



Das responsabilidades com o Fisco até os riscos de exposição negativa na mídia

IBEF SP debate governança tributária

O café da manhã Governança Tributária – Por Que e Como a Alta Administração Deve Estar Envolvida?, foi organizado pela Comissão de Tributos do IBEF SP, e aconteceu no dia 10 de maio de 2011 na sede do Instituto. A palestrante, Marianne Mendonça Shiota Coutinho, é sócia internacional Corporate Tax Services & Transfer Pricing da KPMG no Brasil e advogada membro da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

A palestra abordou a importância do tema para as organizações no exterior e no Brasil, casos de repercussão na mídia e sugestões de como envolver a alta administração das empresas nos temas tributários e desenvolver políticas tributárias corporativas.

Marienne esclareceu que a governança tributária vai muito além do mero pagamento de impostos. “Ter um bom departamento tributário, com um bom técnico, que acompanha a legislação e paga seus impostos em dia, é o básico”, disse.

A gestão ideal é composta por diretrizes para os impostos e seus riscos, que devem ser tão sofisticadas, coerentes e transparentes quanto as das demais áreas da empresa. “Seremos mais agressivos ou conservadores? Qual o nível de risco que a empresa está disposta a correr?”, questionou.

Não basta que apenas o departamento tributário tenha uma visão clara do seu papel. É necessário haver mais pessoas dentro da organização que conheçam os impostos, os impactos no dia a dia do negócio, o poder de um planejamento tributário e os riscos de determinados procedimentos.

Entre os benefícios da governança tributária, está o aumento do valor da empresa em decorrência da percepção positiva dos investidores. Outra vantagem é a diminuição da ocorrência de impactos tributários negativos bruscos nos resultados da empresa, por ajudá-la a se prevenir com ações como a provisão de créditos.

O “grande segredo”, segundo a palestrante, é o maior foco no planejamento tributário sustentável, diretamente relacionado com as operações e negócios da empresa. Outra vantagem da governança tributária é a possibilidade de influenciar positivamente a legislação, regulamentação e jurisprudência tributárias. “Hoje, vemos cada vez mais as empresas tentando se aproximar e abrir canais de comunicação com os órgãos reguladores e com o Fisco, expondo suas ideias e dificuldades”, avaliou.

Quanto às autoridades fiscais, Marienne afirmou que as medidas antigas não estavam sendo suficientes para lidar com problemas como guerra fiscal, sonegação e evasão. “Não apenas no Brasil, mas no mundo todo, os fiscos precisavam se sofisticar.” A globalização das empresas também influenciou o compartilhamento de informações e a união de forças dos fiscos no sentido de abolir fronteiras na identificação fiscal. “Quem trabalha com Direito Internacional sabe que, antigamente, era muito difícil os fiscos conversarem, e algumas empresas se aproveita-

“Os departamentos tributários possuem metas genéricas, mas não estratégias formais ou objetivos claros alinhados com o negócio e aprovados pelo conselho ou administração”

vam dessa situação”, relatou. Hoje, a ideia é entender as bases jurídicas que justificam as informações divulgadas, tendo em mente que tudo estará exposto ao Fisco.

Cenário atual

A palestrante esboçou um retrato dos departamentos tributários ao redor do mundo, segundo pesquisa da KPMG International. Entre as características comuns, está a tendência em operar em isolamento em relação à administração e às unidades de negócios. A concentração das funções no cumprimento da lei e na alíquota efetiva, e a tendência das linhas de reporte terminarem no diretor financeiro, também foram citadas.

Marienne explicou que, mundialmente, os departamentos não têm sofrido o mesmo nível de desafio, fiscalização e administração de outras partes do negócio. “Talvez, para o Brasil, possamos citar o desafio do Sped [Sistema Público de Escrituração Digital], da Nota Fiscal Eletrônica e toda a parte de TI [Tecnologia da Informação]”, esclareceu. A palestrante também citou que a área tributária não é monitorada em nível estratégico e não está sujeita a revisões regulares pela auditoria interna. Informou ainda que, fora da área financeira, os riscos tributários têm recebido atenção superficial. “Os departamentos tributários possuem metas genéricas, mas não estratégias formais ou objetivos claros alinhados com o negócio e aprovados pelo conselho ou administração”, completou.

Na pesquisa, perguntou-se aos entrevistados se o departamento tributário da empresa onde trabalhavam possuía objetivos e estratégias claros e formalizados por escrito. Apenas pouco mais da metade (55,26%) dos respondentes disse que sim. A essa porção, foi perguntado se os objetivos e estratégias foram discutidos e/ou aprovados pelo órgão administrador da

empresa, e 58% responderam que não.

Apenas metade dos entrevistados respondeu “sim” à pergunta: “O departamento tributário de sua empresa é formalmente e regularmente revisado pela auditoria interna?” 21% responderam que não e 29% responderam que suas empresas não possuíam auditoria interna.

Ainda falando sobre o cenário atual, Marienne explicou que as implicações tributárias das maiores transações são consideradas apenas à medida que são concebidas e implementadas, ou seja, o departamento tributário é acionado apenas no momento de “apagar o incêndio”, o que pode gerar riscos inclusive à imagem da empresa.

Muitos diretores têm interesse, mas poucos conhecem os impostos e, hoje, há mais empresas preocupadas com os “juízos morais” sobre o planejamento tributário. Por outro lado, os executivos concordam que têm uma obrigação de reduzir custos, dos quais os impostos são um dos principais componentes.

A palestrante foi questionada, no caso de empresas estrangeiras que não possuem muitas noções acerca da tributação brasileira, como é possível instituírem a governança tributária internamente. Marienne concordou que isso constitui um desafio. “A ideia é não entrar nos detalhes técnicos, que são de difícil entendimento, mas levar ao conhecimento da diretoria a complexidade, os pontos de atenção, os vários impostos, os riscos que a empresa corre, em que momento deve envolver a área tributária e por que a governança pode trazer benefícios”, explicou, acrescentando que dados estatísticos ajudam muito, inclusive os baseados nos números da própria empresa.

A advogada apontou que, hoje, a governança tributária é uma questão de reputação, lembrando a explosão de escândalos corporativos recentes. “Os acionistas também estão cada vez mais interessados na questão, tanto pelo índice de carga tributária quanto pelo risco”, disse. Por parte dos governos, observa-se as regras antievasivas, tentando estabelecer novos limites sobre o que é legal, ético e moral. “Está sendo deixada para trás uma visão acadêmica, técnica, e começa a ter espaço uma avaliação subjetiva do que é correto”, resumiu.

QUADRO 1

Perguntas que os administradores ou conselheiros podem fazer à sua área tributária:

Qual é o nosso risco tributário, qual a sua importância, quem o gerencia e como?

Como fazemos nosso planejamento tributário, como ele é monitorado?

Nossa estratégia tributária é aceitável para interessados não acionistas?

Qual é o volume total de todos os impostos que pagamos, o que isso representa em porcentagem de nosso lucro?

Sabemos quem é o responsável por cada um dos vários tipos de tributos em nossa organização e eles sabem que são os responsáveis?

Qual o grau de conformidade das informações tributárias fornecidas para fins de suporte de demonstrações financeiras e tributárias?

Estamos sendo conservadores demais? Estamos pagando impostos em excesso?

Como nos comparamos com empresas similares?

Como o departamento tributário se comunica com o resto da empresa, inclusive a administração?

Marienne citou títulos de algumas matérias publicadas em veículos de comunicação de grande prestígio, como *Valor Econômico* e *O Estado de S. Paulo*. Ela mostrou como o nome de algumas empresas pode ser associado, ainda que por distorção midiática, a termos como “fraudadoras”, “driblar o fisco”, “multa”, “investigação” e “fraude fiscal”. “Muitas vezes, a empresa acredita que está fazendo tudo corretamente, e acaba sendo pega de surpresa. Imaginem o impacto dessas matérias sobre a imagem de uma corporação, construída ao longo dos anos”, refletiu.

A advogada atentou para o fato de que as atitudes em relação ao planejamento tributário têm se desviado rumo à aversão a riscos. Em levantamento da KPMG, os entrevistados declararam-se conservadores, com pouca tolerância para riscos de reputação. “Pouquíssimas empresas se declaram tolerantes aos riscos de reputação, mas o fato é que, muitas vezes, as corporações nem mesmo sabem o risco que correm”, avaliou.

Quase todos os consultados exigem nível de conforto entre 70% e 90% para um planejamento tributário. “70% indicaria um nível técnico alto, mas sem precedentes que sirvam como um guia. 90% ainda permite pequenos riscos” explicou. Diversos consultados manifestaram preocupação com os “juízos morais” externos sobre o planejamento tributário. O resultado da pesquisa sugere uma visão bem mais conservadora do que a observada no mercado. “A obrigação do gestor ainda fica muito voltada à redução de custos tributários, atendendo ao interesse dos acionistas”, concluiu.

Os pilares da governança tributária

A palestrante explicou o modelo de governança tributária da KPMG, que se pauta em oito pilares, todos focados na gestão de risco: estratégia, relacionamento e comunicação, pessoal, tecnologia e processos, gestão e controle de riscos, contabilidade, cobertura e, por fim, planejamento. Do ponto de vista desses pilares, Marienne esclareceu sobre os indicadores das melhores práticas tributárias.

A palestrante explicou que a estratégia tributária é resultante e alinhada com a estratégia de negócio, e que deve ser compreendida, acordada e apoiada pela



André Rosa (KPMG), Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Marienne Mendonça Shiota Coutinho (KPMG), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

administração (conselho). “A partir do momento em que a estratégia da empresa está definida, como a área de impostos pode ajudar para a realização?”, questionou. As diretrizes em torno de estratégias e riscos fundamentais devem ser documentadas, comunicadas e compreendidas. “Não basta ter uma estratégia no papel e ninguém conferir se ela está sendo implementada e atendendo aos interesses”, explicou.

Sobre o relacionamento e comunicação, Marienne considerou crucial que o departamento tributário seja visto como parceiro das áreas de negócios, com relacionamentos por toda a empresa e pontos claros de contato. “A pesquisa sugere também que, às vezes, o diretor financeiro faça um filtro da questão tributária e que o departamento tributário deve se reportar diretamente ao conselho”, informou.

Quanto ao pessoal, a palestrante destacou, dentre outros indicadores, a existência de programas de treinamento, não só para a equipe tributária, como também para os que fornecem informações fiscais.

Já os sistemas de tecnologia tributária devem ser coordenados e integrados com os contábeis e as informações tributárias relevantes devem estar inseridas nos processos e sistemas contábeis.

A política de riscos tributários deve estar alinhada com a de riscos corporativos, num ambiente de controle estabele-



cido pela administração, e deve haver processos de identificação e controle de riscos sujeitos a inspeção.

No aspecto da contabilidade, o ideal é que as atividades de reporte e *budget* sejam coordenadas com a função financeira e que haja controles para confirmar a adequação de previsões – como roteiros adequados de auditoria.

Sob o prisma da cobertura, a tributação deve estar na agenda das reuniões do conselho e deve haver cobertura adequada de todos os tributos, além da existência de um processo formal para elevar a consciência acerca do tema de impostos na empresa.

Quanto ao planejamento, o departamento tributário deve ser envolvido preventivamente no nível estratégico e possuir acesso fácil a informações gerenciais e aos tomadores de decisão.

A KPMG considera, também, alguns padrões comportamentais que devem servir de apoio para os indicadores de melhores práticas expostos anteriormente. É importante o estabelecimento de um tom “de cima para baixo” à filosofia tributária, ou seja, a empresa perceber a importância da governança tributária e dar voz e poder aos gestores desse departamento. A atitude deve ser clara com relação a desvios de procedimentos e deve haver supervisão ativa da estratégia tributária, incluindo estratégias de riscos.

Deve haver capacidade para fazer perguntas perspicazes e reportes oportunos à administração sobre questões tributárias

"A ideia é não entrar nos detalhes técnicos, que são de difícil entendimento, mas levar ao conhecimento da diretoria a complexidade, os pontos de atenção, os vários impostos, os riscos que a empresa corre, em que momento deve envolver a área tributária e por que a governança pode trazer benefícios"

relevantes. “Questões importantes devem ser levadas e debatidas em um nível superior, o departamento tributário não pode estar sozinho para resolvê-las”, disse.

Outros indicadores comportamentais seriam linhas de reporte apropriadas e acesso para a área tributária, definição clara de responsabilidades e delegação de autoridade, lotação apropriada de pessoal, controles adequados e revisões independentes.

Para iniciar a implementação da governança tributária, os primeiros passos são: definir a estratégia tributária da empresa, decidir o que deve ser comunicado e como colher evidências de que a empresa está efetivamente implementando o que foi definido. “É importante que teoria e prática estejam alinhadas. Não adianta discutir e depois passar o trabalho para uma pessoa que não está devidamente informada acerca da estratégia”, explicou.

Marienne deu, ainda, mais alguns exemplos de boas práticas tributárias, entre elas, a existência de uma política clara e defensável de gestão tributária, a comunicação constante e efetiva acerca da posição tributária tanto para o público interno como externo, a estratégia tributária bem documentada aprovada pelos níveis mais altos da corporação e comunicada de forma efetiva, a influência no debate entre contribuinte e Fisco e o envolvimento do time tributário da empresa nas reuniões estratégicas.

A palestrante sugeriu ainda algumas perguntas (ver quadro 1) que os conselheiros devem fazer a seus gestores tributários. “São essas as pessoas que devem fazer essas perguntas e dar a devida importância para o departamento tributário. Não adianta se isolar e apenas acreditar que há alguém cuidando disso por você.” Dessa forma, o administrador passa a ter maior consciência sobre os processos tributários



Marienne Mendonça Shiota Coutinho é sócia internacional Corporate Tax Services & Transfer Pricing da KPMG no Brasil e advogada membro da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)

que influenciam a vida da empresa, suas finanças, e sobre como anda o mercado.

Marienne concluiu que a tributação passa ser cada vez mais um tema estratégico e que as exigências de regulamentação e reporte estão se tornando mais rígidas: imprensa e autoridades fiscais estão nomeando e envergonhando o planejamento tributário supostamente “antiético”. Segundo a palestrante, a pressão por parte dos acionistas – pela criação de mais valor – também é implacável.

Por isso, as empresas devem ser sensíveis às demandas do público em favor de padrões éticos e ambientais elevados, devem aceitar certos riscos e rejeitar outros. Já os conselhos devem definir sua filosofia tributária, buscando oportunidades de maximizar valores e retorno ao investidor, ao mesmo tempo em que atendem às diferentes exigências de uma série de grupos de interesse.

A advogada reiterou que um debate construtivo entre os *stakeholders* é bom para todos e pode ajudar os administradores ou conselheiros a encontrarem seu caminho. “Devemos estimular o diálogo entre Fisco e contribuinte. Não deve haver pró-Fisco nem pró-contribuintes. Deve haver pró-Brasil. Queremos que a economia cresça e se desenvolva”, concluiu. ■