

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Nickolas Markus da Silva Costa

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO TRIBUTÁRIA NAS
EMPRESAS**

**Taubaté – SP
2020**

Nickolas Markus da Silva Costa

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO TRIBUTÁRIA NAS
EMPRESAS**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Ma. Ângela Maria Ribeiro

**Taubaté – SP
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

C837i Costa, Nickolas Markus da Silva

A importância da Gestão tributária nas empresas / Nickolas Markus da Silva Costa. – Taubaté, 2020.
52f. il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020.

Orientação: Profa. Ma. Ângela Maria Ribeiro, Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental.

1. Administração de empresas. 2. Tributos. 3.
Gestão tributária. I. Título.

CDD – 658.4

NICKOLAS MARKUS DA SILVA COSTA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO TRIBUTÁRIA NAS EMPRESAS

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Ma. Ângela Maria Ribeiro

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais José Antônio Fernando Costa e Marlinete Lima da Silva pelo apoio incondicional e por terem proporcionado a melhor educação possível.

Ao meu irmão Luiz Henrique da Silva Costa por estar ao meu lado em qualquer situação e pelo incentivo constante.

À minha professora orientadora Ângela Maria Ribeiro pelas influentes contribuições, apoio e paciência ao longo da elaboração desse trabalho.

Aos meus amigos Igor Pucci de Souza Almeida, Pedro Augusto Venâncio, Renato Mateus dos Santos e Vânia Cordeiro Galvão pela cooperação mútua na busca pelo conhecimento e pela amizade desenvolvida ao longo desses anos.

Aos professores André Luiz Freitas Guimarães, Augustinho Ribeiro da Silva, Júlio César Gonçalves, Marcus Vinicius Souza Dias, Marlene Ferreira Santiago, Monique Marques da Costa Godoy, Paulo Dias Raposo Filho, Quésia Postigo Kamimura, Raquel Pires, Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço, Romária Pinheiro da Silva e Vilma da Silva Santos pelos conhecimentos compartilhados, pelo apoio e incentivo no decorrer da graduação e por terem acreditado em meu potencial.

"As obras públicas não são construídas com o poder miraculoso de uma varinha mágica. São pagas com os fundos arrecadados dos cidadãos." (MISES, Ludwig von).

COSTA, Nickolas Markus da Silva. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO TRIBUTÁRIA NAS EMPRESAS.**: 2020. 52 f. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Bacharel de Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Devido à complexidade do Sistema Tributário Brasileiro, vários empresários possuem dúvidas de como realizar uma administração tributária eficaz. Muitos acabam delegando essa tarefa somente ao contador, sem ter uma participação nos assuntos relacionados a área tributária, como exemplo no planejamento tributário da empresa. Por conta disso, há um grande risco dessa falta de entendimento acarretar problemas para a empresa, podendo comprometer até mesmo sua situação financeira. Esse trabalho busca demonstrar a importância da gestão tributária para as empresas, de modo a colaborar com o esclarecimento das constantes dúvidas dos gestores com relação ao tema. A metodologia do presente estudo foi a pesquisa bibliográfica com base em documentos teóricos anteriormente publicados. Também foram consultados livros, artigos científicos, legislação, além da utilização da pesquisa em *sites*. O resultado dessa pesquisa demonstra que a gestão tributária traz impactos positivos para a empresa, tanto para a área tributária quanto para outras áreas. Conclui-se, então, que a gestão tributária é essencial para o desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Administração Empresarial, Tributos, Gestão Tributária.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Principais Teorias da Administração.....	16
Tabela 1 – Evolução do Processo Administrativo.....	19
Quadro 2 – Relatório de Tributos Recolhidos.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo das Funções Administrativas.....	17
Figura 2 – Desenvolvimento do Planejamento Tático.....	22
Figura 3 – Conhecimentos Técnicos.....	33
Figura 4 – Habilidades Pessoais.....	34
Figura 5 – Modelo de Governança Tributária.....	39
Figura 6 – Componentes do Sistema de Gestão Tributária.....	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF - Constituição Federal

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

CTN - Código Tributário Nacional

ERP - *Enterprise Resource Planning*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

IOF - Imposto sobre Operações Financeiras

IRPF - Imposto de Renda Pessoa Física

IRPJ - Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas

ITCMD - Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação

ITBI - Imposto Sobre a Transmissão de Bens Imóveis

KPI - *Key Performance Indicator*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIB - Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

STB - Sistema Tributário Brasileiro

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
LISTA DE TABELAS.....	07
LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	09
SUMÁRIO.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA DO TRABALHO.....	13
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 PROBLEMA.....	13
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.6 METODOLOGIA.....	14
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL.....	16
2.1.1 As Principais Funções Administrativas.....	17
2.2 PLANEJAMENTO.....	20
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	21
2.2.2 Planejamento Tático.....	21
2.2.3 Planejamento Operacional.....	22
2.3 SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO.....	23
2.3.1 Legislação.....	23
2.3.1.1 Princípios constitucionais.....	24
2.3.2 Tributos.....	25
2.3.2.1 Elementos do Tributo.....	26

2.4 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	28
2.4.1 Tipos de planejamento tributário.....	28
2.4.2 Regimes tributários.....	29
2.4.3 Elisão e Evasão Fiscal.....	30
2.4.3.1 Normas Antielisivas.....	32
3 GESTÃO TRIBUTÁRIA.....	33
3.1 OBJETIVOS.....	34
3.2 CARACTERÍSTICAS.....	34
3.2.1 Perfil do Gestor Tributário.....	34
3.2.2 Responsabilidades do Gestor Tributário.....	36
3.2.3 Atividades do Gestor Tributário.....	37
3.3 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA.....	38
3.3.1 Princípios.....	38
3.3.2 Técnicas.....	40
3.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO TRIBUTÁRIA.....	42
3.4.1 Amplitude do Sistema de Informação de Gestão Tributária.....	43
4 RESULTADOS.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Os tributos estão presentes no cotidiano e no orçamento de muitas pessoas. Eles estão em muitos produtos ou serviços que consumimos e nos serviços oferecidos pelo Estado, como iluminação e cartórios. Seja pessoa física ou empresa, a verdade é que todos pagam tributos, mesmo que a grande maioria dos contribuintes não goste deles.

O pagamento de um tributo, em particular os impostos, por parte de um indivíduo tem relação com o conceito de cidadania, pois é através da arrecadação de tributos que o Estado consegue investir em áreas de interesse coletivo, como saúde, educação, segurança pública, entre outras. Para as empresas, o pagamento de tributos é uma forma de exercer a responsabilidade social e manter a ética em seus ganhos financeiros, temáticas altamente exigidas pela sociedade nos dias atuais.

No Brasil, o funcionamento do sistema tributário, bem como sua estrutura, é considerado por muitos profissionais da área tributária um dos mais complexos do mundo. Além disso, os tributos compõem grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, chegando a ocupar 35,07% (o equivalente a R\$ 2,39 trilhões) do mesmo em 2018, segundo Fernandes (2019). Essa carga tributária está abaixo da média se comparada com os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), porém é elevada para seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) se comparada com esses mesmos países, segundo o relatório do grupo de trabalho destinado a avaliar a funcionalidade do Sistema Tributário Brasileiro (Brasil, 2017). Além disso, o Brasil sofre com o problema da corrupção, tanto por parte de determinados agentes públicos, que desviam os recursos oriundos da tributação, quanto por parte de alguns empresários, que cometem crimes contra a ordem tributária, como sonegação, de forma intencional, provocando crises nos serviços básicos para a população.

Por conta da complexidade do sistema fiscal do Brasil, muitos empresários possuem dúvidas de como realizar uma administração tributária eficaz. Por conta disso, há um grande risco dessa falta de entendimento acarretar problemas para a empresa, podendo comprometer até mesmo sua situação financeira. Diante dessa situação, esse estudo busca apresentar a importância da gestão tributária para as empresas, com intenção de esclarecer os questionamentos de gestores em relação ao tema.

1.1 TEMA DO TRABALHO

É inegável a importância dos tributos para a sociedade. É através deles que o Estado obtém recursos para investir e melhorar os serviços básicos para a população. Mais importante que os tributos, é saber como administrá-los, seja para o dirigente de um departamento público ou para o administrador de uma empresa, pois ele também possui obrigações tributárias. Levando em conta a situação exposta, o tema proposto nesse trabalho é gestão tributária.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Mostrar a importância de uma gestão tributária eficaz para a empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são necessários para que o objetivo geral seja alcançado. Entre eles estão:

- Apresentar o Sistema Tributário Brasileiro;
- Demonstrar a importância e necessidade de um planejamento tributário numa empresa;
- Elaborar um quadro com os aspectos necessários a uma gestão tributária.

1.3 PROBLEMA

A complexidade do funcionamento do sistema de tributação do Brasil, aliado com o preconceito que essa temática sofre no ambiente empresarial, geram dúvidas nos administradores, o que ocasiona erros na gestão tributária da empresa, que vão desde o pagamento de um imposto de forma equivocada até a falta de declaração do mesmo, acarretando consequências negativas para a organização. Diante disso, se faz o

questionamento: uma gestão tributária eficaz realmente resulta em benefícios para as empresas?

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Adquirir conhecimento sobre os tributos pode ser um pouco difícil, no entanto é essencial para qualquer gestor de uma empresa ter esse estudo, pois facilita a elaboração de um planejamento tributário eficiente e auxilia a criação de estratégias para atuação no mercado. Além disso, o administrador da empresa, em seu papel como cidadão, é capaz de analisar as informações divulgadas pelo governo no portal da transparência, referente aos tributos, e cobrar o Estado por melhorias em diversas áreas.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo consiste na forma de uma pesquisa bibliográfica com base em documentos teóricos anteriormente publicados. Para realizar essa pesquisa, foram consultados livros, artigos científicos, legislação e jornais que retratem o assunto estudado, além da utilização da pesquisa em *sites* para a elaboração do trabalho.

Para Silva (2003, p. 60), a pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu início. Ela explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc. Além disso, podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas.

Segundo Beuren (2006, p. 87), a pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema que está sendo estudado.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos, de forma que a seqüência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução abordando questões preliminares a respeito do tema, ainda trata dos objetivos, da importância do tema, da delimitação do local onde o estudo foi desenvolvido, da metodologia e da organização do trabalho.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas como gestão empresarial e planejamento tributário.

O Capítulo 3 trata do desenvolvimento do tema, abordando o funcionamento da gestão tributária.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados do estudo.

No Capítulo 5 são realizadas as conclusões e sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

No cenário mundial do século XXI, as empresas exercem um importante papel na sociedade. É por meio delas que os indivíduos satisfazem suas necessidades, obtêm renda e adquirem novos produtos e serviços. Além disso, elas contribuem para o desenvolvimento econômico e tecnológico de uma região. Mas, para que as organizações possam desempenhar esse papel, é necessário que elas sejam administradas.

De acordo com Certo (1994, p. 3 apud Chiavenato, 2015, p. 6) administração é o processo de alcançar objetivos pela atividade com pessoas e outros recursos que são utilizados pela organização. Para Chiavenato (2015, p. 8) administração configura como a única instituição que ultrapassa as fronteiras de países e organizações, apresentando um significado coletivo e mundial. Por esse motivo, a administração não só é essencial para o crescimento de uma empresa, mas é também um componente fundamental na organização e manutenção do macroambiente empresarial.

Não se tem conhecimento de uma época específica do surgimento da administração. Acredita-se que ela sempre acompanhou a evolução do ser humano ao longo da História de forma empírica, sendo influenciada por fatores históricos de grande relevância para o ambiente empresarial, como a Revolução Industrial, e por grandes instituições, como a igreja e o exército, conforme explicitado por Barros Neto *et al.* (2018, p. 109). Somente no início do século XX, de acordo com Chiavenato (2003, p. 26), a administração surgiu como uma ciência, resultante de contribuições de outras áreas científicas, como a psicologia, a engenharia, a matemática, a física, entre outras. Além disso, eventos como a Revolução Industrial contribuíram para o avanço tecnológico e o crescimento das organizações, ocasionando em uma demanda por estudos científicos referente à administração.

Chiavenato (2003, p. 12) classifica esses estudos em 6 principais abordagens: científica, clássica, comportamental, neoclássica, sistêmica e contingencial. O Quadro 1 apresenta as teorias, principais ênfases e os seus principais autores.

Quadro 1 – Principais Teorias da Administração

Teoria	Principais ênfases	Principal autor
Científica	Tarefas	Frederick Taylor
Clássica	Estrutura	Henri Fayol
Comportamental	Pessoas	Kurt Lewin
Neoclássica	Estrutura	Peter Drucker
Sistêmica	Tecnologia	Ludwig Von Bertalanffy
Contingencial	Ambiente	Alfred D. Chandler

Fonte: adaptado de Chiavenato (2003, p. 12)

Com o decorrer do tempo, novos estudos foram surgindo na ciência da administração, com o objetivo de atualizá-la aos novos tempos e auxiliar os administradores na execução de suas atividades empresariais. Porém, apenas o conhecimento dessas teorias não basta para uma gestão acertada, é necessário que o administrador possua competência e capacidade de adaptação a mudanças.

Para que a gestão da empresa seja eficaz, é necessário que o gestor faça um delineamento de um processo e defina os objetivos que deseja alcançar. Esse processo envolve o conjunto das habilidades necessárias para um administrador, que, segundo Chiavenato (2003, p. 3), existem três tipos: técnicas, humanas e conceituais, e as funções administrativas que precisam ser exercidas pelo gestor para alcançar os objetivos da empresa.

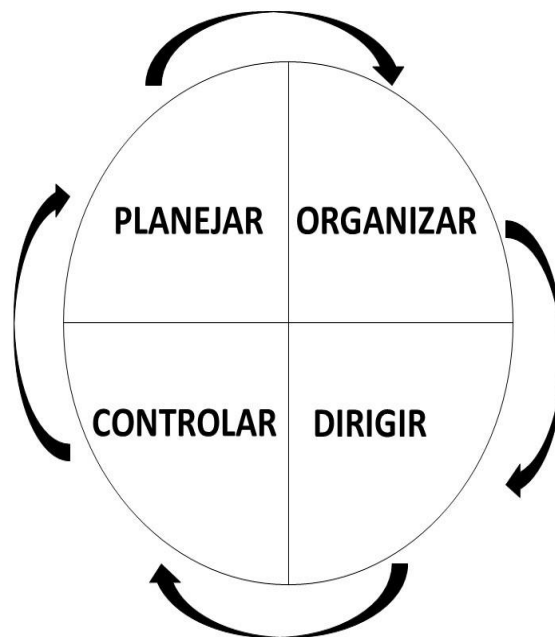
2.1.1 As Principais Funções Administrativas

De acordo com Maximiano (2011, p. 13-14), as funções administrativas foram definidas, inicialmente, por um estudo desenvolvido pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol (1841-1925), o qual tinha como objetivo estabelecer as atividades que um administrador deveria desempenhar na gestão dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, etc.). Dessa forma, Fayol chegou à conclusão de que essas funções se baseiam em quatro ações: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Com a evolução da tecnologia, as mudanças das necessidades dos consumidores e um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, o processo de administrar uma empresa

precisa ser dinâmico e integrado. Com isso, as funções administrativas devem ser colocadas em um ciclo, sendo a primeira etapa a função planejar. A Figura 1 ilustra o ciclo das funções administrativas.

Figura 1: Ciclo das Funções Administrativas



Fonte: adaptada de Marques e Oda (2008, p. 73)

Araújo (2004, p. 159-160) define as funções administrativas em um ciclo composto pelas ações de planejar, organizar, dirigir e controlar, respectivamente:

- Planejar: constitui-se em determinar o futuro da empresa. Deve-se definir suas metas, a maneira que serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos, ou seja, primeiramente é necessário estabelecer o ponto aonde a empresa deseja chegar, pois somente com meta(s) claramente definida(s) pode-se trabalhar para a excelência empresarial. Nos dias de hoje, é praticamente impossível trabalhar uma organização sem um planejamento, ainda que seja um planejamento convencional;
- Organizar: após definir as metas organizacionais, os gestores da empresa devem estabelecer uma estrutura para que as atividades possam ser desempenhadas. Ela é denominada como estrutura organizacional, a qual se define como o grupo de comunicações, decisões e responsabilidades de cada setor da empresa, unindo-os

em uma estrutura única. Essa estrutura deve estar compreensível e de forma acessível aos colaboradores da organização, para que eles tenham consciência do funcionamento e divisão da empresa;

- **Dirigir:** nessa etapa, é necessário que o administrador possua a capacidade de influenciar as pessoas a realizarem as tarefas com o objetivo de alcançar a meta estabelecida. É preciso que o gestor possua habilidades com liderança e motivação, para direcionar os colaboradores na realização de suas atividades;
- **Controlar:** após o estabelecimento do planejamento, da organização e da direção da gestão da empresa, é necessário que os administradores realizem o controle das atividades, com o propósito de garantir a execução do que foi planejado e a correção de possíveis falhas.

Para Chiavenato (2015, p. 15), as funções administrativas fazem parte das obrigações do administrador, formando o processo administrativo. Ele foi proposto primeiramente por Fayol, porém, ao longo do tempo, esse processo foi se modificando a partir de estudos de outros autores. A Tabela 1 demonstra a evolução desse processo.

Tabela 1 – Evolução do Processo Administrativo

Fayol	Gulick	Urwick	Dale	Newman	Nossa abordagem
Prever	Planejar	Investigar Prever Planejar	Planejar	Planejar	Planejar
Organizar	Organizar	Organizar	Organizar	Organizar	Organizar
Comandar Coordenar	Admin. pessoal Dirigir Coordenar	Comandar Coordenar	Dirigir	Liderar	Dirigir
Controlar Orçar	Informar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar

Fonte: Chiavenato (2015, p. 16)

2.2 PLANEJAMENTO

Todas as empresas necessitam de recursos para produzir seus produtos ou serviços e para manter suas atividades administrativas, e de pessoas para consumir esses mesmos produtos ou serviços. No entanto, os recursos não são ilimitados e as pessoas estão cada vez mais exigentes com relação a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Aliado a isso, as empresas atuam em um contexto de incertezas, por conta das mudanças cada vez mais rápidas no campo social, econômico e tecnológico. Por causa desses fatores, as empresas precisam de um planejamento eficaz.

O planejamento, de acordo com Corrêa (2002, p. 98), consiste em um processo administrativo e sistemático para alcançar um determinado objetivo, sincronizando com a atuação de agentes externos, para obter o máximo de resultados com a utilização mínima de recursos. Esse processo, conforme Steiner (1969, p. 12 apud Oliveira, 2018, p. 2), é composto por cinco dimensões:

- A primeira dimensão do processo de planejamento está relacionada ao assunto que será abordado, o qual pode ser marketing, finanças, recursos humanos, etc. Portanto, essa dimensão está relacionada a área de atuação da empresa;
- A segunda dimensão corresponde aos elementos que irão compor o planejamento, como o orçamento, as metas, as normas e os procedimentos;
- A terceira dimensão equivale ao tempo de duração do planejamento, que pode ser de curto, médio ou longo prazo;
- A quarta dimensão refere-se ao local da empresa onde esse planejamento será elaborado, como departamentos, subsidiárias, etc.;
- A quinta dimensão corresponde às particularidades do planejamento, o qual pode ser simples, complexo, formal, econômico, viável, entre outras características.

O planejamento é fundamental para a empresa pois, segundo Araújo (2004, p. 159), é ele que define o futuro da empresa, dando visibilidade à possíveis ameaças e oportunidades, ocasionando na diminuição de riscos e no aumento de acertos. Já para Campos e Barsano (2016, p. 48), conforme as operações da empresas forem mais complexas, o gestor deve dar mais prioridade para o planejamento, ao contrário do que era realizado antigamente. O planejamento é classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional.

2.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato (2016, p. 348), o planejamento estratégico é um processo organizacional tolerante a adaptações, sendo elaborado através da avaliação e da tomada de decisão. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 39), ele está relacionado com os objetivos de médio ou longo prazo que a empresa pretende atingir, os quais irão afetar a direção e a efetividade das ações da organização.

Sua formulação é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, como a diretoria, e possui dois elementos essenciais: as premissas básicas, conhecidas também por políticas, e a estratégia.

A estratégia, segundo Fernandes e Berton (2017, p. 3) está fundamentada em conceitos militares para derrotar os inimigos. Após a Segunda Guerra Mundial, esses conceitos foram levados para o ambiente empresarial através de autores conceituados, como Peter Drucker e Igor Ansoff. Ela está interligada às grandes decisões tomadas pelas empresas, em sua grande parte pelo grupo diretivo da organização.

Conforme Fernandes e Berton (2017, p. 10), a estratégia no ambiente empresarial foca em mercados específicos, com produtos ou serviços produzidos e vendidos para um determinado grupo de clientes e com concorrentes conhecidos.

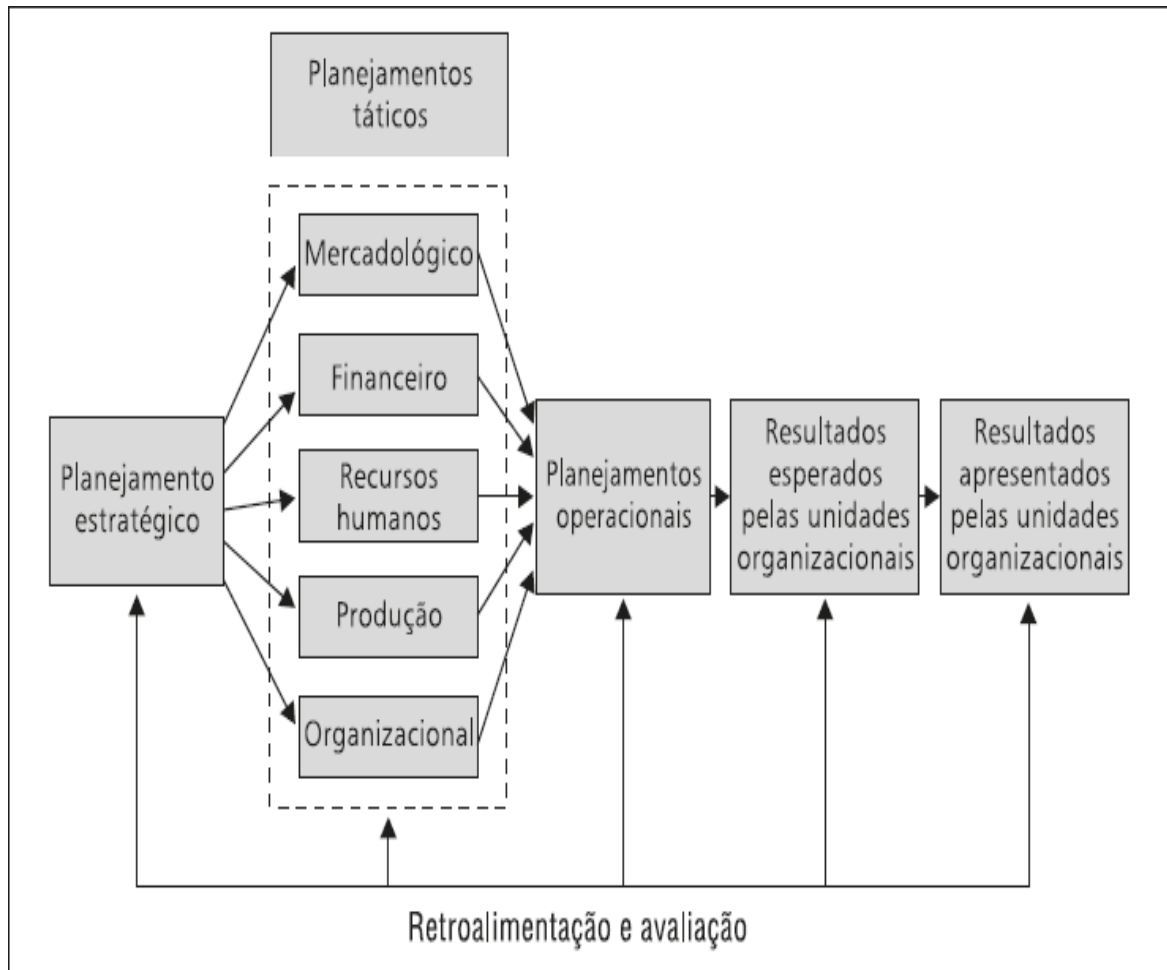
2.2.2 Planejamento Tático

Em conformidade com Oliveira (2018, p. 18), planejamento tático é uma norma da administração que tem como propósito aprimorar um determinado setor de resultado e não a organização como um todo. Logo, trabalha com análises dos objetivos, processos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Na opinião de Chiavenato (2015, p. 188), o planejamento tático consiste em antecipar as ações e objetivos que devem ser realizados e, com isso, fornecer condições racionais para administrar a empresa.

Ele é desenvolvido pelo nível intermediário da empresa, que é composto pela gerência e chefes de setores, e tem como principal finalidade a utilização dos recursos organizacionais disponíveis de maneira eficiente para atingir os objetivos estabelecidos, seguindo uma estratégia previamente determinada, e orientando-se com as normas e os procedimentos

exigidos pela liderança da empresa para o processo decisório. A Figura 2 ilustra o desenvolvimento do planejamento tático.

Figura 2 – Desenvolvimento do Planejamento Tático



Fonte: Oliveira (2018, p. 18)

2.2.3 Planejamento Operacional

Segundo Oliveira (2018, p. 19), o planejamento operacional consiste na validação, geralmente por meio de documentos, das metodologias e da implementação de objetivos específicos que devem ser alcançados pelas áreas operacionais da empresa, sendo elas responsáveis pela elaboração do planejamento. É nesse tipo de planejamento que é utilizado

os planos de ação (também conhecidos por planos operacionais), com foco no cotidiano da organização.

2.3 SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO

O Sistema Tributário Brasileiro (STB) foi estabelecido por meio da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, porém, conforme Silva e Faria (2017, p. 21), essa lei desempenhava apenas a função de lei ordinária. Foi a partir da Constituição Federal (CF) de 1988 que o STB foi oficialmente instituído, apresentando as orientações para que os governantes administrem os tributos de acordo com a lei.

A Constituição (Brasil, 1988), entre os artigos 145 a 162, trata dos princípios constitucionais da tributação, das competências tributárias dos entes federativos (União, estados, Distrito Federal e municípios) e da repartição das receitas tributárias. Já o Código Tributário Nacional (CTN) é responsável por abordar as espécies tributárias, as competências tributárias, as limitações do poder de tributar, as alíquotas, as bases de cálculo, entre outros assuntos tributários.

2.3.1 Legislação

De acordo com o art. 96 do CTN (Brasil, 1966), a expressão legislação tributária abrange todas as leis, os tratados internacionais, os decretos e as outras normas jurídicas que abordem, em seu todo ou em uma seção específica, sobre os tributos e as relações jurídicas a eles pertinentes.

As normas legais tributárias seguem uma hierarquia, sendo que uma não deve interferir na outra, com risco de gerar inconstitucionalidade. Segundo Silva e Faria (2017, p. 22), essa hierarquia é composta por:

1. Constituição Federal: é a diretriz para todas as outras normas;
2. Lei complementar: é responsável por instituir a base de cálculo, a alíquota e outros aspectos formais de um determinado tributo;

3. Lei ordinária: é responsável por instituir os tributos já criados pela Constituição. É por meio dessa lei que cada ente federativo tem prerrogativa para criação de tributos;
4. Decretos, portarias, resoluções e instruções normativas: são responsáveis por resolverem questões que demandam um curto período para serem solucionadas, como prazos para pagamentos de tributos, prazos para entregas de obrigações acessórias, entre outras.

2.3.1.1 Princípios Constitucionais Tributários

Segundo Silva e Faria (2017, p. 27), a Constituição brasileira traz à população todas os direitos e deveres no momento da geração e do pagamento de um determinado tributo, pois a maior fonte de riqueza do governo brasileiro vem da arrecadação de impostos e outros tributos. Dessa forma, se tem um controle mais rígido, conforme determinado pela Constituição. Por conta disso, a CF determina alguns princípios constitucionais, os quais devem ser obedecidos quando o governante aumentar ou criar algum tributo.

- Princípio da capacidade contributiva: cada contribuinte irá pagar os tributos de acordo com sua capacidade financeira e econômica, sem que isso infira no prejuízo ao mesmo;
- Princípio da anterioridade: a cobrança do tributo somente pode ser iniciada no próximo exercício diante da lei que o institui;
- Princípio da seletividade: os produtos com maior necessidade pelo consumidor sofrerão uma diminuição em sua carga tributária. Em contrapartida, os produtos mais supérfluos terão um aumento em seu volume de tributos;
- Princípio do não confisco: o tributo não pode ser usado como uma forma de punição ao contribuinte;
- Princípio da não cumulatividade: o tributo de cada operação de circulação de mercadorias ou prestação de serviço será compensado com o montante cobrado das operações anteriores;
- Princípio da legalidade: nenhum tributo poderá ser exigido ou aumentado sem que a lei o estabeleça;

- Princípio da isonomia: os contribuintes não devem ser tratados de maneira desigual, quando encontrados em situação equivalente;
- Princípio da irretroatividade: nenhum tributo pode ser exigido ou aumentado levando em consideração o período anterior da publicação da lei;
- Princípio da uniformidade geográfica: a União não poderá criar desigualdades tributárias entre os entes federativos;
- Princípio da competência tributária: nenhum ente federativo poderá interferir na jurisdição de outro ente federativo, porque cada um tem competência de criar tributo, seguindo conforme explicitado na CF.

2.3.2 Tributos

Segundo o art. 3 do Código Tributário Nacional (Brasil, 1966), tributo é toda prestação obrigatória que deve ser paga em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não represente pena de algum ato ilícito, instituída em lei e cobrada através de atividade administrativa plenamente vinculada. Já no art. 5 do CTN (Brasil, 1966), é apresentado as espécies tributárias, as quais são os impostos, as taxas, e as contribuições de melhoria.

- Impostos: de acordo com o art. 16 do CTN (Brasil, 1966), imposto é o tributo o qual a obrigação é relacionada a uma atividade do contribuinte. O imposto é fonte das receitas do governo, não sendo vinculado a nenhum gasto específico. É classificado em imposto federal, o qual é de responsabilidade da União, imposto estadual, de responsabilidade dos estados e do Distrito Federal e imposto municipal, de responsabilidade dos municípios;
- Taxas: segundo Cassone (2018, p. 53), é o tributo que está plenamente vinculado a utilização efetiva ou potencial por partes dos contribuintes na obtenção de serviços públicos e na manutenção de serviços de fiscalização do governo;
- Contribuições de melhoria: conforme o art. 81 do Código Tributário Nacional (Brasil, 1966), a contribuição de melhoria é instituída para suprir o custo de obras públicas de que decorram de valorização imobiliária.

Ainda dentro do Sistema Tributário Brasileiro, dispõe os empréstimos compulsórios, que, segundo o art. 15 do CTN (Brasil, 1966), é um tributo de competência exclusiva da

União e somente possui permissão para instituí-lo em casos excepcionais, que, como citado nos incisos I, II e III do presente artigo, são situações de guerra, calamidade pública (quando os recursos orçamentários disponíveis não são suficientes) ou que exijam absorção temporária do poder aquisitivo.

Rezende, Pereira e Alencar (2010, p. 47) ainda demonstram mais duas classificações para os tributos:

- quanto à função:
 1. Fiscal: quando o objetivo do tributo é a arrecadação para recursos do Estado. Como exemplo, o Imposto de Renda (IRPF);
 2. Extrafiscal: quando o objetivo é a intervenção no domínio econômico. O Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) é um exemplo de tributo que tem função extrafiscal;
 3. Parafiscal: quando o objetivo é o custeamento de atividades que não fazem parte das funções do Estado. As contribuições às entidades como o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) são um exemplo de função parafiscal.
- quanto à relação com o patrimônio e renda dos contribuintes:
 1. Tributos diretos: quando estes incidem diretamente no patrimônio e/ou na renda das pessoas. Como exemplo, o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e o IRPF;
 2. Tributos indiretos: quando estes incidem diretamente sobre a produção e circulação de bens e serviços, não interferindo no patrimônio e/ou na renda dos contribuintes. Como exemplo, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

2.3.2.1 Elementos do Tributo

Para entender melhor como funciona o processo de tributação, é necessária a explicação dos elementos essenciais que compõem um tributo. São eles:

- **Obrigação tributária:** é a obrigação de pagar os tributos, sendo ela compulsória e prevista em lei. Segundo o art. 113 do CTN (Brasil, 1966), essa obrigação pode ser principal, que surge com a ocorrência do fato gerador, ou acessória, que decorre da legislação e tem por objeto as prestações nela previstas. Ainda de acordo com o Código Tributário Nacional (Brasil, 1966), nos arts. 119 e 121, respectivamente, define o sujeito ativo da obrigação, que é a pessoa jurídica de direito público responsável pela exigência do cumprimento, e o sujeito passivo da obrigação, que é a pessoa obrigada ao pagamento do tributo;
- **Hipótese de incidência:** segundo Rezende, Pereira e Alencar (2010, p. 50), a hipótese de incidência é a descrição de um fato pela lei que fará nascer a obrigação tributária;
- **Fato gerador:** de acordo com Sabbag (2018, p. 344), o fato gerador é a materialização da hipótese de incidência, ou seja, é a circunstância onde o que foi previsto pela legislação tributária ocorre no mundo real;
- **Base de cálculo:** segundo Shingaki (2016, p. 24), a base de cálculo é o valor onde é aplicada um determinado percentual para apuração da quantia de tributo que deve ser pago;
- **Alíquota:** para Chierregato *et al.* (2016, p. 56), as alíquotas correspondem a um valor fixo ou uma porcentagem que será aplicada sobre a base de cálculo para definir o valor do tributo. Esses valores, como afirma Padoveze *et al.* (2017, p. 33), são definidos pelo Poder Executivo com aval do Poder Legislativo e podem ser alterados ao longo do tempo, sempre respeitando as normas legais tributárias em vigência. Além disso, as alíquotas estão de acordo com a capacidade contributiva do contribuinte.

Além desses elementos, Andrade, Lins e Borges (2015, p. 4-5) explicam dois conceitos que são muito comuns para o governo e para algumas organizações: a imunidade tributária, onde é vedado qualquer cobrança de tributos para aqueles que não estão sujeitos à incidência tributária; e a isenção fiscal, onde há incidência tributária, porém o contribuinte pode ser beneficiado, em uma determinada época, com a diminuição ou dispensa do pagamento do tributo, visando interesses políticos ou econômicos. De acordo com Monteiro (2014), o IPVA para veículos utilizados pelo governo e a ocasião em que o Estado decide não

exigir o pagamento do imposto para veículos com mais de 25 anos são exemplos de imunidade tributária e isenção fiscal, respectivamente.

2.4 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

“O planejamento tributário consiste em organizar as operações mercadológicas da empresa, por meio de ferramentas e mecanismos, de forma estrutural e jurídica” (SILVA; FARIA, 2017, p. 15). Segundo Crepaldi (2017, p. 4), seu objetivo é permitir a elaboração e o planejamento com bases técnicas de estratégias e programas, com a finalidade de avaliar a melhor forma de apurar e recolher os tributos e as contribuições.

De acordo com Silva e Faria (2017, p. 15), com o planejamento tributário é possível antecipar a incidência tributária, que, segundo o art. 114 do CTN (Brasil, 1966), se caracteriza pelo cumprimento do fato gerador, tornando-a mais benéfica para a empresa em períodos de crise. Essa atividade é uma das mais complexas desenvolvida pelo contador da área tributária, como afirma Pohlmann (2010, p. 17), porém, caso seja bem executado, o planejamento tributário pode auxiliar a empresa a diminuir a sua carga tributária, sendo um meio legal para alcançar esse objetivo.

Segundo Pohlmann (2010, p. 17) o planejamento tributário pode ser encontrado em três formas: interno, administrativo ou judicial. Na primeira forma, as medidas tomadas para a elaboração do planejamento não dependem de ações do Poder Judiciário ou da administração da empresa. Um exemplo desse tipo de planejamento é a escolha de opções de tributação. Na segunda forma, as medidas decisórias são resolvidas juntamente com outras áreas da empresa. As solicitações de regimes especiais de tributação e os requerimentos de ressarcimentos são exemplos desse tipo de planejamento tributário. A terceira forma consiste em ações ajuizadas contra a instituição fiscalizadora de tributos, juntamente com um advogado.

2.4.1 Tipos de Planejamento Tributário

De acordo com Crepaldi (2017, p. 82) o planejamento tributário pode ser realizado em três tipos: preventivo, corretivo e especial.

- Preventivo: é desenvolvido de forma contínua por meio de orientações e manuais de procedimentos;
- Corretivo: é realizado apenas quando é identificada alguma anormalidade e, dessa forma, realiza-se estudos para correção dessas falhas;
- Especial: esse tipo de planejamento tributário ocorre quando determinados fatos impactam diretamente na abertura da empresa, como a abertura de filiais e processos societários de estruturação.

Além deles, Oliveira (2013, p. 207) evidencia outros dois tipos, que seguem uma perspectiva empresarial, diferente dos demonstrados por Crepaldi (2017, p. 82), que partilham um ponto de vista jurídico. São eles:

- Operacional: é focado nos procedimentos estabelecidos por normas internas ou por práticas rotineiras;
- Estratégico: demanda mudanças no formato das estratégias adotadas pela empresa.

2.4.2 Regimes Tributários

De acordo com Sousa (2018, p. 20), as empresas no Brasil podem apurar os tributos por meio de três regimes tributários:

- Simples Nacional: estabelecido através da Lei Complementar nº 123/2006, esse regime tributário é destinado às micro e pequenas empresas. Consiste em um sistema simplificado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos. A empresa que optar por essa sistemática recolhe o IRPJ, ICMS, Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), contribuições para o Programa de Integração Social (PIS)/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), COFINS e tributos relacionados ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), entre outros tributos em uma única guia de arrecadação;
- Lucro Presumido: nesse regime tributário, o lucro é apurado mediante a aplicação de um percentual sobre a receita bruta. As empresas que estiverem aptas e optarem por esse tipo de regime tributário na apuração do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) também devem recolher a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) por essa sistemática;

- Lucro Real: nesse regime tributário, a base de cálculo do IRPJ e da CSLL é apurada a partir do lucro contábil, o qual é ajustado por adições e exclusões estabelecidas na legislação tributária até ser obtido o lucro tributável, denominado pela Receita Federal de “lucro real”.

2.4.3 Elisão e Evasão Fiscal

Ao elaborar o planejamento tributário, o gestor precisará estar atento à legislação e aos recursos tributários da empresa, para que não haja erros ou atos ilícitos intencionais dentro do planejamento tributário. Nesse contexto, existe duas formas de se realizar esse planejamento:

- Elisão: de acordo com Yamashita (2005, p. 21), trata-se de uma economia fiscal perfeitamente lícita, sendo considerado um planejamento tributário verdadeiro perante a legislação. Como exemplificado por Crepaldi (2019, p. 104), o engarrafamento de certa bebida, em recipiente de três litros, à alíquota de 8% em vez de fazê-lo em recipiente de um litro, à alíquota de 10%. Porém, Yamashita (2005, p. 21) afirma que a elisão fiscal pode não ser lícita em algumas ocasiões, citando dois casos de incorporação às avessas julgados pela Justiça, onde o primeiro foi sentenciado como caso de elisão fiscal e o segundo como evasão fiscal;
- Evasão: segundo Crepaldi (2019, p. 105), consiste em uma economia fiscal de forma ilícita e, em alguns casos, criminosa. Essa economia é realizada não pagando o tributo devido, ou pagando um valor menor do estabelecido pela autoridade tributária competente, de forma deliberada ou por negligência. Como exemplo, escrituração de notas fiscais por valor inferior ao da operação de circulação de mercadorias ou de prestação de serviços. De acordo com Fabretti (2014, p. 137), essa prática tem sido cada vez mais combatida pelo poder público com o auxílio da tecnologia, o que facilita a identificação e punição desses indivíduos. A evasão fiscal pode ocorrer de duas formas:
 1. Por sonegação: a sonegação decorre após o fato gerador, onde o administrador oculta-o perante o órgão fiscalizador tributário, resultando na falta de pagamento do tributo. É a prática de evasão fiscal mais comum;

2. Por fraude: a fraude antecede a ocorrência do fato gerador, onde o gestor elabora artifícios e simulações para afastar a incidência do tributo.

Crepaldi (2019, p. 105) ainda expõe outras duas formas de economia fiscal, sendo elas relacionadas com a elisão e a evasão fiscal:

- Conluio: é a participação de duas ou mais pessoas na prática de evasão fiscal;
- Elusão fiscal: também conhecida por elisão ineficaz, é a situação em que o contribuinte simula uma negociação com o objetivo de acobertar a ocorrência do fato gerador, para escapar da tributação. Um exemplo de situação que é caracterizada como elusão fiscal: alguém realiza, de fato, uma doação, a qual incide o Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), mas o contribuinte outorga ao negócio uma compra e venda, onde é aplicado o Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), por ter conhecimento que a alíquota do ITCMD é menor que a do ITBI.

Segundo Crepaldi (2017, p. 95), diferentemente da evasão fiscal (onde ocorre o fato gerador do tributo e o contribuinte não paga), na elisão fiscal, por meio do planejamento, evita-se a ocorrência do fato gerador — e, por não ocorrer, o tributo não é pertinente. Dessa forma, o planejamento não caracteriza ilegalidade, apenas usa-se das normas legais vigentes para evitar o surgimento de uma obrigação fiscal. A finalidade do planejamento tributário é de obter maior economia fiscal dentro do que a legislação considera lícito. Por isso, Crepaldi (2017, p. 96) classifica a elisão fiscal em dois tipos:

- Aquela decorrente da lei: quando a própria legislação permite ou induz a economia fiscal, criando os benefícios fiscais, sendo eles exemplos típicos desse tipo de elisão. Como exemplo, a Lei nº 11.196/2005, que dispõe incentivos à inovação tecnológica;
- A que resulta de lacunas e brechas existentes na própria lei: quando o gestor decide administrar seus negócios com menor ônus tributário, se baseando de elementos que não são proibidos pela lei ou especificados como algo ilícito pela norma jurídica. Como exemplo, quando o empresário muda a sede de sua empresa para outra cidade com o objetivo de pagar um determinado imposto com uma alíquota menor. Esse tipo de ação a lei não especifica como ilícita, portanto, é considerada como elisão fiscal.

2.4.3.1 Normas Antielisivas

“Existe um confronto de ideias e interesses na relação fisco-contribuinte.” (CREPALDI, 2017, p. 98). Se por um lado o administrador elabora um planejamento tributário para diminuir a carga tributária da empresa, economizando recursos fiscais, do outro lado há o Estado que, conforme Pohlmann (2010, p. 285), utiliza mecanismos de defesa para conter as práticas elisivas, de forma a manter ou aumentar a arrecadação tributária. Esses mecanismos são conhecidos pelo nome de normas antielisivas. Elas são classificadas em duas espécies:

- Normas específicas: para Pohlmann (2010, p. 285), são regulamentos constantes da legislação de um tributo que proíbem tratamento fiscal favorável ao contribuinte. Como exemplo, há as normas que especificam um valor mínimo para impostos como o ICMS e o IPI em operações que não sejam de compra e venda;
- Norma geral: de acordo com Pohlmann (2010, p. 285), é uma regulamentação legal que é válida para todos os tributos. Ela prevê a desconsideração dos efeitos tributários de certo negócio jurídico, sendo estes benéficos para o contribuinte, quando estiver presente nesse ato circunstâncias fáticas. No Brasil, ela foi introduzida pela Lei Complementar nº 104/2001 e regulamentada, posteriormente, pela Medida Provisória nº 66/2002, ambas sofrendo duras críticas por parte dos doutrinadores jurídicos.

Segundo Crepaldi (2017, p. 100), o poder fiscal é inseparável do próprio Estado, ele advém de sua soberania política, arraigado na competência de estabelecer tributos e de exigir o seu pagamento compulsório, a fim de poder atender às necessidades públicas. Por mais que essas normas pareçam, em muitos casos, abusivas, elas são importantes para que o Estado seja capaz de arrecadar tributos e usá-los para melhorar serviços básicos para a população.

3 GESTÃO TRIBUTÁRIA

A gestão tributária é responsável por analisar e controlar as obrigações tributárias da empresa, em conformidade com a legislação tributária, para que o empresário esteja consciente da quantia de tributos que a empresa precisa recolher e de estar acatado com as exigências do Estado. Oliveira *et al.* (2015, p. 20) conceitua a gestão tributária como uma especialização da ciência da administração que examina a teoria e aplica os princípios e as normas básicas da legislação tributária.

Apesar do conhecimento contábil ser um fator importante na execução do planejamento tributário, a gestão tributária, nas palavras de Oliveira *et al.* (2015, p. 19), deve ser executada de maneira independente da contabilidade, pois é necessário a aplicação de conhecimentos da área jurídica e noções de negócios, além do fato de o gestor tributário precisa deter uma visão empresarial, para que o gerenciamento dos tributos traga economia para a empresa.

Realizar uma gestão tributária na empresa é um grande desafio para o profissional da administração. O sistema tributário do Brasil é um dos mais complexos do mundo, além da alta carga de tributos e muitos casos de corrupção na administração pública brasileira, ocasionando desvios das arrecadações tributárias. Todos esses fatores provocam um aumento nos custos de grande parte das empresas e trazem transtornos para o gerenciamento tributário, refletindo diretamente nas decisões de investimento, na oferta de empregos e no desenvolvimento econômico e social do país.

De acordo com Nascimento e Reginato (2013, p. 259), quando o governo instaura ou aumenta um tributo sobre, por exemplo, as vendas em geral, a tendência é de que o consumidor seja penalizado e a competitividade dos produtores nacionais, em relação aos estrangeiros, seja reduzida. Esse fato provoca um aumento dos gastos nos investimentos no país, conhecido por custo Brasil.

Por causa desses fatores que, para Padoveze *et al.* (2017, p. 380), a gestão tributária é indispensável para a administração de qualquer empresa, independentemente do porte ou enquadramento tributário. Mesmo aquelas que estão imunes ou isentas de pagamento de impostos precisam de uma gestão tributária eficaz.

3.1 OBJETIVOS

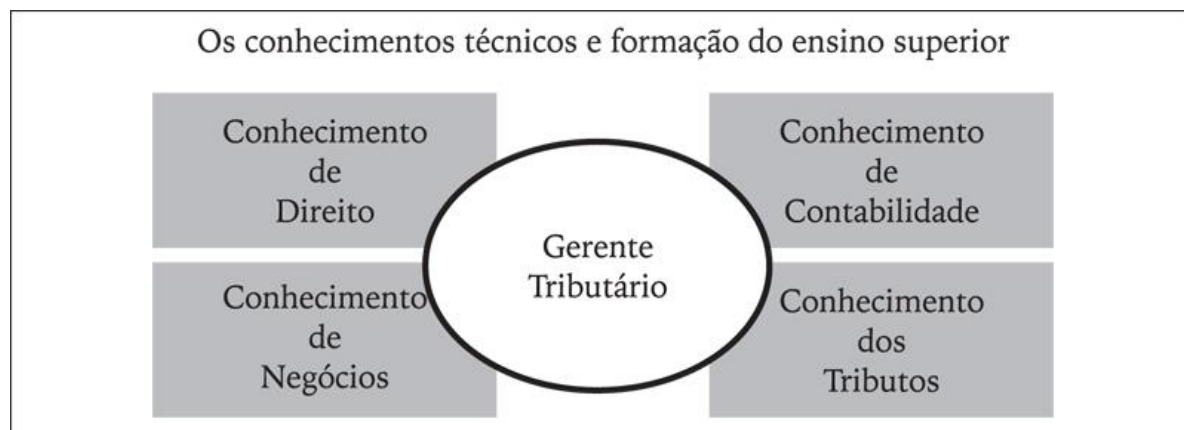
De acordo com Oliveira *et al.* (2015, p. 20), a gestão tributária tem como principais objetivos:

- Apurar o resultado tributável com exatidão;
- Escriturar os documentos fiscais em livros ou em outros tipos de registros, de forma manual ou digital;
- Determinar o montante do tributo a ser recolhido após o término do período de apuração;
- Gerar e emitir guias de obrigações tributárias;
- Informar ao Departamento Financeiro da empresa sobre o valor e os prazos de recolhimento das obrigações tributárias;
- Orientar todos os colaboradores da empresa a respeito das regras fiscais, a fim de trazer relevantes economias com os tributos;
- Treinar constantemente os colaboradores da área tributária.

3.2 CARACTERÍSTICAS

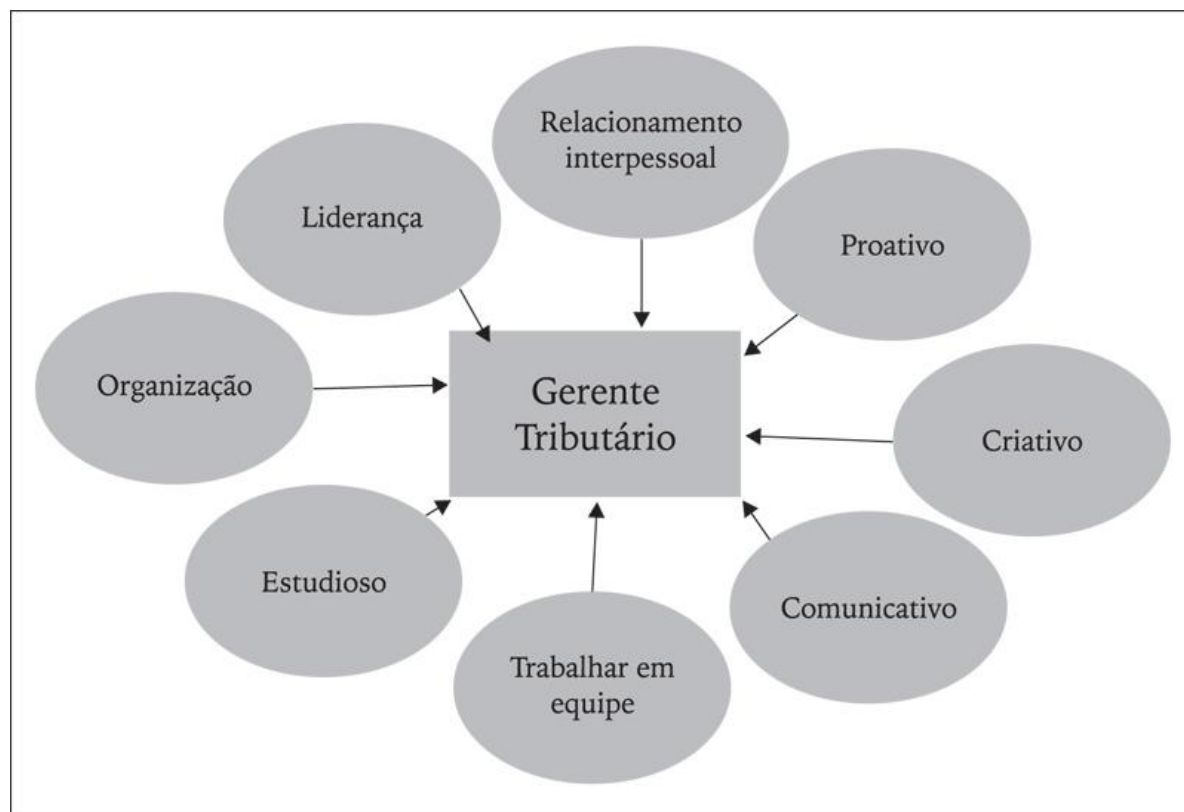
3.2.1 Perfil do Gestor Tributário

Para atuar na área tributária, é necessário que o gestor tributário desfrute de entendimento acerca do patrimônio da empresa, juntamente com bons conhecimentos em áreas relacionadas à tributação, como administração, direito, contabilidade e negócios. Além disso, muitas empresas exigem que o gestor tributário tenha formação em nível superior. A Figura 3 apresenta os conhecimentos técnicos de um gerente tributário.

Figura 3 – Conhecimentos Técnicos

Fonte: Chierigato *et al.* (2016, p. 2)

Além das competências técnicas, Chierigato *et al.* (2016, p. 4) afirma que é preciso que o administrador possua certas competências de caráter pessoal, para que o gerenciamento dos recursos tributários seja realizado de maneira correta e profissional. As principais competências que o gestor tributário deve possuir são: liderança, relacionamento interpessoal, proatividade, inteligência emocional, adaptabilidade a mudanças, entre outras. A Figura 4 ilustra as habilidades pessoais do gerente tributário.

Figura 4 – Habilidades Pessoais

Fonte: Chierigato *et al.* (2016, p. 5)

Segundo Chierigato *et al.* (2016, p. 3), é importante que a empresa invista em treinamentos para os colaboradores responsáveis pela gestão dos tributos e para os encarregados pela escrituração e registros dos documentos fiscais, e não apenas em tecnologias e metodologias de controle fiscal. Dessa forma, evita-se erros em razão da falta de foco em pessoas na área tributária, como a escrituração incorreta de créditos de impostos recuperáveis, o que pode acarretar grandes prejuízos para a empresa.

3.2.2 Responsabilidades do Gestor Tributário

Os gestores da área tributária, assim como os colaboradores de outras áreas da empresa, possuem obrigações e responsabilidades na gestão de seus recursos. São eles que respondem pelo gerenciamento dos tributos da organização e representam a empresa perante as autoridades fiscais.

De acordo com o Art. 47 do Código Civil (Brasil, 2002), a empresa possui existência distinta da de seus administradores. Isso significa que os atos jurídicos são praticados por aqueles que compõem a sociedade da empresa. Porém, os Arts. 134 e 135 do Código Tributário Nacional (Brasil, 1966) afirmam que os administradores não são imunes às condenações por atos contrários à lei ou contrato social.

A Lei das Sociedades por Ações (Brasil, 1976), em concordância com as normas legais anteriormente citadas, expressa, no Art. 158, que os gestores não serão responsáveis pelas obrigações da sociedade empresarial, exceto nos casos onde seus atos causarem prejuízos para a empresa, seja intencional ou não, ou houver violação da lei.

3.2.3 Atividades do Gestor Tributário

No cotidiano da empresa, o gestor tributário realiza diversas atividades, as quais podem ser bastante complexas, dependendo do porte da empresa e da complexidade de suas operações. Chierigato *et al.* (2016, p. 6) lista as principais tarefas executadas pelos administradores de tributos:

- Efetua pesquisas legislativas;
- Elabora procedimentos fiscais adequados às operações da empresa;
- Acompanha as constantes alterações na legislação;
- Coordena e controla o processo de escrituração e emissão de documentos fiscais;
- Coordena e controla o processo de apuração e recolhimentos dos tributos, bem como a elaboração de declarações de cunho econômico-fiscal;
- Apresenta, por meio de relatórios, soluções para os problemas de natureza fiscal;
- Elabora estudos sobre questões complexas ou controversas envolvendo a legislação tributária;
- Elabora sistema de controle interno com o objetivo de obter elevada produtividade na execução das obrigações fiscais;
- Acompanha os trabalhos de fiscalização desenvolvidos por agentes dos órgãos fiscalizadores ou por auditores externos;
- Utiliza ferramentas de auditoria para certificar se os processos de atendimento às obrigações tributárias estão sendo bem executados.

3.3 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

A governança corporativa é um termo que surgiu recentemente no ambiente empresarial e, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), consiste em um sistema onde as empresas são dirigidas e monitoradas, envolvendo a associação entre os sócios, diretores, gestores e demais colaboradores envolvidos na gestão da organização.

A governança, segundo Nascimento e Reginato (2013, p. 99), está intrinsecamente ligada aos mecanismos que governam o processo de decisões dentro de uma empresa. Por esse motivo, não existe um modelo específico de governança, uma vez que cada organização opera seus processos de forma diferente da outra, além da mesma possuir influências dos traços culturais e sociais das nações onde atuam, do estágio econômico que elas usufruem, e do setor da empresa onde a governança atua.

É necessário aplicar o conceito de governança corporativa na área tributária da empresa, pois, além dos tributos significarem um dos maiores custos para a organização, a má gestão deles podem acarretar problemas internos e impactar negativamente sua credibilidade no mercado e na segurança dos *stakeholders*. Dessa forma, a governança tributária possibilita a administração controlada dos recursos tributários da organização, contribuindo positivamente para a gestão dos tributos na empresa.

3.3.1 Princípios

De acordo com Chierigato *et al.* (2016, p. 12), os princípios que demarcam os objetivos tributários para uma governança estável na empresa, indicando os caminhos corretos a serem tomados são os seguintes:

- Leis e normas: sendo o principal princípio da governança tributária, o Estado, em especial o Executivo e o Legislativo, possuem poder de editar as normas jurídicas e aplicá-las a todas as pessoas. O gestor tributário deve ter uma atenção especial para as leis que regulam os crimes contra a ordem tributária e as normas acerca de

fraude, sonegação e conluio, as quais atingem diretamente os representantes legais das empresas;

- **Lucro:** o lucro de uma empresa é o retorno positivo de um investimento feito por parte dela. Também pode ser definido como as receitas deduzidas dos custos e despesas. Todo empresário anseia por maximizar o lucro, entretanto ao seguir esse princípio a empresa deve respeitar as leis, normas e regulamentos em concordância com a ética, de forma a manter o equilíbrio com os demais princípios. E esse equilíbrio também deve se refletir na área tributária, com o pagamento justo de tributos, de acordo com o que está previsto na legislação e respaldado pela ética;
- **Moral e ética:** a ética e moral correspondem à conduta humana em todas suas atividades, distinguindo o certo do errado, e sendo a conduta correta aceita pela sociedade. A empresa, por ser uma atividade econômica, produz e oferece bens e/ou serviços, com objetivo de promover o bem de toda a sociedade e obter lucros. As organizações, assim como as pessoas que as integram, precisam estabelecer e seguir diretrizes de comportamento como referências para o desenvolvimento de seus atos. Dessa forma, a governança tributária exige que a conduta do gestor não provoque o descumprimento de regras tributárias, uma vez que tal atitude é contrária ao caráter moral e ético da sociedade;
- **Compliance:** corresponde ao conjunto de disciplinas ordenadas, com o objetivo de cumprir as normas jurídicas, assim como as políticas e diretrizes estabelecidas para as atividades desenvolvidas que envolvem como um todo a empresa, além de detectar e tratar qualquer ponto de inconsistência ou inconformidade que possa comprometer a gestão da organização. Na área tributária, a organização deve ser administrada de tal forma que proporcione o cumprimento de todas as obrigações tributárias, bem como obter resultados e conduzir os negócios com obediência aos padrões éticos;
- **Imagem:** é um dos componentes ativos intangíveis da empresa, sendo mais valorizado do que os ativos físicos como imóveis e equipamentos. A função dos administradores é sempre preservar a imagem e aumentar a aceitação da empresa perante a sociedade, através do comportamento ético e em obediência às leis e demais regras. No campo tributário, o importante é que a empresa não pratique

condutas antiéticas, como sonegar impostos, e que estão suscetíveis a críticas negativas pela sociedade, o que pode acarretar prejuízos para a organização;

- Riscos: a gestão de riscos compõe a segurança institucional da empresa e está ligada aos modelos de governança presentes nos ambientes corporativos. Ela requer um processo de análise desses riscos de forma objetiva, facilitando o equilíbrio entre esses os riscos avaliados e o enfraquecimento deles por parte da empresa. Na área tributária, pode-se dividir a gestão dos riscos em três fases:
 1. Identificação dos riscos: onde o gestor tributário realizará uma análise de todas as obrigações tributárias da empresa, com o objetivo de mapear os riscos envolvidos nos processos e operações;
 2. Avaliação dos riscos: é a fase onde o gestor tributário avaliará a potencialidade dos riscos, considerando a probabilidade da operação se tornar um risco, a gravidade desse possível risco e o índice de exposição ao risco.
 3. Mitigação dos riscos: levando em conta os resultados apresentados na segunda fase, a terceira fase consiste em enfraquecer o risco por meio de ações alternativas ou o cancelamento da operação que o originou.

3.3.2 Técnicas

De acordo com Chierigato *et al.* (2016, p. 17), para que a boa governança tributária seja colocada em prática, é necessário que a empresa adote algumas técnicas, em concordância com as especificidades das operações e dos objetivos previamente estabelecidos. As temáticas que essas técnicas devem abordar são:

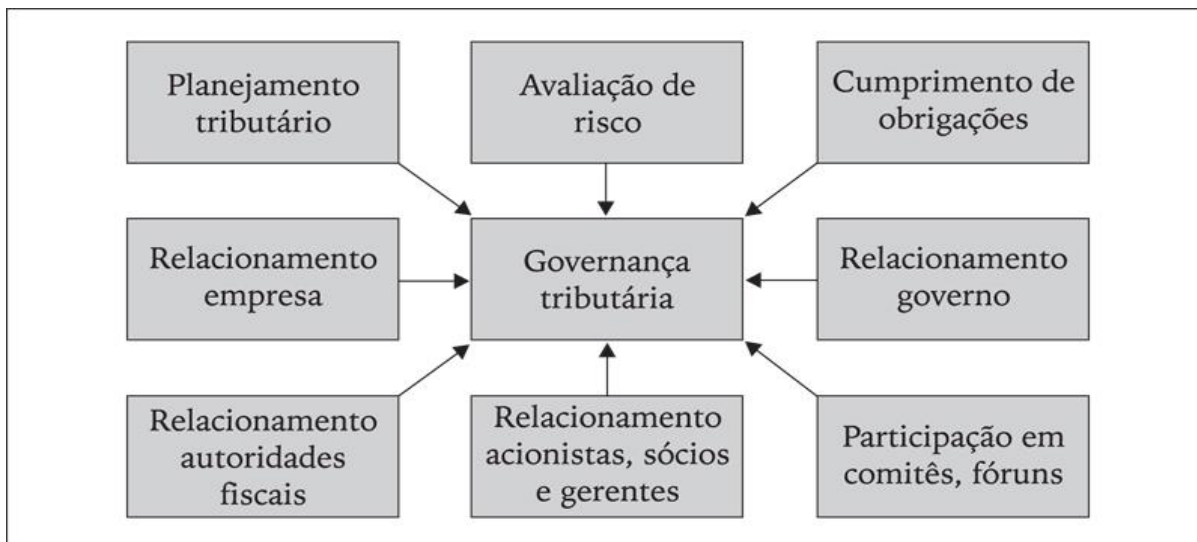
- Cumprimento das obrigações tributárias: o administrador deve criar políticas para que as obrigações tributárias, sendo principais ou acessórias, sejam executadas, a fim de evitar possíveis problemas com as autoridades fiscais e manter a boa reputação da empresa diante da sociedade e do mercado;
- Conduta de planejamento tributário: é necessário que os gestores da área tributária mantenham uma conduta preestabelecida acerca do planejamento tributário, para que não haja nenhuma ação agressiva ou ilegal sobre ele. Dessa forma, a empresa

deve elaborar uma política de conduta, a qual não só demonstre os procedimentos que os administradores devem seguir, mas que produza a compreensão do significado das questões tributárias. Além disso, é recomendável que, durante a elaboração do planejamento, seja considerada as mudanças na legislação;

- Gerenciamento de riscos tributários: o gestor precisa formular políticas que equilibrem riscos e oportunidades na área tributária, além de realizar negociações com o objetivo de incidir a menor carga tributária possível, de acordo com a lei e a ética;
- Relacionamento com as autoridades fiscais: deve-se estabelecer uma política que gerencie o relacionamento da empresa com as autoridades fiscais, prezando pela honestidade e proatividade;
- Relacionamento com o governo: assim como as autoridades fiscais, os gestores devem estabelecer formas de contato com o governo acerca das questões tributárias, de forma a evitar atos corruptivos da empresa;
- Relacionamento com colaboradores: os gestores devem comunicar aos colaboradores as obrigações fiscais da empresa e da responsabilidade de cada um no cumprimento delas. Além disso, recomenda-se a criação de um manual de procedimentos acerca das informações tributárias e da correta execução das operações tributárias;
- Participação em debates sobre questões tributárias: contribuir ao debate público referente às questões tributárias não é só dever do gestor, mas de qualquer cidadão. Para isso, a empresa precisa estabelecer o colaborador responsável por acompanhar esses debates e aplicar os conhecimentos adquiridos nas operações da empresa.

Todas essas temáticas, quando unidas em políticas e técnicas, formam um modelo de governança tributária eficaz, trazendo economia na carga de tributos da empresa. A Figura 5 ilustra esse modelo de governança tributária.

Figura 5 – Modelo de Governança Tributária



Fonte: Chieregato *et al.* (2016, p. 21)

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO TRIBUTÁRIA

Os sistemas de gestão empresarial, também denominados *Enterprise Resource Planning* (ERP), têm como principal objetivo a integração de todas as informações e processos da empresa, como afirma Padoveze (2019, p. 43). Assim como outras áreas da empresa, a área tributária é beneficiada com o auxílio da tecnologia, permitindo que o gestor tributário possua uma visão horizontal e ampla dos recursos empresariais, contribuindo para a tomada de decisão e na direção dos procedimentos tributários.

De acordo com Padoveze *et al.* (2017, p. 380), o objetivo dos sistemas de informações contábeis-tributários é apresentar informações exatas e claras sobre as bases de cálculo e seus impactos nos resultados das operações da empresa. Para isso, esse sistema deve ser capaz de executar diversas tarefas, entre elas estão: interpretar a legislação, informar as bases de cálculo de incidência de tributos, alinhar as obrigações acessórias, entre outras.

Todas as informações geradas por esses sistemas são organizadas em forma de relatórios, os quais o gestor tributário irá avaliá-los para constatar se há alguma atipicidade na administração dos tributos. O Quadro 3 demonstra um exemplo de relatório de tributos recolhidos.

Quadro 2 – Relatório de Tributos Recolhidos

		Tributos recolhidos	Período 1	Período 2	Período 3	Total
IMPOSTOS	PRÓPRIOS	Federais				
		IPI	x	x	x	x
		PIS	x	x	x	x
		IRRF sobre aplicação financeira	x	x	x	x
		IRPJ	x	x	x	x
		ITR	x	x	x	x
		II	x	x	x	x
		Subtotal	x	x	x	x
		Estaduais				
		ICMS	x	x	x	x
		IPVA	x	x	x	x
		Subtotal	x	x	x	x
	Municipais					
	ISS	x	x	x	x	
	IPTU	x	x	x	x	
Subtotal	x	x	x	x		
DE TERCEIROS	Federais					
	IRRF – Empregados	x	x	x	x	
	IRRF – Terceiros	x	x	x	x	
	Subtotal	x	x	x	x	
	Federais					
	IRRF – Empregados	x	x	x	x	
IRRF – Terceiros	x	x	x	x		
Subtotal	x	x	x	x		
CONTRIBUIÇÕES	PRÓPRIAS	CPP	x	x	x	x
		Sindical patronal	x	x	x	x
		Cofins	x	x	x	x
		Contribuição social	x	x	x	x
		Outras	x	x	x	x
	Subtotal	x	x	x	x	
	DE TERCEIROS	INSS – Empregados	x	x	x	x
		INSS – Terceiros	x	x	x	x
		Outras	x	x	x	x
		Subtotal	x	x	x	x
Tributos (próprios)						
Tributos (de terceiros)						
Total geral						

Fonte: PADOVEZE et al. (2017, p. 365)

3.4.1 Amplitude do Sistema de Informação de Gestão Tributária

Para Padoveze (2019, p. 258), a complexidade do Sistema Tributário Brasileiro cria, nas empresas, uma necessidade de otimizar suas respectivas cargas tributárias. Para que isso

seja realizado, o sistema deve possuir uma associação de subsistemas, os quais integram as informações dos diversos setores da empresa e geram relatórios, que auxiliarão na tomada de decisão do gestor tributário. Os principais subsistemas são: ERP, *Business Intelligence*, contabilidade tributária e o sistema tributário, composto pelo planejamento tributário, gestão de risco tributário e indicadores de desempenho, também chamado de *Key Performance Indicator* (KPI) tributário. A Figura 6 mostra os componentes do sistema de gestão tributária.

Figura 6 – Componentes do Sistema de Gestão Tributária



Fonte: Padoveze (2019, p. 258)

4 RESULTADOS

Não é mentira quando em diversos livros e jornais, ao falar do Sistema Tributário Brasileiro, citam sua complexidade e sua grande quantidade de tributos. Por mais que ele seja trabalhoso de compreender, o gestor tributário precisa ser capaz de captar as informações de sua estrutura e conhecer a legislação, não só para administrar a área tributária da organização, mas para conseguir que o empresário e os outros funcionários entendam essas informações.

Realizar uma gestão eficiente dos recursos tributários da empresa é imprescindível para seu desenvolvimento. Mas, é necessário que o gestor possua conhecimentos em diversas áreas, como administração de empresas, direito, contabilidade, entre outras, além dos conhecimentos relacionados à tributação. É primordial, também, que o gerente tributário tenha habilidades compatíveis com esse setor, como proatividade e comunicabilidade, pois, dessa maneira, a equipe de gestão tributária cumpre seus objetivos com competência e eficácia. A tecnologia oferece um valioso auxílio na administração dessa área, com os sistemas de gestão empresarial integrando informações tributárias com outros departamentos da empresa, permitindo que o gestor tenha uma visão ampla das operações da corporação.

O planejamento tributário detém um papel fundamental na administração da carga de tributos da organização. É por meio dele que o gestor possui maior controle dos recursos tributários, evita possíveis erros no momento do pagamento ou da declaração do imposto e adquire mais conhecimentos relacionados a aplicação de procedimentos de administração tributária. Além disso, o planejamento tributário é importante para a economia fiscal da organização, podendo ser realizado de duas formas: legal, a qual é denominada elisão fiscal, e ilegal, a qual é chamada de evasão fiscal, sendo essa ilícita e criminosa, podendo acarretar prejuízos para a Administração Pública e para a empresa.

Observa-se que há uma relação entre a gestão tributária e a área financeira, pois uma administração de tributos eficiente impacta direta e positivamente no orçamento da empresa. Com a redução da carga tributária da empresa, diminui-se as despesas com impostos, taxas e contribuições, aumentando a receita da empresa e, conseqüentemente, seus lucros. Além disso, a gestão tributária também traz benefícios para a imagem da empresa perante o governo, que não aplicará sanções administrativas ou penais, e a população, que enxergará a organização como exemplo de cumprimento do dever tributário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo que muitas pessoas não simpatizem com os tributos, eles são relevantes para o funcionamento de serviços básicos para a população, permitindo uma qualidade de vida melhor para ela. Mais do que isso, a administração desses tributos é fundamental para que o valor arrecadado por eles seja destinado corretamente à respectiva área de interesse público, estando de acordo com a legislação. As empresas também possuem responsabilidade nesse gerenciamento, sendo encarregadas de declarar ou pagar os impostos de forma lícita e administrar suas próprias cargas tributárias.

Os tributos sempre estarão presentes no cotidiano das empresas e de seus colaboradores. Por conta disso, é necessário que ocorra mais estudos relacionados à gestão tributária, para que mais procedimentos sejam elaborados, contribuindo para a eficiência na administração de recursos fiscais.

A gestão tributária é essencial para o desenvolvimento da empresa, independentemente do porte ou do setor econômico, pois possibilita um maior controle de seus recursos e uma redução em sua carga tributária, trazendo impactos positivos para sua situação financeira e para outros fatores que envolvem a organização, como sua imagem pública e as aplicações financeiras de investidores externos. Mas, para que o gerenciamento de tributos seja eficaz, é necessário que ele esteja vinculado com um planejamento tributário.

Com isso, conclui-se que uma gestão tributária eficaz é importante para as operações da empresa, atingindo, dessa forma, o objetivo do trabalho. Além disso, foi apresentado o Sistema Tributário Brasileiro, a necessidade de um planejamento tributário para a organização e os aspectos necessários para uma gestão tributária eficaz, sendo esses itens essenciais para alcançar o objetivo do estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Euridice Soares Mamede de; LINS, Luiz dos Santos; BORGES, Viviane Lima. **Contabilidade tributária: um enfoque prático nas áreas federal, estadual e municipal**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

ARAUJO, Luís César Gonçalves de. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

BARROS NETO, João Pinheiro de; MAÑAS, Antônio Vico; KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. **Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas S.A., 2018.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Comissão de Assuntos Econômicos. **Relatório do grupo de trabalho destinado a avaliar a funcionalidade do Sistema Tributário Nacional**. Relator: Senador Ricardo Ferraço. Brasília, DF, out. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 95/2016 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008. Brasília: Secretaria de Editoração e Publicações, 1988.

_____. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm. Acesso em: 27 jun. 2020.

_____. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 29 ago. 2020.

_____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 20 ago. 2020

CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração:** guia prático e didático. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.

CASSONE, Vittorio. **Direito Tributário.** 28. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.

_____. **Administração geral e pública:** provas e concursos. 4. ed. Barueri: Manole, 2016.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIEREGATO, Renato; OLIVEIRA, Luis Martins de; SOUZA, Ailton Fernando de; ARIEDE, Marcia Sousa Nascimento. **Controle tributário para administradores e contadores.** 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2016.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **O que é governança corporativa.** 1995. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemsomos>. Acesso em: 29 ago. 2020.

CORRÊA, Roberto. **Contato imediato com planejamento de propaganda**. 8. ed. São Paulo: Global, 2002.

CREPALDI, Silvio. **Planejamento tributário: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CREPALDI, Silvio; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade fiscal e tributária: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

FABRETTI, Lúdio Camargo; FABRETTI, Dilene Ramos. **Direito tributário para os cursos de administração e ciências contábeis**. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

FERNANDES, Adriana. O Estado de S. Paulo. **Carga tributária bate recorde de 35,07% do PIB, mesmo com a economia fraca**. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral.carga-tributaria-bate-recorde-de-35-07-do-pib-mesmo-com-a-economia-frac,70002944416>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARQUES, Cícero Fernandes; ODA, Érico. **Gestão das funções organizacionais**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

MONTEIRO, José Carlos Braga. **Imunidade tributária e isenção fiscal: dois conceitos parecidos, mas bem diferentes**. 2014. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/artigos/imunidade-tributaria-e-isencao-fiscal.htm>. Acesso em: 06 out. 2020.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2018.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Manual de contabilidade tributária**. 14. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTASSI, André Luís; CILLO, André Roberto; CILLO, Geraldo; NAZARETH, Luis Gustavo Camarano. **Contabilidade e gestão tributária**: teoria, prática e ensino. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Contabilidade tributária**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

REZENDE, Amaury José; PEREIRA, Carlos Alberto; ALENCAR, Roberta Carvalho de. **Contabilidade tributária**: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre os resultados das empresas. 1. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

SABBAG, Eduardo. **Código tributário nacional comentado**. 2. ed. São Paulo: Forense, 2018.

SHINGAKI, Mário. **Gestão de impostos**: para pessoas físicas e jurídicas. 9. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2016.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

SILVA, Filipe Martins da; FARIA, Ramon Alberto Cunha de. **Planejamento tributário**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

SOUSA, Edmilson Patrocínio de. **Contabilidade tributária: aspectos práticos e conceituais**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2018.

YAMASHITA, Douglas. **Elisão e evasão de tributos: limites à luz do abuso do direito e da fraude à lei**. 1. ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.