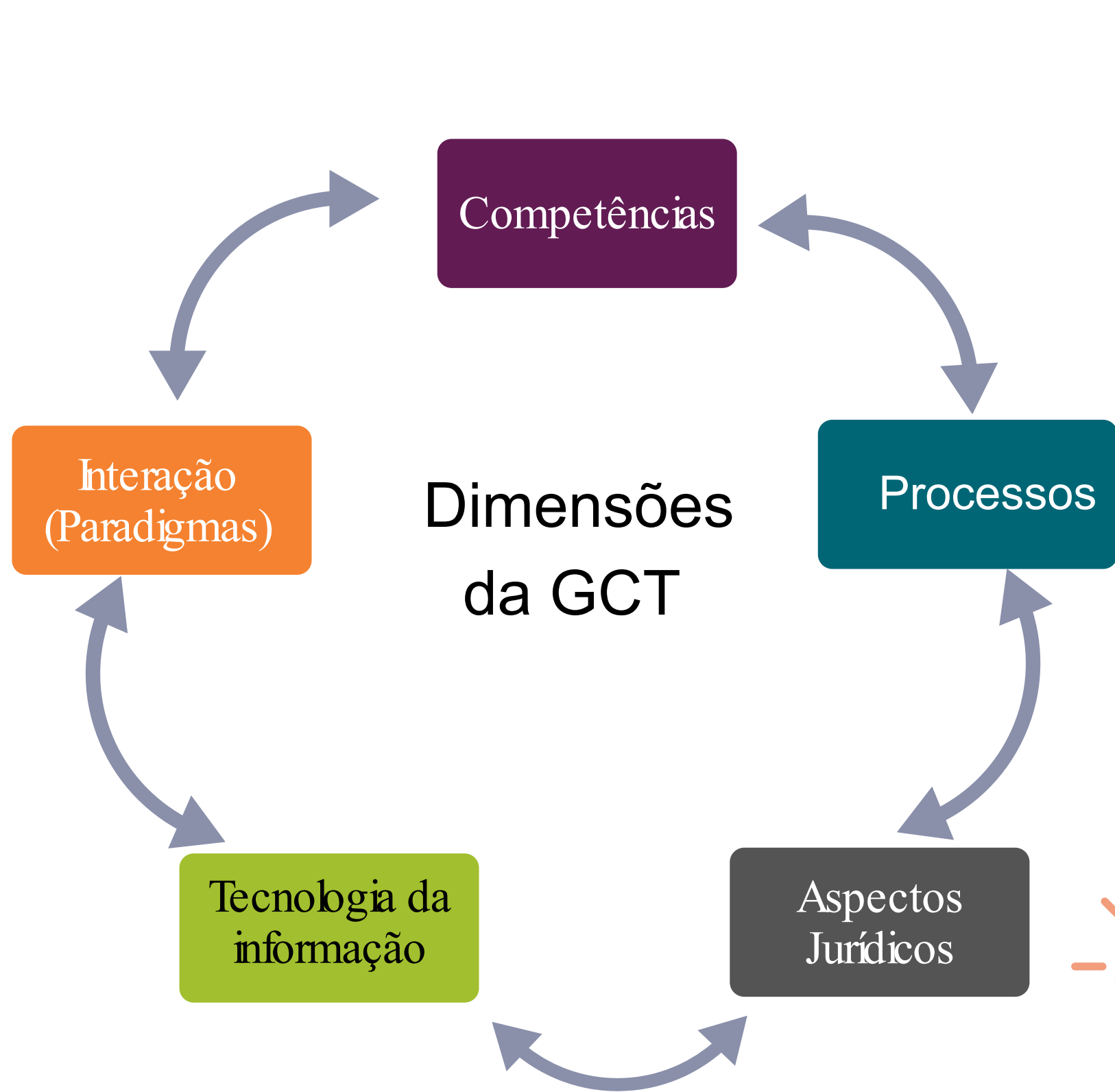
## Eficiência

Otimização dos recursos escassos, respeitando os princípios (legalidade, isonomia, segurança jurídica, proporcionalidade, capacidade contributiva, entre outros)

# Princípios



# Como a GCT se torna eficaz?



E f i c a z  
G E S T Ã O  
T R I B U T Á R I A

A governança depende do equacionamento de questões intrinsecamente humanas, combinadas com outros aspectos da gestão empresarial, como tecnologia, processos e aspectos técnicos.

A governança se torna eficaz quando há incentivos para que as pessoas (colaboradores, executivos, conselheiros ou acionistas) tomem as melhores decisões para o negócio e para o cumprimento das regras e quando as demais dimensões estão presentes na medida necessária para aquela entidade.



Não há receita pronta. Cada corporação deve pensar nas práticas que se adequem à sua realidade e perfil, visando preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso e recursos e contribuindo para a sua longevidade.

Efícaz

GOVERNANÇA  
CORPORATIVA  
TRIBUTÁRIA

01

Comprometimento da  
Administração

02

Recomendações  
objetivas a partir dos  
princípios

03

Mecanismos integridade  
e tempestividade da  
informação

04

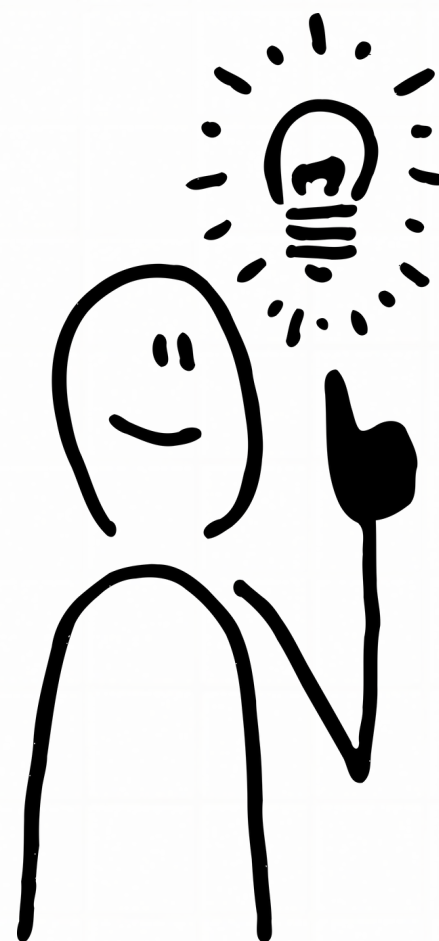
Gestão da rotina Indicadores,  
controles de consistência e  
conformidade, percepção sobre o  
recursos necessários

05

Minimizar limitações que prejudicam  
os julgamentos: conflito de interesses,  
viéses, questões técnicas

06

Aspectos jurídicos capacitação,  
mecanismos de acompanhamento  
legislativo e jurisprudencial,  
protagonismo no processo  
legislativo



Eficaz

GOVERNANÇA  
CORPORATIVA  
TRIBUTÁRIA

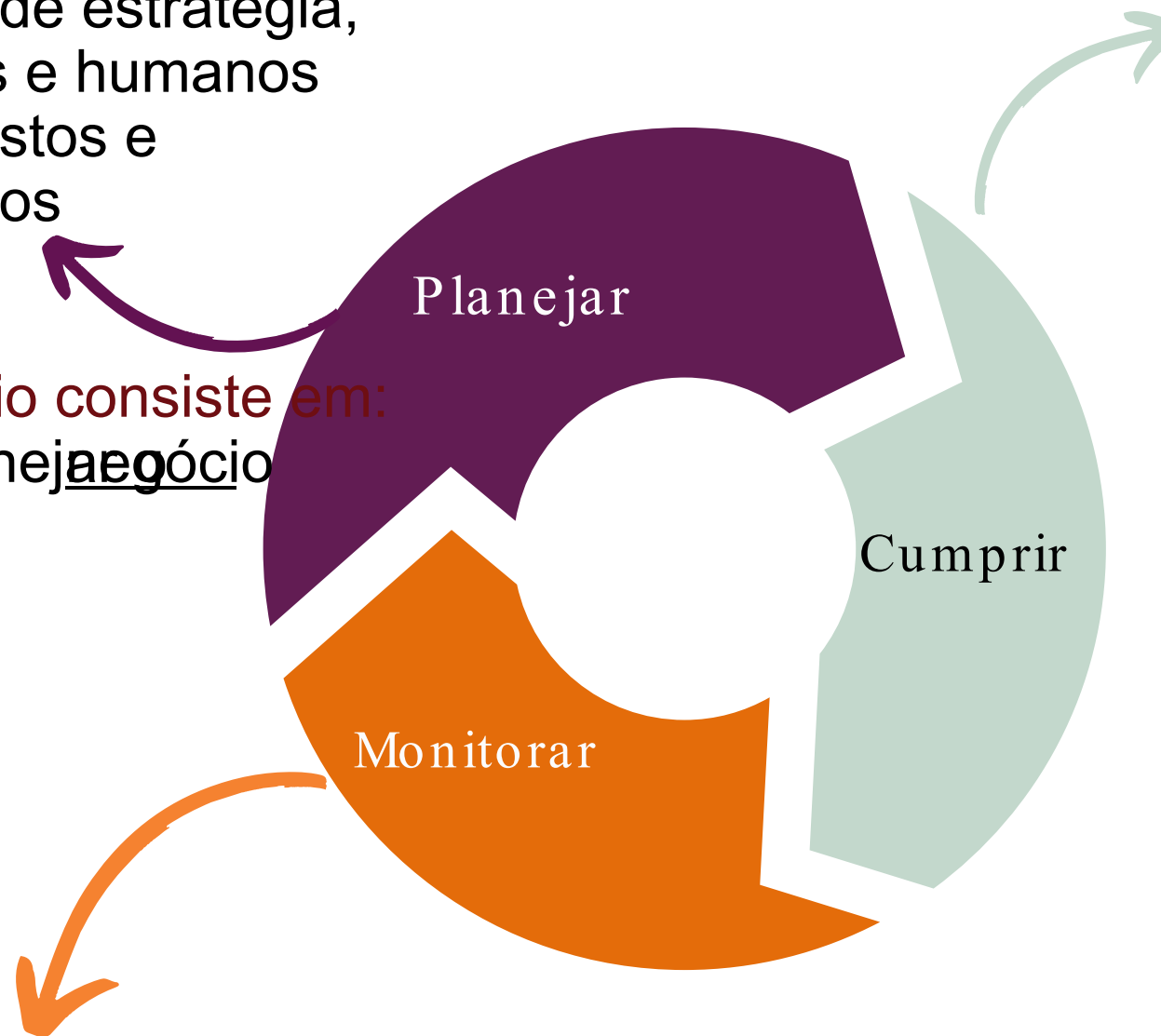


# Quais são as ‘etapas’da GCT ?

Inclusão do tributo como parte do processo de decisão de negócios. Definição de estratégia, recursos materiais, tecnológicos e humanos necessários. mensuração de custos e identificação e avaliação de riscos

O melhor planejamento tributário consiste em:

1. Pensar no tributo quando planeja o negócio
2. Fazer certa primeira vez
3. Investir na prevenção



Identificação do FG, mensuração da base e a alíquota, entendimento dos impactos no fluxo de caixa e na margem/resultado.

Preenchimento das obrigações de forma consistente, tempestiva e na forma requerida. Manutenção de arquivos.

O cumprimento satisfatório passapor:

1. Entender a obrigação a ser cumprida
2. Entender os requisitos necessários para qualifica-lo como satisfatório
3. Definir recursos e processos necessários.

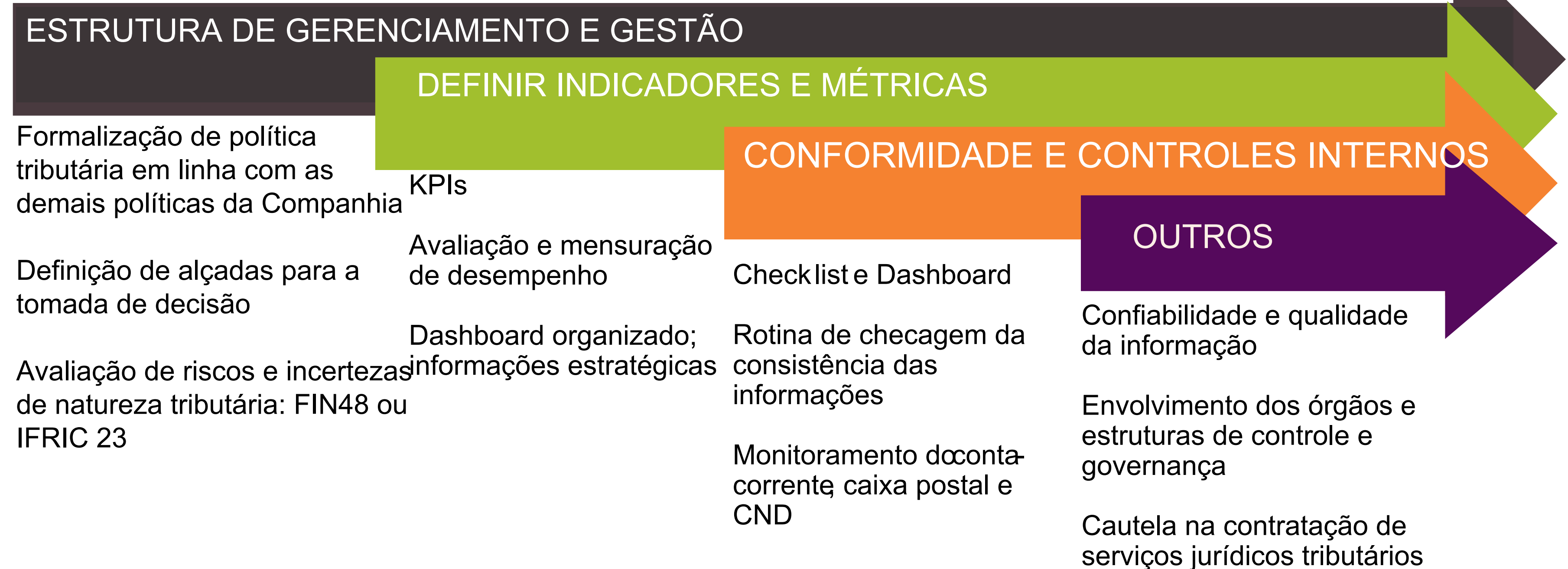
- Identificação de controvérsias
- Estabelecimento de processos de atendimento à fiscalização
- Definição de estratégia de defesa, desde a escolha do advogado até os argumentos e a possibilidade
- Acompanhamento de fontes que possam contribuir para o processo de tomada de decisão (ex. jurisprudência)
- Mensuração dos riscos, verificação da necessidade de reconhecimento contábil ou de divulgação em notas explicativas
- Atenção para oportunidades de encerramento de litígios (ex. pagamento com redução de penalidades)

# Quais são os pilares da gestão eficiente dos tributos?

## Pilares



Fonte: <https://www2.deloitte.com/nz/en/pages/tax-alerts/articles/tax-governance-are-you-ready.html>



# Qual é contexto para aplicação da GCT no Brasil?



Realidade atual

Paradigma da economia do crime (economics-of-crime paradigm of tax compliance behaviour)

Postura coercitiva baseada na premissa de que o contribuinte age por receio da fiscalização e das penalidades

Tendência em vários países



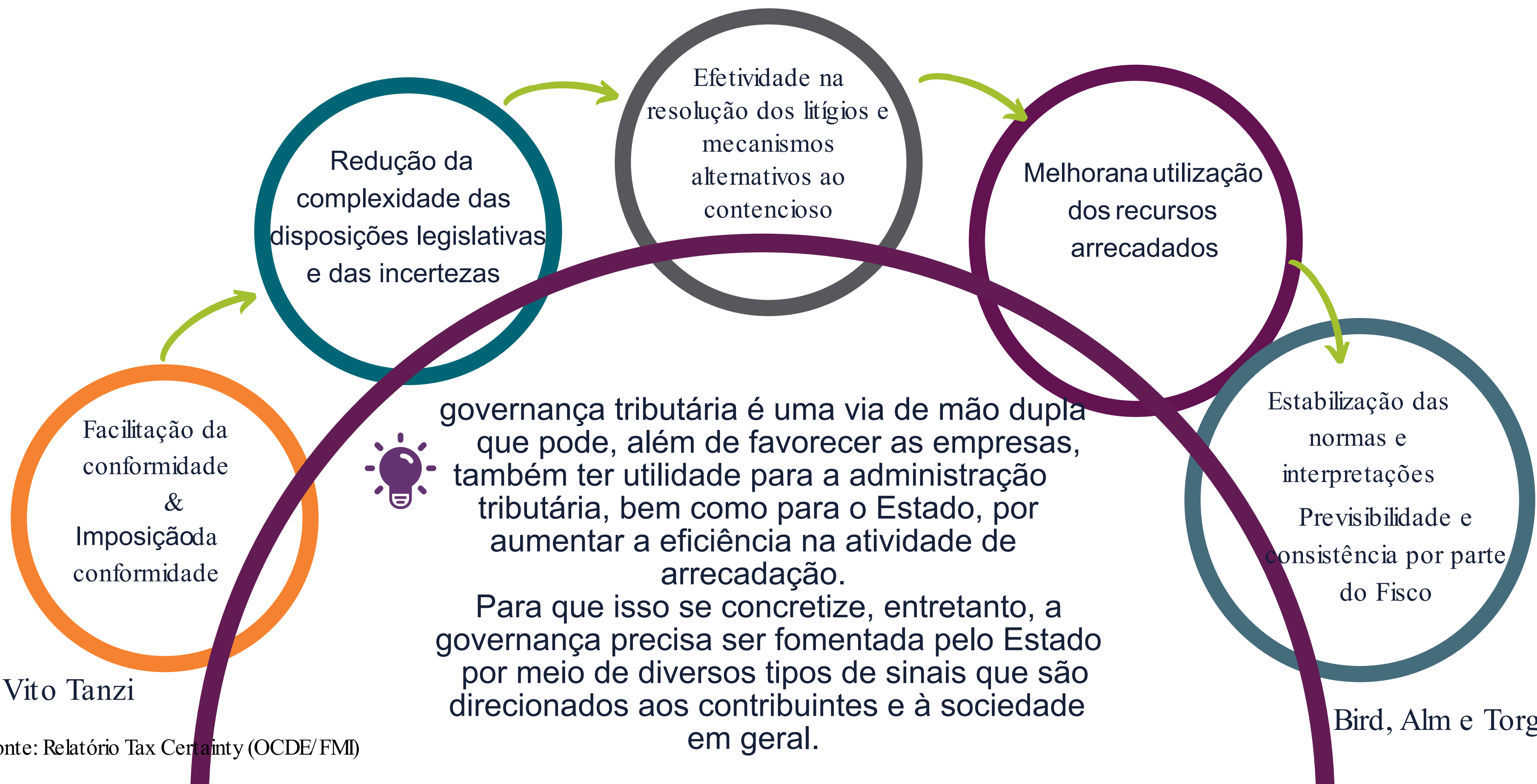
Paradigma do cliente  
postura “consumer-friendly”, indução, por parte do Estado, de mudança na cultura de conformidade, a partir de relação de confiança mútua

“Se as pessoas forem boas apenas porque temem uma punição e esperam uma recompensa, então temos, de fato, muito a lamentar.” ALBERT EINSTEIN (1879-1955)

Di Miceli da Silveira, Alexandre Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:

Teoria e Prática (p. 220). Virtuous Company. Edição do Kindle.

# Em que contexto GCT prospera?



# Fatores Externos que (des)incentivam o compliance voluntário

## Fatores que causam Incertezas

Imprevisibilidade das políticas e alteração frequente das leis

Incertezas decorrentes de novas tecnologias e modelos de negócios

Não aplicação de padrões internacionais de tributação

Fatores que podem influenciar a decisão de cumprimento das obrigações tributárias (evolução nos estudos científicos)

- ✓ financeiros
- ✓ motivacionais (moralidade e altruísmo)
- ✓ valores sociais presentes tais como justiça, confiança, moralidade, reciprocidade, altruísmo e até patriotismo

“as atividades combinadas de um governo responsável, das autoridades fiscais, dos contribuintes e dos assessores tributários estão mutuamente relacionadas”



# GCT: Onde o mundo está nesse assunto?

Já existe? Funciona?

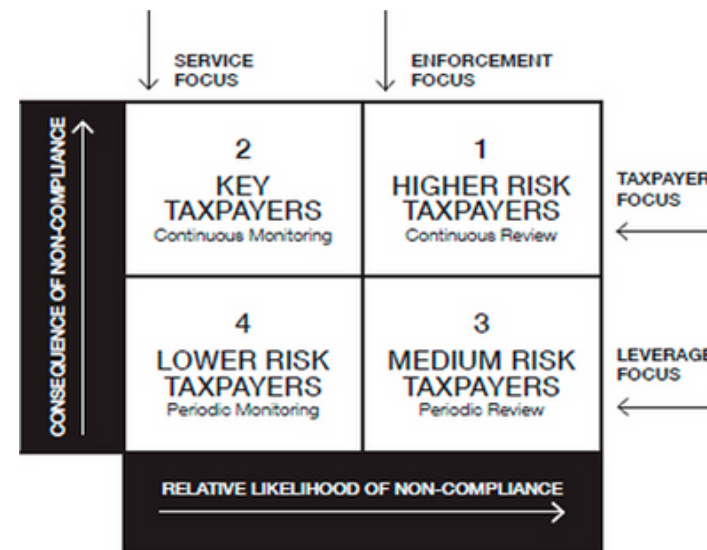
Sim. É uma tendência em vários países

Mas cada um adota o seu modelo



Agência Nacional de Impostos do Japão (NTA)

Avaliação da Eficácia da governança corporativa tributária + diálogo com administração com a governança = aumento do intervalo de auditorias e compromissos de transparência



HMRC



Medidas tomadas em conjunto que buscam garantir que as grandes empresas tratem os impostos como uma questão de governança corporativa



Agência Estatal de Administração Tributária da Espanha

Grande Fórum Empresarial (2009) que elaborou Código de Melhores Práticas

Co-operative Tax Compliance BUILDING BETTER TAX CONTROL FRAMEWORKS



# Tendências interação e o voluntary compliance



- Compromissos e metas de excelência pela a administração tributária
- Relação Fisco & contribuinte

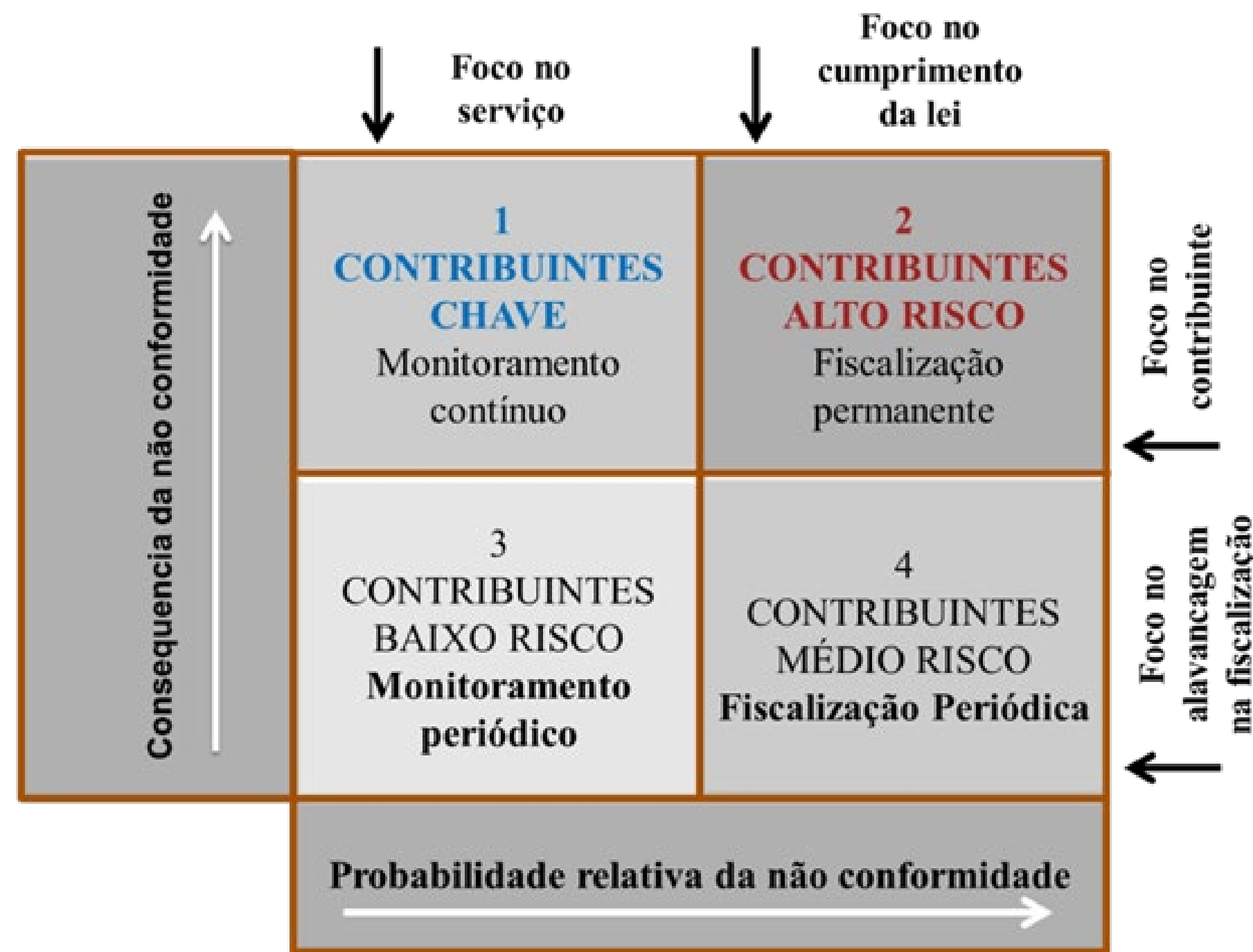
Avaliação da eficácia da governança corporativa tributária



Representante da administração tributária interage com a administração da empresa



Aumento do intervalo entre as auditorias e Divulgação de transações sujeitas a controvérsias



Matriz de Classificação dos Contribuintes



Construção conjunta  
e cooperativa

Técnicas de economia  
comportamental e  
gestão de riscos

Análise prévia, contínua e  
sistêmica



## Quais os principais objetivos do Confia?

Fonte: Flavio Vilela

- ✓ prover segurança jurídica;
- ✓ redução da litigiosidade;
- ✓ melhoria do ambiente de negócios;
- ✓ melhorar a conformidade tributária.

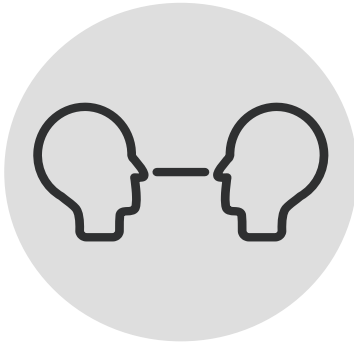
## Qual a principal mudança no Confia?

- ✓ Relacionamento

“ Um programa estruturado que estabeleça novos parâmetros para a interação entre contribuintes e administração tributária

Um novo modelo de relacionamento com foco na cooperação voluntária e confiança mútua

”



## O que é preciso perseguir?

### Interações

- Menos impessoais e mais efetivas
- Melhores **canais** de comunicação
- Mais **oportunidades** para a comunicação

### Capacitação

- **soft skills**
- conhecimento do negócio e suas complexidades
- conhecimento dos **processos de trabalho e da estrutura de governança e linhas de defesa**

### Soluções alternativas **ao** Conflitos

- Aprimoramento na solução de dúvidas (solução de consultas)
- Implementação de etapas prévias ao conflito

### Revisão das obrigações

- Melhorias nos layouts **buscando a visão ponta a ponta**
- Revisão **crítica acerca da necessidade** de tantas obrigações acessórias

### Soluções alternativas **de** Conflitos

- Transação, arbitragem e outras alternativas que acelerem o processo de resolução dos conflitos que já existem

### Disseminação de uma nova Cultura

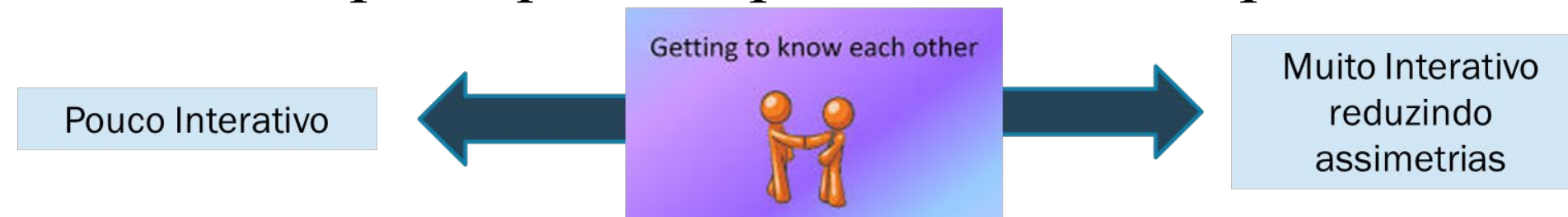
- Distinguir consequências e tratamento em função do **histórico, compromissos assumidos e maturidade da estrutura de governança / conformidade**

# O que melhorar?

## Comunicação



Capacitar os auditores para que compreendam a complexidade empresarial



## Desenhar os deveres instrumentais

Processos ponta-a-ponta (fisco-contribuinte-fisco)



## Segurança Jurídica

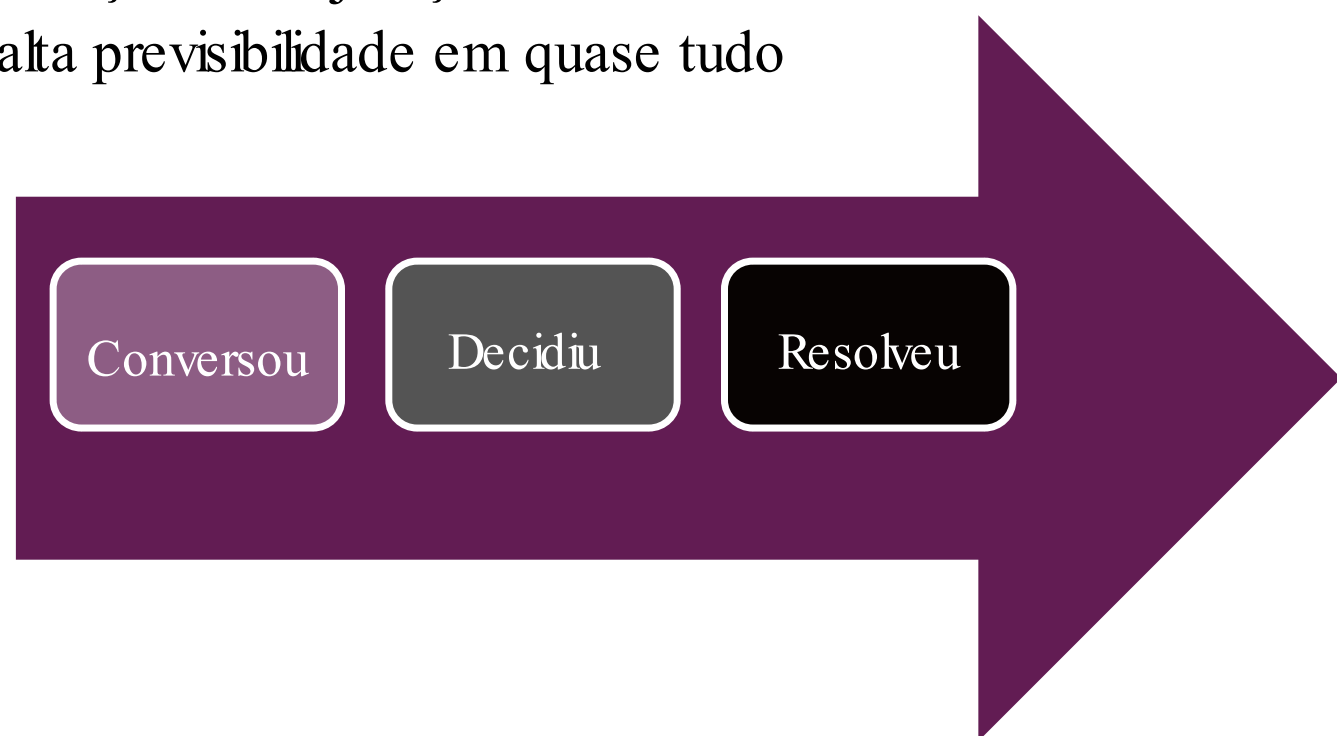


- Estabilidade de normas, redução das ambiguidades
- Participação do contribuinte por consulta pública efetiva
- Meios de definir previamente soluções e garantir que elas serão respeitadas
- Mitigar o uso de instrumentos coercitivos em “excesso” (ex. aplicação de multas agravadas, e inclusão mais frequente da solidariedade)

# Melhorar a segurança jurídica

## COMO É HOJE?

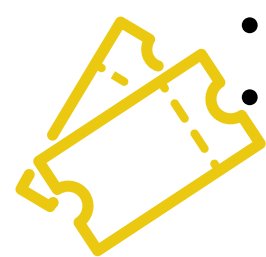
- Poucos instrumentos para discussão prévia de temas
- Eventos em que as partes são surpreendidas e ficam com a sensação de “injustiça”
- Falta previsibilidade em quase tudo



## MELHORAR SIGNIFICA O QUE? \*

- Viabilizar meios de definir previamente soluções e garantir que elas serão respeitadas
- Mitigar o uso de instrumentos coercitivos em “excesso” (em situações em que o excesso seja percebido dessa forma como aplicação de multas agravadas, e inclusão mais frequente de diretores no polo passivo, entre outras)
- Interação tempestiva (processo de consulta, elaboração de normas, mudança de obrigações, entre outras situações)

# Consequências da desconformidade



- Notificações eletrônicas automáticas
- Cobranças automáticas em função das inconsistências em uma mesma obrigação ou na comparação de obrigações
- Multas pelo atraso no envio ou pela inexatidão



- Efeito de confissão de dívida (exDCTF): ensejam a perda da espontaneidade por parte do contribuinte (aplicação do art. 138 do CTN)
- Utilização das próprias informações do contribuinte contra seu entendimento.
- Instauração de processos/custos dos litígios



- Dados Cadastrais (próprios, clientes, fornecedores)
- CNAE
- Dados da operação (descrição da Operação, códigos serviços e mercadorias)

❑ Crescente possibilidade de **cruzamentos** de informações fiscais pela Receita Federal do Brasil;

❑ **Multas elevadas** pelo descumprimento das obrigações acessórias no âmbito do Sped.



O Cooperativecompliance, em teoria, deveria eliminar as consequências **desproporcionais** ao perfil do contribuinte, **oportunizar a autoregularização** e a compreensão das razões das inconformidades, propondo **planos de melhoria**.



## O que melhorar?



### O que o contribuinte pode melhorar?

- Entendimento do trabalho de monitoramento a que está sujeito
- Tentar olhar para as demandas por perspectiva do demandante: os auditores fiscais leem e interpretam as informações sobre os negócios dos contribuintes da melhor forma que podem, mas sem interagir especificamente com o objetivo de conhecer processos, controles, pessoas, etc.
- Ser didático e buscar a melhor forma de interação
- Entender como vincular as áreas ao atendimento das demandas do Fisco

REAL  
CHANGE,  
ENDURING  
CHANGE,  
HAPPENS  
ONE STEP  
AT A TIME.

-Ruth Bader Ginsburg

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



**CONFIA**

PROGRAMA DE CONFORMIDADE  
COOPERATIVA FISCAL DA RECEITA FEDERAL

“ You can  
disagree  
without being  
disagreeable.

*-Ruth Bader Ginsburg*

**"FIGHT  
FOR THE THINGS  
THAT YOU CARE ABOUT,  
BUT DO IT IN A WAY  
THAT WILL LEAD OTHERS  
TO JOIN YOU."**

*Ruth Bader Ginsburg*

# Obrigada!



Website do Programa CONFIA

<https://www.gov.br/receitafederal/ptbr/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/confia>



[linkedin.com/ in/ luciana-aguiar-66909121](https://www.linkedin.com/in/luciana-aguiar-66909121)



<http://lattes.cnpq.br/2190600604772387>



[https:// lucianaaguiar.com/](https://lucianaaguiar.com/)

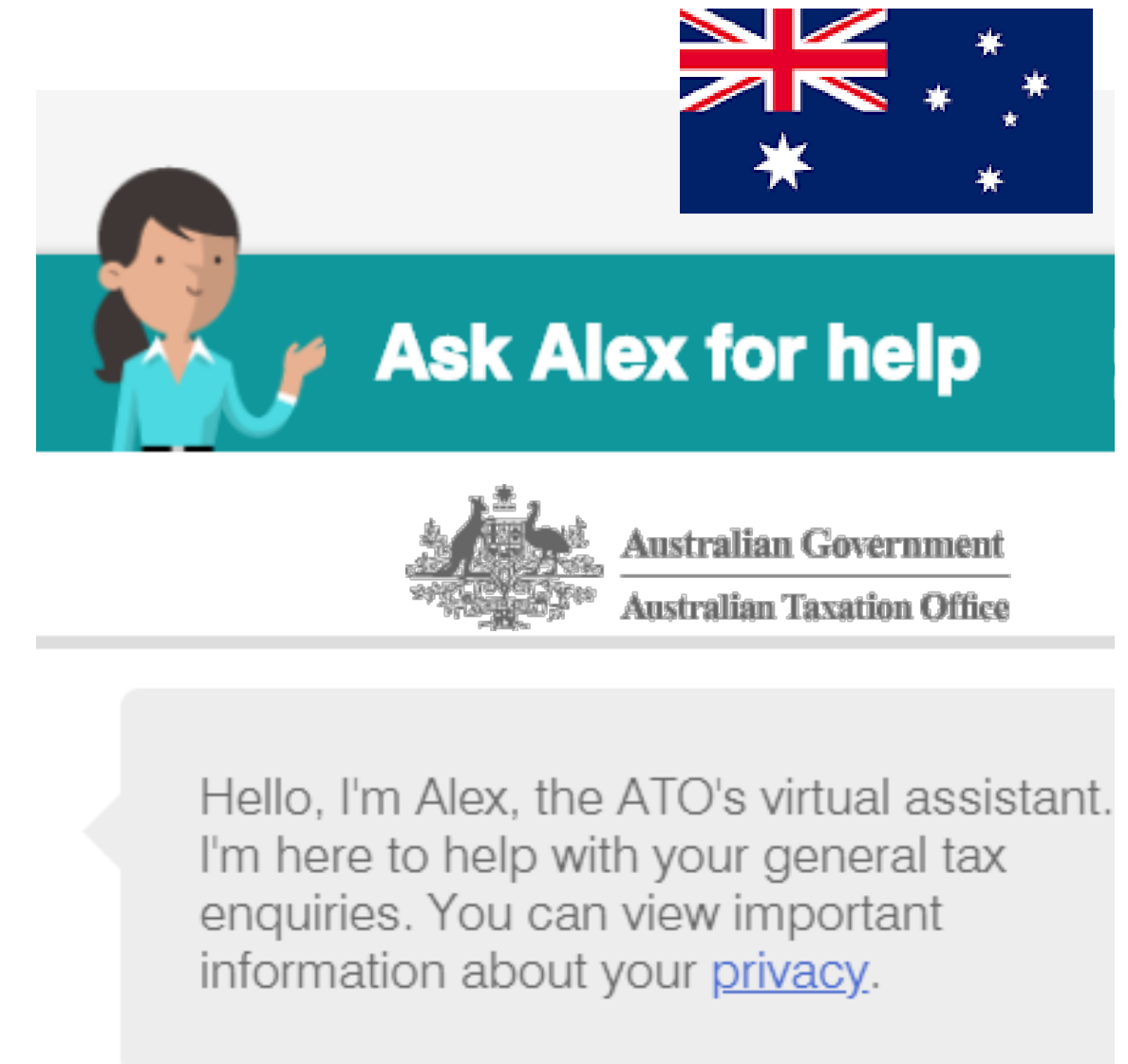


# Slides Extras

# Tendências interação e o voluntary compliance

Incentivos do Fisco ao compliance voluntário (evolução nos estudos científicos)

- Agir em tempo real e de forma antecipada: para que problemas sejam evitados ou tempestivamente endereçados;
- Processos ponta-a-ponta (fisco-contribuinte-fisco): em substituição ao enfoque apenas nos processos que ocorrem dentro dos órgãos fazendários
- Tornar o processo de cumprimento das obrigações mais fácil e o descumprimento mais difícil



vi. Envolver-se ativamente e engajar os contribuintes, os seus representantes e outras partes interessadas a fim de alcançar uma melhor compreensão da perspectiva do contribuinte.

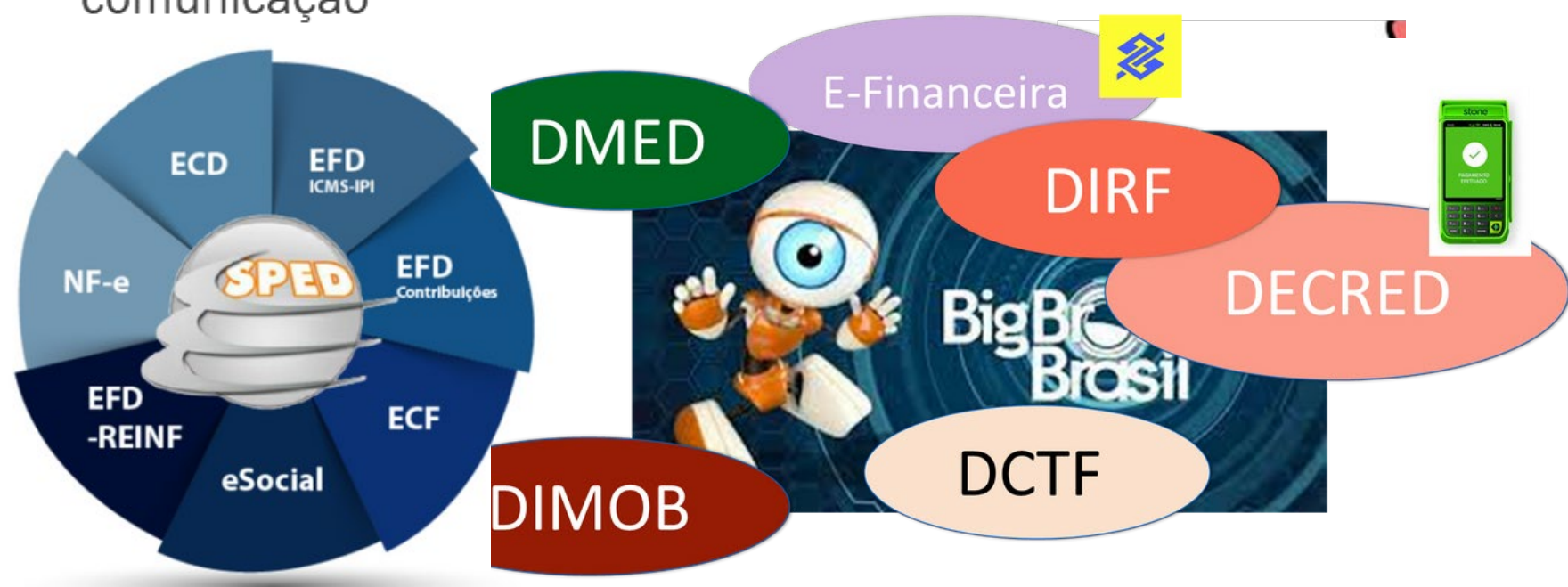
# O que melhorar?

REDUZIR ÁREAS DE CONFLITO

## Deveres instrumentais

### COMO É HOJE?

- Obrigações e exigências são feitas pensando no trabalho de quem as solicitam e não de quem irá providenciá-las
- Quem providencia a prestação de informações não sabe para que a informação é pedida e quanto ela é essencial ao trabalho de monitoramento. Há muita chance de ruído na comunicação



### MELHORAR SIGNIFICA O QUE?

- Entender o que é essencial para simplificar (Ex. Evitar a solicitação de informações já constantes em obrigações acessórias, ou já prestadas previamente)
- Entender como facilitar a entrega do que for essencial
- Buscar alternativas para o que é muito difícil (eliminando ou substituindo)
- Dialogar previamente para identificar formas de interpretar e cumprir a legislação
- Ex. regulamentar a documentação 100% digital, reduzindo para ambas as partes o a geração e armazenamento de documentação física.

## O que melhorar?

# CONHECER OS NEGÓCIOS E SUAS COMPLEXIDADES PARA CAPACITAR O TRABALHO DE FISCALIZAÇÃO

## COMO É HOJE?

- Os auditores fiscais leem e interpretam as informações sobre os negócios dos contribuintes da melhor forma que podem, mas sem interagir especificamente com o objetivo de conhecer processos, controles, pessoas, etc.
- Talvez por isso ocorram demandas muito difíceis de serem cumpridas

## MELHORAR SIGNIFICA O QUE?

- Oportunizar que as complexidades dos negócios e as atividades profissionais sejam conhecidas sem que isso seja feito já sob procedimentos fiscalizatórios. Ex. Reuniões, apresentações, visitas a estabelecimentos para conhecer processos produtivos e unidades fabris, etc
- Apresentar a metodologia de trabalho de auditoria de forma que evite a surpresa e construa ambiente propício à cooperação



# O que melhorar?

## DISTINGUIR SITUAÇÕES EM FUNÇÃO DO HISTÓRIO E DE INICIATIVAS DE CONFORMIDADE

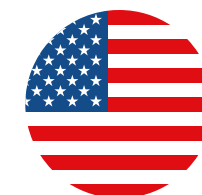
### COMO É HOJE?

- Multas e penalidades aplicadas da mesma forma em função exclusivamente do ato infracional
- Inclusão de administradores no pólo passivo de obrigações tributárias sem a observância estrita dos critérios previstos no art. 135 do CTN



### MELHORAR SIGNIFICA O QUE?\*

- PONDERAR MULTAS E PENALIDADES LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO CRITÉRIOS COMO:
  - estrutura de controle para mitigar erros e inconformidades (à exemplo do que ocorre com a Lei Anticorrupção)
  - disposição para autorregularrização.
- Adoção de modelos alternativos de solução de conflito, à exemplo do que ocorre em outros países (EUA, México e Austrália)





# O que melhorar?

## COMUNICAÇÃO GERA CONHECIMENTO MÚTUO



### COMO É HOJE?

COMUNICAÇÃO POR INICIATIVA DO CONTRIBUINTE: obrigações acessórias ou processo formal de consulta

COMUNICAÇÃO POR INICIATIVA DA RFB: Domicílio Tributário Eletrônico (DTE), alertas de inconformidade, envio de cartas, ligações telefônicas e reuniões agendadas

REUNIÕES DE CONFORMIDADE: por iniciativa do Fisco

ENTENDIMENTO DO TRABALHO DE MONITORAMENTO: há pouca interação que contribua para que os contribuintes entendam plenamente o processo de monitoramento a que estão submetidos

### MELHORAR SIGNIFICA O QUE?

- Comunicação por iniciativa de ambas as partes
- Reuniões de entendimento de operações específicas entre autoridades fiscais e contribuintes, realizadas em boa-fé por ambas as partes.
- Reuniões de conformidade por iniciativa de ambas as partes
- Entendimento do trabalho de monitoramento a que os maiores contribuintes estão sujeitos
- Estabelecimento de canais para discussões prévias para definição de entendimento sobre determinadas matérias, submissão de normativos ao processo de consulta prévia em que o contribuinte seja efetivamente ouvido.

UNIDIRECIONAL



Put  
Yourself  
In Others'  
Shoes



BIDIRECIONAL