

10 RAZÕES

PARA SUA EMPRESA
INVESTIR EM **GOVERNANÇA
CORPORATIVA TRIBUTÁRIA**





DEZ RAZÕES PARA SUA EMPRESA INVESTIR EM GOVERNANÇA CORPORATIVA TRIBUTÁRIA

MANUEL MARINHO
AGOSTO/2020

Este artigo tem o objetivo de estimular o interesse das organizações no investimento em práticas de Governança Corporativa voltadas para a Função Fiscal.

Em minha experiência profissional, poucas foram as oportunidades em que observei investimentos coordenados, bem planejados, em práticas abrangentes de governança orientadas para a Função Fiscal. Investimentos pontuais, há em profusão. Quase sempre na forma de respostas a riscos de conformidade fiscal (em apurações ou obrigações acessórias) que se concretizam, mas não como parte de um programa de maior amplitude, específico para a Função Fiscal.

Este comportamento do mundo corporativo tributário pode evoluir tremendamente. Tive a oportunidade de acompanhar (poucos) projetos de maior abrangência e, posso testemunhar, o investimento em governança na Função Fiscal traz retorno relevante para a organização, que se materializa tanto em termos de proteção de valor (por exemplo, pela redução de riscos de conformidade), como de geração de valor (através do fortalecimento de frentes de negócios e da imagem institucional).

Neste artigo, eu exploro essa temática mais a fundo e apresento dez razões para que sua organização se motive a investir na implementação de práticas de governança especialmente adaptadas para a Função Fiscal, num contexto que denomino de Governança Corporativa Tributária ou simplesmente Governança Tributária. Ao final, comento as principais ações que sua organização pode considerar para captura de valor com projetos de Governança Tributária e como medir o desempenho alcançado.

O conteúdo a seguir é direcionado principalmente para gestores líderes da organização, da Função Fiscal, de Governança Corporativa ou de Project Offices de governança. Mas pode ser do interesse de outros profissionais da área tributária que estejam em busca de melhorias inspiradas em práticas de governança e, se for este o seu caso, espero que o presente texto também seja de utilidade em suas iniciativas.

7. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (stakeholders). As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum[i].

A definição acima é do IBGC. A meu ver, completíssima. Quando lida com uma lente finalística, ela nos transmite a mensagem de que uma organização que abrace as práticas de Governança Corporativa, de forma séria, firma um compromisso para com a sua perenidade e assume fazê-lo com retidão ética, consciente da sua importância nas diversas esferas de interesse do seu entorno ou stakeholders. E, para ser efetiva em seu propósito, Governança Corporativa deve operar fluidamente por entre todas as áreas de negócios e funções administrativas das organizações, sem exceção.

Neste texto, darei foco à Função Fiscal das organizações, explorando dez razões que ressaltam a importância de se investir no desenvolvimento de um programa de Governança Tributária. Vamos a eles.



2. GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: DEZ RAZÕES PARA INVESTIR

2.1. Redução dos custos de compliance fiscal no médio prazo

Pode parecer contraditório dizer que investir em Governança Tributária contribui para reduzir os custos internos das Funções Fiscais nas organizações, mas isto é perfeitamente possível. E vai ficando tangível à medida que os projetos de implementação de práticas de governança revelam dados que permitem aos gestores tributários repensar seus processos, sistemas, estruturas, atividades e controles, eliminando riscos e ineficiências que passam despercebidos no cotidiano, mascarados pela pressão de prazos, fiscalizações, mudanças legislativas e pelas demais numerosas rotinas de um departamento fiscal.

Parte significativa dos custos incorridos pelas Funções Fiscais decorrem de uma elevada quantidade de atividades desempenhadas em bases repetitivas, para cumprimento de obrigações de cálculo de tributos e reporte de informações às autoridades – a conformidade ou compliance fiscal. E bastam problemas mínimos nesses processos e atividades, para que se deflagre uma silenciosa e persistente dispersão de recursos de departamentos tributários com atividades de baixo ou nenhum valor agregado, dedicadas à correção manual de erros, reconciliação de informações, compilação de dados produzidos em sistemas não integrados, ajuste de informações para aderência à legislação fiscal etc.

O esforço para elevar o nível de conformidade fiscal pode ser um bom

mote para um investimento inicial na implementação de um programa de Governança Tributária. Em que pese os custos envolvidos, sua organização terá clara visibilidade dos aprimoramentos a aplicar em processos, controles e sistemas que suportam a Função Fiscal e pode, com base nisso, iniciar um programa de melhoria.

Em médio prazo, a operação geral da Função Fiscal estará mais eficiente e com custos mais baixos, como resultado de processos racionalizados, controles mais efetivos, padronização de informações e análises, aprimoramentos tecnológicos e melhorias na qualidade da geração de dados e indicadores relevantes para fins fiscais (tax sensitive data e KPIs).

2.2. Diminuição de gastos com procedimentos e penalidades fiscais e aprimoramento na visão de risco tributário

O mesmo conjunto de iniciativas de um projeto de Governança Tributária, que conduza à elevação do nível de efetividade em processos a que aludi no tópico 2.1, também proporcionará sensível melhoria na qualidade de dados fiscais em geral, ao longo de toda a cadeia de produção de informação na organização. Quando se fala em melhoria de dados fiscais, os aprimoramentos normalmente se percebem em cadastros, em parâmetros sistêmicos, em formulações lógicas de cálculos (manuais ou configuradas em sistemas), em compilações para apurações mensais de tributos, em conteúdo de obrigações acessórias, em indicadores para

a gestão e em muitos outros núcleos de informações tributárias.

Dados com maior qualidade implicam menor exposição a erros, especialmente aqueles que decorrem de deficiências humanas ou sistêmicas não detectadas em rotinas de controle. Como consequência, certamente que a perda de valor registrada pela organização com sanções fiscais e gastos com atendimento a processos de fiscalização será muito menor. E, neste caso, os benefícios (ou retornos) de um projeto de Governança Tributária podem ser percebidos em curto prazo.

Mas há uma instância ainda mais sutil de melhorias que pode ser conquistada neste mesmo conjunto de iniciativas, já agora fora da órbita de processos de compliance fiscal. Essa instância se situa no nível da gestão. O profundo conhecimento e medição de processos e da qualidade dos dados fiscais, sustentado em indicadores, permitirá ao gestor da Função Fiscal alcançar uma visão muito mais sofisticada de risco e de como manejá-lo[ii] [iii] – ao que denomino de estado de gestão consciente da Função Fiscal.

Em geral, as oportunidades derivadas de um estado de gestão consciente da Função Fiscal são menosprezadas. Mesmo assim, na minha experiência profissional, pude observar algumas situações em que gestores tributários capturaram valor incremental relevante para suas organizações, simplesmente por dispor de informações com nível de qualidade e medição mais requintado. Isso lhes permitiu alocar recursos de maneira mais inteligente às suas demandas tributárias internas, gerindo prioridades, exposições e investimentos com muito mais efetividade.

2.3. Captura de vantagens competitivas: cooperação com as áreas de negócio na inovação de transações e extensão de boas práticas a parceiros na cadeia de suprimentos

Vantagens competitivas são aquelas representadas por ofertas (produtos ou serviços) que não podem ser imediatamente replicadas por concorrentes. Normalmente essa noção nos remete a inovações em atributos de produtos ou serviços, novos ou já existentes, resultantes de invenções ou evoluções tecnológicas. Entretanto, quando nos abstraímos dessa noção “de entrada” de vantagem competitiva, logo percebemos que o diferencial perante a concorrência pode decorrer de inovações nos atributos do negócio, como, por exemplo, de um modelo comercial inédito no mercado, sujeito a uma equação tributária mais eficiente para a organização. No Brasil, esta é uma pauta clássica nos exercícios de planejamento tributário nas Funções Fiscais.

Para fazê-lo, obviamente que as Funções Fiscais têm que estar munidas de conhecimento técnico e de negócio adequado. E mais: é necessário um processo interno que aproxime competências tributárias e de negócio em bases permanentes, permitindo que desenhos transacionais presentes e futuros sejam tempestivamente debatidos e favoreçam o surgimento de inovações nos atributos do negócio.

Conjugar competências, processos e funções (incluindo as de planejamento tributário) e assegurar que esses fatores de geração de valor operem de forma ótima em prol da organização é um dos objetivos de um projeto de Governança Tributária. Por conseguinte, um projeto dessa natureza aumenta exponencialmente a capacidade da organização de gerar vantagem competitiva, forjada através de modelos de negócio inovadores e fiscalmente eficientes.

Dito isto, reflete sobre o momento atual... E sobre o potencial de ganhos com a revisão de modelos de negócio que podem ser conquistados!

Estamos gradualmente nos recuperando dos golpes da crise global da



pandemia e vem se aproximando uma reforma tributária sem precedentes no País! Não poderia haver momento mais propício para uma revisitação ampla, organizada e bem pensada de todos os modelos de negócio da organização e respectivas implicações fiscais. Um projeto de Governança Tributária vai lhe ajudar a mapear e alocar recursos de forma efetiva junto às áreas de negócios, gerando vantagem competitiva para sua organização.

E você pode ir além! Projete suas ações de forma ampliada por toda a cadeia de suprimentos da sua organização. Estenda boas práticas de governança fiscal e estruture negócios com seus clientes e fornecedores – as vantagens competitivas auferidas para a organização tenderão a se multiplicar, além de fortalecer o ecossistema de negócios da empresa.

2.4. Captura de vantagens comparativas: velocidade na obtenção de benefícios e incentivos

Vantagens comparativas são aquelas representadas por ofertas (produtos ou serviços) que podem ser replicadas por concorrentes, em cenários de igualdade de operação. As hipóteses que mais facilmente me remetem à ideia de vantagem comparativa, em termos tributários, são as de benefícios fiscais dependentes de aprovação de autoridades. As empresas que tenham logrado obter um incentivo fiscal certamente terão vantagem em relação às demais, mas, em circunstâncias normais, o mesmo benefício pode ser também obtido por outras organizações.

Desonerações tributárias (por exemplo, incentivos fiscais federais ou estaduais) são previstas em normas de direito e podem ser fruídas por qualquer empresa que atenda as condições lá estabelecidas. Portanto, numa visão plana do assunto, vantagens comparativas não requerem esforço no âmbito da inovação em produto, serviço ou modelo de negócio, mas apenas investimento administrativo e, quando muito, logístico. Pode-

se inclusive formular teses econômicas no sentido de que economias com elevada taxa de incentivos fiscais de certa forma desestimulam a inovação... Mas isso é assunto para outro artigo.

Uma vez que vantagens comparativas podem ser replicadas pela concorrência, a velocidade de ação das organizações é o fator mais crítico para captura de valor em frentes dessa natureza. Para ilustrar, quanto mais rápido for iniciado o pleito por um incentivo fiscal, mais cedo serão auferidas as vantagens comparativas pertinentes. O comentário pode soar simplista, posto que há uma lista extensa de atividades adjacentes a um pedido de incentivo (projeções, investimentos, coordenação de atividades com parceiros, estruturas internas, sistemas, planos logísticos etc.). Mas a verdade é que são ações administrativas, apenas. Nada de inovador nesse processo.

Portanto, a pergunta que cabe é: como pode um projeto de Governança Tributária contribuir com a velocidade necessária para conquista de vantagem comparativa com incentivos fiscais no meu negócio?

Basicamente de três formas:

- i. Permite que a organização mantenha um alto nível de conformidade fiscal, conquistando destaque positivo nos ranques de classificações internas de contribuintes junto às respectivas das autoridades [iv], o que pode resultar em trâmites administrativos mais velozes;
- ii. Contribuindo para a excelência da empresa em termos de interação entre áreas, coordenação e qualidade de informação, facilitando a preparação de documentação e estudos que suportam os processos de concessão de benefícios fiscais e, consequentemente, a análise por parte das autoridades; e
- iii. Garantindo que os recursos internos da organização, sob coordenação da Função Fiscal e área de negócios, estarão articulados

para rapidamente operacionalizar as atividades de implementação do projeto incentivado tão logo o benefício/incentivo seja aprovado, acelerando o auferimento de vantagens financeiras.

Este é um tópico que merece especial atenção. Vem surgindo um número crescente de oportunidades de benefício no âmbito fiscal, que premiam os contribuintes com padrões mais elevados de governança na Função Fiscal (desde processamentos administrativos abreviados até desonerações financeiras). Uma frente de geração de valor altamente monetizável para a organização. Alguns exemplos:

- Operador Econômico Alfandegado (OEA) – tratamento favorecido em trâmites alfandegários para empresas que apresentem alto nível de conformidade em processos da área;
- Lei do Contribuinte Legal (Lei 13.988/20) – permite a liquidação de créditos tributários através de transação, podendo haver substancial redução da dívida, mas veda a participação a devedores contumazes;
- Programa Nos Conformes (Lei Complementar Estadual de São Paulo 1.320/88) – cria categorias de contribuintes, com base em indicadores como histórico de adimplemento fiscal e consistência entre valores declarados e arrecadados, e define tratamento mais célere nos trâmites administrativos.

2.5. Atração e retenção dos melhores talentos

Atrair e reter os melhores talentos para a Função Fiscal é um tema merecedor de um ou mais artigos específicos. Certamente que não conseguiremos discutir todos os ângulos desta temática neste texto. Mas um aspecto sobre talentos, em particular, merece foco no contexto deste artigo: a capacidade de atrair e reter talentos de uma organização é diretamente proporcional à sua habilidade de seguir criando desafios relevantes para as pessoas.

Aceito a ponderação que o leitor possa ter, no sentido de que um projeto de Governança Tributária não traz respostas diretas para a pergunta “como manter elevado o nível de desafio na minha Função Fiscal?”. No entanto, um tema central na agenda de governança é a sustentabilidade econômica da organização e, em assim sendo, um projeto de Governança Tributária há de manter as lideranças da Função Fiscal permanentemente instadas a pensar em como contribuir com resultados financeiros que garantam a perenidade do negócio. E eis aqui o cenário de criação contínua de desafios relevantes na Função Fiscal.

Nesse âmbito, obviamente que qualidade em conformidade (ou compliance) fiscal é importante. Mas qualidade em conhecimento técnico tributário é crucial; e é neste campo que mais se destacam os talentos que a organização deve atrair e reter.

Vamos entender melhor o porquê disso. Qualidade em compliance fiscal é largamente favorecida por processos eficientes, que contribuem para a sustentabilidade econômica da organização em termos de produtividade. Por outro lado, qualidade técnica tributária é essencial para processos de tomada de decisão que envolvam a avaliação de risco e oportunidade, tais como a definição de novos modelos de negócio, a opção por equações tributárias mais eficientes em estruturações, a interpretação de textos legais aplicáveis a transações etc. e, dessa forma, sua contribuição para a sustentabilidade da organização se dá em termos de competitividade.

Notaram a diferença?

Qualidade técnica na Função Fiscal é um atributo que fortalece o potencial competitivo de uma organização e isso só pode ser alcançado com a presença de talentos muito bem preparados e motivados. Nessa ordem de ideias, atrair e reter talentos na Função Fiscal é, em última análise, um

fator crítico para a sustentabilidade econômica da organização.

Um projeto de Governança Tributária vai ajudar sua organização a definir ações para manter elevado o nível de desafios, mapear e reter talentos chave na área tributária.

2.6. Gestão de riscos reputacionais

Uma parte relevante do valor das organizações está em sua reputação. Considere reputação em sentido bastante amplo, junto às diversas classes de stakeholders.

Diariamente circulam notícias sobre investigações e condenações envolvendo desvios de conduta em algumas das maiores empresas do País. A perda de valor que esses eventos causam por danos à imagem, ainda que temporários, pode ser múltiplas vezes maior do que os prejuízos provocados pelos desvios de conduta em si. Um arranhão na reputação de uma organização provoca um movimento natural de distanciamento por parte de todos os stakeholders, por motivos diversos, conforme a relação de cada um deles com a organização. E com esse distanciamento, vêm as perdas.

Caso você se recorde de algum evento recente dando conta de fatos danosos à imagem de uma empresa, certamente terá lido ou ouvido sobre movimentos de investidores/acionistas se desfazendo de suas participações, fornecedores, clientes e parceiros de negócios cortando ou restringindo transações mercantis, credores acionando cláusulas de proteção de seu capital, empregados constrangidos em comentar sobre suas posições na empresa, comunidades do entorno manifestando publicamente seu repúdio, mídias explorando a exposição negativa, reguladores impondo sanções, autoridades e governos cobrando ações...

Uma espiral de perda de valor difícil de se manejar. Práticas de Governança Corporativa que previnam tais riscos e seus efeitos adversos constroem uma reputação positiva, trazendo uma contribuição importantíssima, conquanto silenciosa, para manter a saúde no relacionamento com stakeholders, favorecendo a preservação de valor da organização.

Falando especificamente sobre a Função Fiscal, as coisas também funcionam assim [v]. Autoridades tributárias e governos são stakeholders influentes, que se incomodam com posturas empresariais desapegadas do espírito equitativo que dá substrato à lei tributária. Eles demonstram sua insatisfação através de punições administrativas, financeiras, criminais ou todas elas em conjunto.

Por este ângulo, fica fácil compreender por que são mal vistas pelo fisco, por governos e até mesmo pelo público em geral as organizações que adotam práticas agressivas de planejamento tributário, produzindo circunstâncias arrecadatórias desproporcionais ao seu tamanho ou à sua capacidade de geração de riqueza. Pior ainda é a reputação daquelas organizações que fazem escolhas fraudatórias ou adotam práticas de evasão fiscal em seus negócios.

Uma constatação a destacar: a correlação entre a riqueza gerada e a arrecadação tributária de uma empresa nunca teve tanta relevância na agenda de temas globais – e não deve retroceder em importância daqui para a frente. Este movimento foi deflagrado com a crise econômica internacional atravessada entre os anos de 2008 e 2013, durante a qual viu-se aumentada a necessidade de arrecadação de tributos em diversas nações. Neste período, deu-se exposição a um número significativo de modelos de negócios explorados por organizações globais relevantes [vi], que resultavam no deslocamento de lucros entre subsidiárias e jurisdições, de modo a proporcionar tributações mais vantajosas ou a fruição de

incentivos fiscais oferecidos por países com normas tributárias mais favoráveis. Exposição negativa para essas organizações, naturalmente... E custos altíssimos para manejar o assunto, inclusive com sanções tributárias...

Este cenário provocou discussões transformadoras na sociedade, lideradas principalmente por governos europeus, a respeito da moralidade de estruturas que resultavam em erosão da base de tributação ou deslocamento de riqueza entre jurisdições, especialmente em tempos desafiadores na economia global (tax morality). O debate sobre moralidade tributária subiu ao nível de instituições supranacionais e culminou com a definição de um conjunto de diretrizes para promulgação de normas internas de países, divulgado pela OCDE em 2015, sob a designação de BEPS[vii]. Mesmo não sendo signatário da OCDE, o Brasil vem sendo aderente às diretrizes de BEPS da OCDE.

Notem que os modelos transnacionais de negócio, geralmente aceitos até o agravamento da crise financeira global, rapidamente se tornaram reprováveis – uma inversão brusca de percepção, com efeitos brutalmente perversos para as organizações no plano moral.

Disso podemos extrair que as organizações não detêm controle total sobre os fatores que influenciam nas percepções dos stakeholders, muito menos sobre os seus reflexos reputacionais. Um eficiente sistema de governança em funcionamento na Função Fiscal vai abordar de forma permanente o entendimento corrente de autoridades e governos em relação ao alcance das legislações internas e ao conjunto de práticas empresariais e interpretações legais adotadas pela organização, permitindo que políticas e controles internos previnam situações de exposição adversa envolvendo modelos organizacionais, formatações de negócios e as diversas posições fiscais adotadas pela empresa.

Essas definições tributárias, alcançando pervasivamente todos os estratos corporativos afetados por informações fiscais e transparentes para todos os stakeholders, são um entregável clássico em um projeto de Governança Tributária. Certamente aumentará o nível de percepção reputacional positiva da sua empresa em termos de responsabilidade corporativa e equidade, proporcionando aumento de valor.

2.7. Redução dos riscos de exposição a fraudes tributárias internas

Organizações normalmente giram grandes somas de dinheiro, o que as torna alvos naturais de fraudes em diversas áreas, incluindo no campo tributário. Há que se reconhecer que o avanço de tecnologias tem diminuído o número de processos manuais, especialmente aqueles envolvendo pagamento de tributos, ajudando bastante a minorar as oportunidades de desvios criminosos de recursos. A evolução das formas de reporte de obrigações às autoridades fiscais, com o uso de interfaces digitais seguras e servidas com protocolos de validação de dados, também contribui para a redução de fraudes internas, à medida que limita substancialmente a possibilidade de falsificação nos recibos de entrega de declarações, além de coibir o envio de dados adulterados.

Mas o risco ainda existe. E, do ponto de vista da sanção pecuniária aplicável, é comum que as legislações tributárias estabeleçam cominações agravadas nas hipóteses de fraude. Nesse ponto, saber se a fraude interna se deu com ou sem o consentimento dos administradores da organização terá pouca ou nenhuma influência no tamanho da multa tributária aplicada, conquanto possa ampliar os desgastes no campo reputacional.

Mais do que a oportunidade para a fraude, a confiança na indetecção ou na impunidade tornam a possibilidade de obtenção de ganhos ilegítimos um risco permanente para as organizações, que pode se aguçar em momentos de crise econômica, quando se tornam mais escassos os bônus



por desempenho e outras remunerações de empregados baseadas em resultado financeiro. Em circunstâncias como essas, fraudes internas na Função Fiscal podem facilmente se fazer passar por erros de julgamento ou de execução de alguma atividade – situações relativamente escusáveis, caso venham a ser detectadas, mas de elevado custo financeiro para a organização.

A implementação de um projeto de Governança Tributária servirá para fechar eventuais frestas existentes, através de processos de compliance bem definidos, com controles (de preferência preventivos) adequadamente estruturados ao longo das atividades chave nos respectivos processos. A efetividade da governança aplicada à Função Fiscal poderá ser medida através de mecanismos de custo relativamente baixo, tais como auditorias regulares, levantamento e análise de indicadores, investigações sobre flutuações excepcionais de créditos e débitos, dentre outros.

2.8. Redução dos riscos de exposição a fraudes tributárias com a participação de terceiros

A evolução tecnológica aplicada por empresas e pelo fisco às obrigações fiscais e processos administrativos em geral também reduziu bastante o espaço para fraudes tributárias envolvendo terceiros. Mas esses riscos persistem e, por contarem com a participação de terceiros, podem resultar em fatos enquadráveis como corrupção, com um potencial de dano reputacional à organização bastante mais significativo do que aquele que abordamos no tópico 2.7.

Fraudes tributárias envolvendo atores externos à organização variam em forma e propósito, mas em síntese podem ser classificadas em um dos quatro cenários a seguir:

i. Ilícitos cometidos no contexto do supply chain: esta categoria compreende os conhecidos casos de compra e/ou venda de mercadorias

sem registro contábil (“caixa dois”), as transações praticadas sem emissão de documentos fiscais ou com indicação de valores menores do que os reais, as operações fictícias e outras operações concebidas com a finalidade de evasão fiscal através de fraude, sonegação ou conluio [viii];

ii. Atos de corrupção e concussão: crimes que contam com o conhecimento e participação direta de autoridades fiscais de diversas maneiras, como por exemplo na não lavratura de um auto de infração em procedimentos de fiscalização, no favorecimento em pedidos administrativos ou na aceleração de expedientes processuais;

iii. Fraudes e estelionatos vinculados a benefícios ou incentivos: podem envolver autoridades administrativas ou não e comumente consistem na emissão de documentos com fundamentações técnicas inverídicas – tais como laudos, estudos, pareceres, análises científicas, projeções de cenários –, que são utilizadas em requerimentos ou comprovações associadas a incentivos fiscais[ix];

iv. Outros conluios e combinações fraudulentas: quaisquer outras formas de fraude que pressuponham a coordenação de interesses da empresa e de atores externos, com o intuito de obter vantagens ilícitas no plano tributário.

As contribuições que um projeto de Governança Tributária pode trazer para a prevenção e combate de fraudes tributárias envolvendo terceiros são imensas e em grande parte se aproveitam os comentários sobre aspectos de risco, penalidades e demais orientações anotadas no tópico 2.7. Mas não é demais enfatizar as diversas hipóteses em que fraudes dessa natureza constituem crimes, com penas de restrição à liberdade de administradores e/ou colaboradores, além de pesadas sanções administrativas para a organização[x].

2.9. Clareza em políticas e transparência

Diversas organizações estão sujeitas a obrigações regulatórias de divulgação de políticas e práticas internas que sustentam o seu programa de conformidade (compliance regulatório).

Sinto-me frustrado por saber que são raras as menções às práticas de governança específicas para a Função Fiscal, presentes em notas de disclosure de compliance regulatório. Quando lembro que tributos são um elemento financeiro relevante e que permeia praticamente todos os ciclos funcionais de uma organização, minha frustração fica ainda mais agravada...

É tremendamente valioso para um leitor de demonstrações financeiras (principalmente os que não são versados em tributos) poder conhecer, em breves e objetivas palavras, como os conceitos de governança do programa de conformidade da organização são espelhados nas práticas tributárias. Colhi vários testemunhos nesse sentido. É como se o leitor, na sua qualidade de stakeholder, esperasse entender a dinâmica geral da Função Fiscal, riscos, controles etc., através da linguagem de Governança Corporativa. Uma expectativa bastante razoável.

Um projeto de Governança Tributária será de grande utilidade para construir um material de divulgação da Função Fiscal que atenda à expectativa do público leitor. Não são necessários textos extensos. Em um par de parágrafos, você certamente conseguirá delinear elementos chave da área tributária, tais como estrutura de operação, avaliação de riscos, controles, processo decisório e reflexo financeiro, que sustentam a Função Fiscal. Dedique um parágrafo mais para alinhar as práticas da área tributária na sua organização aos princípios de equidade, responsabilidade corporativa, transparência e accountability. Aí está! Disclosure de alto nível sobre sua Função Fiscal, gerando valor reputacional para a organização.

2.10. O efeito benchmark – tornar-se o referencial

A “cereja do bolo”. É tão fundamental para a organização se sobressair em matéria de governança na Função Fiscal quanto é para as suas pessoas. E, se a sua organização é um referencial em Governança Tributária, é porque os gestores e colaboradores da área também o são.

Nas ações que listei nos tópicos precedentes, as conquistas são geralmente evidenciadas por autopromoção. Para cada novo degrau galgado, haverá um indicador ou outro elemento objetivo que dará visibilidade do novo patamar alcançado pela Função Fiscal e isso é comunicado à organização e aos stakeholders “de dentro para fora”.

Tornar-se o benchmark, ao contrário, é uma conquista que se dá por aclamação. Os pares da organização e demais stakeholders espontaneamente celebram os níveis de excelência alcançados, fazendo da sua Função Fiscal o referencial em matéria de governança e trazendo reconhecimento “de fora para dentro”.

Os dividendos colhidos em termos reputacionais são muito altos, tanto para a organização como para as pessoas. Esse fenômeno dispara um processo de investimento contínuo, com vistas à manutenção da posição de destaque atingida e sedimentação do status de benchmark. Os temas tributários passam a receber maior relevância nas instâncias estratégicas e de alta gestão da organização e a liderança da Função Fiscal passa a ser condutora de certos níveis de discussão dentro desses fóruns (denomino esse fenômeno de conquista de posição cativa no boardroom priority list). Diversas classes de stakeholders passam a se aproximar, tais como agências, associações setoriais, autoridades, reguladores e outros, posicionando a organização de forma estratégica nos grupos formadores de opinião ou influenciadores na área tributária.

São os bônus reputacionais de um projeto de Governança Tributária.
Invista nisso!



3. AÇÕES E INDICADORES

Em um artigo futuro me dedicarei a sugerir um desenho básico para um projeto específico de Governança Corporativa Tributária. Há modelos consagrados para projetos gerais de Governança Corporativa, contudo, estes são demasiado extensivos e dispendiosos para uma função em particular. Em breve voltamos a falar sobre um modelo de projeto de governança próprio para a sua Função Fiscal.

Por ora, vou listar algumas ações que são recomendadas para suportar práticas pontuais de governança na Função Fiscal, incluindo aquelas que cobri nas “Dez Razões” discutidas na seção 2. As ações recomendadas são de rápida aplicação, baixo custo e podem ser de relativa utilidade para sua organização, mas sugiro fortemente que você considere investir em um projeto de Governança Tributária com a abrangência adequada, assim que for conveniente.

Antes começarmos, consulte o Compliance Office (Secretaria de Governança) da sua organização e obtenha a documentação básica relativa ao programa de integridade já implementado – nele você encontrará as diretrizes corporativas gerais, a serem adaptadas para a sua Função Fiscal, que sustentarão principiológica e conceitualmente as ações a seguir:

i. Obtenha o Código de Conduta Ética da organização e crie um documento associando as determinações lá contidas às práticas da

Função Fiscal. Por enquanto, não se preocupe se não conseguir fazer associação de todas as determinações, mas trate das mais relevantes. Todos os integrantes da área devem ler e entender o Código de Conduta Ética e o Código de Ética da Função Fiscal;

ii. Entenda a visão de riscos corporativos da organização e adapte a sua leitura para os riscos inerentes à Função Fiscal. Neste momento, você pode trabalhar com 4 grandes categorias, bem simples: riscos em dados; riscos em processos; riscos em julgamento; riscos em conduta;

iii. Estabeleça um mapa geral (macro) de processos, riscos pertinentes (nas categorias previstas no item “ii”) e controles chave. Neste momento, basta que seja um documento genérico. Estamos em busca de grandes riscos. É um exercício bastante educativo;

iv. Crie uma primeira versão de um programa de gestão de riscos. Pode ser básico, por ora. Pense em uma estrutura funcional que revisite os riscos e respectivos controles, execute revisão interna de processos/atividades e defina planos de mitigação, resolução e melhorias. Transporte essa visão para um calendário;

v. Estabeleça um canal de interação entre a Função Fiscal e outras áreas de negócio, bem como com o Compliance Office;

vi. Utilize especialistas externos independentes, especialmente nas ações contidas em “ii” e “iv”.

É sugerido que o seu ciclo de compliance na Função Fiscal seja completado

a cada doze meses.

Para uma visão sinótica de alguns critérios de aferição do valor capturado com um projeto de Governança Tributária, relativamente às razões que abordei na seção 2, proponho alguns indicadores básicos na Tabela I, abaixo. Mas é importante frisar que indicadores são escalas de medida de desempenho muito particulares e, se sua Função Fiscal já contar com alguns bem adaptados à realidade da organização, dê preferência a eles.

Indicadores			Dez Razões para Investir em Governança Tributária - Aspecto Beneficiado										
#	Descrição	Antes do Projeto	Depois do Projeto	Redução de custos de compliance	Redução de riscos fiscais	Captura de vantagens competitivas	Captura de vantagens comparativas	Atração e retenção de talentos	Gestão de riscos reputacionais	Prevenção de fraudes internas	Prevenção de fraudes com terceiros	Transparência e geração de valor	O efeito benchmark
1	Número de inconsistências em rotinas de conformidade fiscal / total de rotinas			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
2	Quantidade de horas incorridas com ações corretivas de compliance			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
3	Quantidade de demandas ou questionamentos iniciados pelas autoridades fiscais			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
4	Quantidade de horas incorridas no atendimento a demandas ou questionamentos			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
5	Transações melhoradas em conjunto com o negócio / interações programadas com o negócio (planning)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
6	Benefícios com planning (em R\$)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
7	Benefícios com planning / Receita Líquida					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
8	Incentivos fiscais em uso					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
9	Ganhos com incentivos (em R\$)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
10	Citações em mídias adversas (tributário)								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Citações em mídias favoráveis (tributário)							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	Artigos publicados por membros da Função Fiscal						<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	Participação em lideranças setoriais ou científicas					<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14	Turnover de talentos chave						<input checked="" type="checkbox"/>						
15	Eventos de inconformidade de conduta reportados							<input checked="" type="checkbox"/>					

Tabela I - Indicadores de desempenho do projeto de Governança Tributária e áreas beneficiadas

4. COMENTÁRIOS FINAIS

Os motivos apresentados na seção 2 não esgotam a lista de razões que podem levar sua organização a investir num projeto de Governança Tributária. Eu não poderia ter pretensões de sequer chegar perto disso. O mais importante é que os princípios de Governança Corporativa sejam uma fonte de inspiração contínua em processos da sua organização que visem à melhoria da Função Fiscal, quaisquer que sejam as causas. Lidere estes processos!

Se desejar se aprofundar no assunto no plano acadêmico, recomendo a excelente obra da Professora Luciana Aguiar – *Governança Corporativa Tributária: Aspectos Essenciais* (Ed. Quartier Latin, 2016).

Espero que o conteúdo acima seja de serventia para suas ações e gostaria de em breve poder ouvir o seu caso de sucesso. E sinta-se à vontade para compartilhar comigo suas conquistas.

Bom projeto!

Contato: manuel.cunha.marinho@gmail.com

[i] Definição contida no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC; 5º Edição, 2015, p. 20.

[ii] "What can't be measured can't be managed". Um corolário clássico lançado por uma das maiores autoridades em gestão corporativa: Peter Drucker.

[iii] As melhores práticas de governança têm privilegiado a abordagem de gestão baseada em risco (Risk Based Approach), para definir os sistemas de controles. Essa abordagem é altamente dependente de qualidade avançada na informação.

[iv] Sobre o assunto, consulte a Lei Complementar Estadual de São Paulo 1.320/88; Programa Nos Conformes.

[v] Exemplos recentes: operação Zelotes; operação "Boca Livre"

[vi] Interessantes reportagens de época, citando gigantes globais que faziam uso de estruturas internacionais para redução de tributos. <https://www.bbc.com/news/magazine-20560359>; <https://www.independent.co.uk/news/people/profiles/margaret-hodge-companies-have-to-pay-their-share-tax-is-a-moral-issue-8632880.html>.

[vii] Base Erosion and Profit Shifting Act (BEPS). Para um resumo, consulte: <https://www.oecd.org/tax/beps/about/>.

[viii] Ver Lei 4.502/64 para definição legal de sonegação, fraude e conluio (agravantes de penalidades). Ver Lei 8.137/90 – crimes contra a ordem tributária.

[ix] A operação "Boca Livre", conduzida pela Polícia Federal em 2016, investigou fraudes na aprovação de patrocínios culturais vinculados aos benefícios da Lei Rouanet – um exemplo de infração que cabe nesta classificação. <http://www.mpf.mp.br/sp/sala-de-imprensa/noticias-sp/operacao-boca-livre-reus-ligados-ao-grupo-bellini-sao-condenados-por-fraudes-em-projetos-culturais>.

[x] Ver Lei 12.846/13, a Lei Anticorrupção brasileira, promulgada após diversos compromissos internacionais assumidos pelo País de adesão a diretrizes internacionais estabelecidas no âmbito da OCDE, OEA e ONU.

