



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAPHAEL LUIZ GUIMARÃES MATOS SOBRINHO

**EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O
APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DA EXECUÇÃO TRIBUTÁRIA DA EMPRESA
OAS S/A**

Salvador
2020

RAPHAEL LUIZ GUIMARÃES MATOS SOBRINHO

**EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O
APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DA EXECUÇÃO TRIBUTÁRIA DA EMPRESA
OAS S/A**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2020

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Matos Sobrinho, Raphael Luiz Guimarães

Evolução tecnológica e sua influência sobre o aperfeiçoamento da governança tributária: um estudo de caso sobre a estruturação da execução tributária da empresa OAS S/A. / Raphael Luiz Guimarães Matos Sobrinho.- Salvador: Unifacs, 2020.

242 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração Tributária. 2. Governança Tributária. 3. Governança Corporativa. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658

TERMO DE APROVAÇÃO

RAPHAEL LUIZ GUIMRÃES MATOS SOBRINHO

EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O
APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DA EXECUÇÃO TRIBUTÁRIA DA EMPRESA
OAS S/A

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

Hélder Uzêda Castro _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities
Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

Lindomar Pinto da Silva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

Salvador, 10 de julho de 2020.

Dedico este trabalho aos familiares que estiveram sempre presentes e
incentivadores de novos desafios. Obrigado!

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho, inicialmente, a minha mãe Eliana Lima Guimarães, por ter me incentivado em todos os momentos da vida. Toda a minha formação se deve por seu esforço.

A meu pai Virgínio Matos Sobrinho, por ter sido um exemplo de caráter, responsabilidade e sabedoria, qualidades que influíram de maneira determinante em minha caminhada.

A minha esposa Luana por me fazer acreditar em meu potencial e por ter sido tão compreensiva nesse momento. A minha filha Eva que mesmo sem entender, se tornou fonte de inspiração. Sem estas duas não seria possível a materialização de tal desafio.

Aos meus amigos de que tanto me afastei em virtude de dificuldades da vida, incluindo aqui a elaboração da presente dissertação.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Helder Uzêda por ter sido o maior incentivador no processo de ingresso ao mestrado.

Agradecer ao apoio e irrestrito acesso concedido pelos integrantes do Grupo OAS, em especial ao Diretor Presidente Josedir Barreto, ao Helder Rocha, Coordenador Fiscal e Gustavo Amorim de Almeida, Diretor de Tributos.

Por fim, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Augusto Monteiro, sempre solícito e inspirador. Sem as suas palavras de incentivo, tranquilidade e sabedoria a caminhada até aqui seria muito mais difícil.

Every little action

Satisfy my soul

Bob Marley

RESUMO

Propõem-se o presente trabalho a identificar os desafios impostos pela evolução tecnológica ao desenvolvimento da Governança Tributária – aqui entendida como uma vertical da Governança Corporativa, então dedica a transpor e adaptar ensinamentos e práticas da Governança Corporativa para área de Gestão e Execução Tributária. Nessa missão, fez-se uso da ferramenta metodológica do estudo de caso, adotando-se como objeto específico de exame uma empresa grande porte, com atuação em diferentes partes do mundo e que possui a sua atividade principal voltada ao segmento de construção civil. Daí a escolha do Grupo OAS S/A., então responsável pela execução de obras da construção civil pesada, como estradas, aeroportos, hidrelétricas, barragens e portos, além de atuar em investimentos de infraestrutura, saneamento, arenas multiuso, óleo e gás, concessões de vias urbanas, rodovias, metrô e aeroportos. Grupo o OAS, portanto, possui uma atuação diversificada em termos de atividade e em termos geográficos. A pesquisa empreendida teve um viés qualitativo, utilizando como ferramentas metodológicas principais o estudo de caso, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, tendo como método aplicado à pesquisa indutiva. O estudo de caso foi realizado entre os exercícios de 2013 a 2019. A pesquisa bibliográfica, responsável pela composição do referencial teórico, foi montada a partir do levantamento de informações relacionadas ao tema da Governança Corporativa, Governança Tributária e Tecnologias aplicáveis ao processo de execução tributária. E a pesquisa documental recaiu sobre fontes primárias, como memorandos, relatórios, release, tabelas, fluxos, mapas, desenhos organizacionais, organogramas, normas internas e correspondências internas. Entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave e visitação *in loco* também foram executadas para melhor abstração do objeto de pesquisa. Deste roteiro de pesquisa implementado, pôde-se concluir que uma situação de desequilíbrio entre a estrutura de patrimônio e de gestão da Companhia influem negativamente nos parâmetros da Governança Corporativa e Tributária, mesmo num cenário de Sociedade Anônima de capital fechado; as boas práticas de gestão e operação do negócio coincidem com as de gestão e operação dos tributos, o que impossibilita a desassociação entre Governança Corporativa e a Tributária; a Governança Tributária foi defendida sob o viés da multidisciplinariedade, de mudanças no processo e com foco em resultado, lastreadas pelos pilares do *compliance*, equidade, transparência e *accountability*; o especial cenário brasileiro que combina uma alta carga tributária, multiplicidade de tributos e dificuldades para fins de atendimento das obrigações acessórias, exigem esforços em nível de estruturação do negócio (gestação e operação dos tributos de forma estratégica, analisando e acompanhando os seus impactos), capacitação de pessoas assim como de investimento em infraestrutura de tecnologia (tecnologia *in cloud*, *data & analytics*, inteligência artificial e *machine learning* e *blockchain*) para que a Companhia alcance níveis satisfatórios de Governança Tributária.

Palavras-chave: Administração Tributária. Governança Tributária. Governança Corporativa. Desafios Tecnológicos. Gestão da Execução Tributária.

ABSTRACT

The present work proposes to identify the challenges imposed by technological evolution to the development of Tax Governance - here understood as a vertical of Corporate Governance, so it dedicates to transpose and adapt lessons and practices of Corporate Governance to the area of Tax Management and Execution. In this mission, the methodological tool of the case study was used, adopting as a specific object of examination a large company, operating in different parts of the world and whose main activity is focused on the civil construction segment. Hence the choice of the OAS S/A Group, then responsible for the execution of heavy civil construction works, such as roads, airports, hydroelectric dams, dams and ports, in addition to operating in infrastructure investments, sanitation, multipurpose arenas, oil and gas, road concessions cities, highways, subways and airports. OAS Group, therefore, has a diversified performance in terms of activity and in geographic terms. The research undertaken had a qualitative bias, using case study, bibliographic research and documentary research as the main methodological tools, having as a method applied to inductive research. The case study was carried out between the years 2013 to 2019. The bibliographic research, responsible for the composition of the theoretical framework, was assembled from the survey of information related to the theme of Corporate Governance, Tax Governance and Technologies applicable to the tax enforcement process. And the documentary research fell on primary sources, such as memos, reports, releases, tables, flows, maps, organizational drawings, organization charts, internal rules and internal correspondences. Semi-structured interviews with key people and on-site visitation were also carried out for better abstraction of the research object. From this implemented research script, it was concluded that a situation of imbalance between the Company's equity and management structure has a negative influence on the parameters of Corporate and Tax Governance, even in a privately-held corporation scenario; the good practices of management and operation of the business coincide with those of management and operation of taxes, which makes it impossible to disassociate between Corporate and Tax Governance; Tax Governance was defended under the bias of multidisciplinary, changes in the process and focused on results, supported by the pillars of compliance, fairness, disclosure and accountability; the special Brazilian scenario, which combines a high tax burden, multiple taxes and difficulties to meet ancillary obligations, require efforts in terms of structuring the business (management and operation of taxes in a strategic way, analyzing and monitoring their impacts), training of people as well as investment in technology infrastructure (technology in cloud, data & analytics, artificial intelligence and machine learning and blockchain) so that the Company reaches satisfactory levels of Tax Governance.

Key-words: Tax Management. Tax Governance. Corporate Governance. Tax Planning. Tax Process Management. Technological Innovation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Governança Corporativa sob perspectiva de processo financeiro	49
Quadro 2 – Critérios para Níveis de Governança Corporativa BM&FBOVESPA.....	59
Quadro 3 – Limites de investimento para fundos de pensão acordado Resolução nº 3.792/09 do CMN.....	62
Quadro 4 - Carga Tributária de Alguns Países da OCDE (1) e Brasil – 2014.....	77
Quadro 5 – Carga Tributária Total (% do PIB) - Brasil e Países as América Latina e Caribe	78
Quadro 6 – Mapeamento de Tributos Incidentes no Brasil (excetuando-se as taxas e contribuições de melhorias)	82
Quadro 7 – Mapeamento de Tributos Incidentes sobre a atividade de Construção Civil no Brasil (excetuando-se as taxas e contribuições de melhorias)	84
Quadro 8 – Quantitativo de alterações de normas legais ocorridas no Brasil pós constituinte de 1988.....	88
Quadro 9 – Quantitativo de alterações de normas legais tributárias ocorridas no Brasil pós constituinte de 1988	91
Quadro 10 – Novas tecnologias a serviço do processo tributário.....	101
Quadro 11 – Desafios e oportunidades para a governança tributária identificados a partir da perspectiva das pessoas	104
Quadro 12 – Desafios e oportunidades para a governança tributária identificados a partir da perspectiva da estrutura de negócios	104
Quadro 13 – Desafios e oportunidades para a governança tributária identificados a partir da perspectiva da tecnologia da informação.....	105
Quadro 14 – Benefícios alcançados pela NF-e analisado sobre diferentes perspectivas	117
Quadro 15 – Principais iniciativas sistêmicas já realizadas pelos entes tributantes no Brasil.....	127
Quadro 16 – Contexto do surgimento da governança corporativa.....	129
Quadro 17 – Iniciativas globais da governança corporativa.....	130
Quadro 18 – Pilares da governança corporativa.....	130
Quadro 19 – Iniciativas da governança corporativa no Brasil	131
Quadro 20 – Contexto e pilares da governança tributária.....	132
Quadro 21 – Definições de governança tributária.....	133
Quadro 22 – Desafios da governança tributária no Brasil.....	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de gestão e operação do negócio e tributária	65
Figura 2 – Modelo de análise.....	137
Figura 3 – Quadro de Acionistas Controladores do Grupo OAS - 2017.....	159
Figura 4 – Quadro de Subsidiárias com participação direta da OAS S/A (Holding Participações) com respectivos percentuais de participação.....	163
Figura 5 – Mapa de Atuação do Grupo OAS S/A em 2013 e 2019.....	164
Figura 6 – Quadro de Subsidiárias NACIONAIS da Construtora OAS S/A.....	165
Figura 7 – Quadro de Subsidiárias INTERNACIONAIS da Construtora OAS S/A	166
Figura 8 – Divisões do Grupo OAS (Engenharia e Investimentos)	167
Figura 9 – Divisões de Negócio Grupo OAS - 2019	169
Figura 10 – Demonstração dos resultados por natureza	170
Figura 11 – Atual estruturação da Execução Tributária do Grupo OAS.....	172
Figura 12 – Estruturação pretendida da Execução Tributária do Grupo OAS	172
Figura 13 – ERP utilizados no Grupo OAS	184

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produto Interno Bruto (PIB) ou valor de todos os bens e serviços finais produzidos dentro de uma nação do ano de 2017.....	79
Gráfico 2 - Quantidade de horas anuais necessárias para cumprir como os regimes tributários.....	92
Gráfico 3 - Quantidade de horas anuais necessárias para cumprir como os regimes tributários (economias em transição) 2006.....	92
Gráfico 4 - Quantidade de horas anuais necessárias para cumprir como os regimes tributários.....	93
Gráfico 5 – Evolução dos Gastos com pessoal e terceiros – Nota explicativa do DRE (2013 a 2019)	171
Gráfico 6 – Demonstração do Histórico de investimento em tecnologia de informação (2013 a 2019)	185
Gráfico 7 – Demonstração do Histórico de Lucro Líquidos (Prejuízos) – DRE (2013 a 2019).....	191
Gráfico 8 – Demonstração do Histórico de Lucro Líquidos (Prejuízos) – DRE Abrangentes (2013 a 2019)	192
Gráfico 9 –Lucro Líquidos (Prejuízos) – DRE Abrangentes em contraponto com as deduções do Imposto de Renda e Contribuição Social (2013 a 2019).....	193
Gráfico 10 – Demonstração do Histórico de Despesas relacionadas à execução Tributária (2013 a 2019)	194
Gráfico 11 – Demonstração do Histórico dos Totais do Ativo Circulante e Não Circulante (2013 a 2019)	196
Gráfico 12 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recuperar (2013 a 2019)	197
Gráfico 13 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recuperar por espécie (2013 a 2019).....	197
Gráfico 14 – Demonstração do Histórico dos Totais do Passivo Circulante e Não Circulante (2013 a 2019)	198
Gráfico 15 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recolher- Passivo Circulante (2013 a 2019)	199
Gráfico 16 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recolher Passivo Não Circulante (2013 a 2019)	200
Gráfico 17 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências (2013 a 2019).....	201
Gráfico 18 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências Tributárias – Risco de Perda Provável (2013 a 2019)	201
Gráfico 19 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências Tributárias – Risco de Perda Possível (2013 a 2019).....	202

Gráfico 20 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências (2013 a 2019).....	203
Gráfico 21 – Opinativo das Auditorias Independentes (2013 a 2019).....	204
Gráfico 22 – Total do Passivo Tributário (2013 a 2019).....	205

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ratings de crédito de emissor de longo prazo - <i>Standar & Poor's</i>	150
Tabela 2 – Ratings de crédito de emissor de longo prazo - <i>FitchRatins</i>	151
Tabela 3 – Ratings de crédito de emissor de longo prazo - <i>Moody's Investors Service</i>	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASF	Associação Brasileira das Secretarias de Finanças das Capitais
ADRs	<i>American Depositary Receipts</i>
AMEX	<i>American Stock Exchange</i>
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimentos
AGO	Assembleia Geral Ordinária
AGU	Advocacia-Geral da União
B3	Brasil Bolsa Balcão
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM&FBOVESPA	Bolsa de Mercadorias e Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo
BR GAAP	Práticas Contábeis Brasileiras
CA	Conselho de Administração
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFOP	Código Fiscal de Operações e Prestações
CGC	Cadastro Geral de Contribuintes
CGU	Controladoria Geral da União
CIDE	Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico COFINS Contribuição para Financiamento da Seguridade Social COFIP Centro de Operações Financeiras da Petrobras
CONFAZ	Conselho Nacional de Política Fazendária
CPRB	Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta
COTEPE	Comissão Técnica Permanente do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido CT-e Conhecimento de Transporte Eletrônico

CT-e	Conhecimento de Transporte Eletrônico
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DACON	Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais
DANFE	Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIPJ	Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
DRE	Demonstrações dos Resultados dos Exercícios
ECD	Escrituração Contábil Digital
e-CAC	Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte
EFD	Escrituração Fiscal Digital
EFD-Contribuições	Escrituração Fiscal Digital da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
EFD-Reinf	Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais
ENAT	Encontro Nacional de Administradores Tributários
ENCAT	Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Sistema Integrado de Gestão)
eSocial	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
EUA	Estados Unidos
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FCONT	Controle Fiscal Contábil de Transição
GC	Governança Corporativa
GDRs	<i>Global Depositary Receipts</i>
GIA	Guia de Informação e Apuração do ICMS
GIA-ST	Guia Nacional de Informação e Apuração do ICMS
GFIP	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ibovespa	Índice Bovespa
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	Imposto sobre Produto Industrializado
IPOs	<i>Initial Public Offers (Ofertas Públicas Iniciais)</i>
IR	Imposto de Renda
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
ISO	Organização Internacional de Padronização
ISS	Imposto sobre Serviços
MANAD	Manual Normativo de Arquivos Digitais
MDF-e	Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais
MOC	Manual de Orientação do Contribuinte
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
Nasdaq	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
NFC-e	Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica
NFS-e	Nota Fiscal Eletrônica de Serviços
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento do Governo
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PMATA	Projeto de Modernização da Administração Tributária e Aduaneira
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros
PNEF	Programa Nacional de Educação Fiscal
PPP	Parceria Público-Privada
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RFB	Receita Federal do Brasil
RI	Relações com Investidores

SCP	Sociedades em Conta de Participação
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
Sintegra	Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SPE	Sociedade de Propósito Específico
SUFRAMA	Zona Franca de Manaus
UF	Unidade Federativa
XML	extended markup language

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	27
2.1.1 Origem e relevância da Governança Corporativa	27
2.1.2 Definições e conceitos gerais.....	43
2.1.3 Pilares da Governança Corporativa	49
2.1.4 Governança Corporativa no Brasil	55
2.2 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA	66
2.2.1 Princípios da Governança Corporativa aplicados na gestão tributos	66
2.2.2 Definições e conceitos gerais.....	68
2.2.3 Governança Tributária no Brasil	73
2.2.3.1 Carga Tributária no Brasil.....	76
2.2.3.2 Multiplicidade de Tributos no Brasil	81
2.2.3.3 Das Obrigações Acessórias.....	86
2.3 TECNOLOGIA E PROCESSOS TRIBUTÁRIOS	94
2.3.1 Histórico	94
2.3.2 Novas Teconologias aplicadas na execução tributária.....	97
2.3.3 Desafios enfrentados na governança tributária em razão das inovações tecnológicas.....	101
3 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA APLICADA AOS PROCESSOS TRIBUTÁRIOS NO BRASIL	106
3.1 CNPJ	107
3.2 SINTEGRA	108
3.3 NOTA FISCAL ELETRÔNICA	112
3.4 PROJETO SPED	117
3.4.1 Bases de Desenvolvimento.....	117
3.4.2 Projetos Implementados	120
3.5 MODELO DE ANÁLISE	129
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	138
4.1 JUSTIFICATIVA EPISTEMOLÓGICA DA PESQUISA.....	138
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS DE PESQUISA	140
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	144
5.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO GRUPO OAS	144

5.1.1 Efeitos da Operação Lava-jato e Rebaixamento dos <i>ratings</i> sobre o Grupo OAS	147
5.1.2 Reestruturação do Grupo	153
5.1.3 Finalização processo de Recuperação Judicial	157
5.1.4 Estrutura Acionária e Substituição dos Dirigentes do Grupo OAS	159
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE PROCESSOS DO GRUPO OAS	162
5.3 ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO E PROCESSOS TRIBUTÁRIOS	168
5.4 EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	174
5.5 EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA	177
5.6 IMPACTOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA SOBRE A GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA	183
5.7 INDICADORES DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE DE GESTÃO TRIBUTÁRIA	187
5.7.1 Indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho da atividade de gestão tributária	188
5.7.1.1 Receita Líquida e o seu reflexo no Imposto de Renda e Contribuição Social recolhidos	190
5.7.1.2 Despesas e custos incorridos na execução tributária	194
5.7.1.3 Ativo e dados da conta contábil “Impostos a recuperar”	195
5.7.1.4 Passivo e dados das contas contábeis “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais”	198
5.7.1.5 Passivo e provisões	200
5.7.1.6 Conclusões de Relatórios de auditoria	203
5.7.1.7 Posição do passivo tributário	205
5.7.1.8 Resumo das conclusões dos indicadores	206
6 CONCLUSÕES	208
REFERÊNCIAS	216
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	223
ANEXO A – QUADRO GERAL DAS EMPRESAS, QUADRO SOCIETÁRIOS E CAPITAL SOCIAL DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM O GRUPO OAS	232
ANEXO B – QUADRO GERAL DAS SUBSIDIÁRIAS DA COAS	235
ANEXO C – QUADRO GERAL DAS SUBSIDIÁRIAS DA OASI	237
ANEXO D – QUADRO GERAL DAS SUBSIDIÁRIAS DA OASE	238
ANEXO E – Papéis e Responsabilidades dos Integrantes da Execução Tributária lotados na Bahia	240
ANEXO F – Papéis e Responsabilidades dos Integrantes da Execução Tributária lotados em São Paulo	241

1 INTRODUÇÃO

Dados estatísticos divulgados pelo Serasa Experian¹ demonstram que os débitos comerciais foram ultrapassados por débitos de natureza fiscal no Brasil. O cenário atual descreve que as empresas possuem mais débitos junto aos diferentes Fiscos do que perante fornecedores, clientes e demais atores comerciais. A análise das variações ocorridas em contas do passivo (fornecedores, empréstimos bancários e impostos a pagar), reafirmam esta mesma conclusão.

Três fatores convergem em favor desta realidade tributária de ampliação dos custos de conformidade, atestando um quadro de mudanças nas origens dos recursos de terceiros dentro das companhias. O primeiro deles é representado pela alta carga tributária brasileira, então equiparada às de países desenvolvidos, sendo que esta equivalência na carga tributária não é refletida na qualidade dos serviços prestados as suas respectivas populações, havendo no caso do Brasil um inegável descompasso. Ao observar o cenário em relação aos países da América do Sul e Caribe, a conclusão sobre a alta carga tributária brasileira se torna ainda mais evidente.

O segundo fator refere-se à multiplicidade de tributos existentes no Brasil. Os tributos, aqui considerado como gênero e tendo como espécies os impostos, taxas e contribuições de intervenção no domínio econômico, contribuições sociais e contribuições de melhorias, apresentam diversos desdobramentos contado com bases de cálculos das mais variadas.

Se não bastassem a alta carga tributária e a infinidade de tributos previstos no ordenamento jurídico brasileiro, ainda se depara o contribuinte com as inúmeras exigências no sentido de apresentação regular de informações contábeis/fiscais das mais variadas espécies. Para o atendimento destas obrigações acessórias – que possuem uma correlação, mas não se confundem com a obrigação principal, aqui entendida como o próprio pagamento do tributo – cabe ao contribuinte a realização de uma série de investimentos em pessoal, capacitação, hardware, *software*,

¹ O indicador Serasa Experian de Inadimplência das Empresas contempla a totalidade das empresas brasileiras que estão em situação de inadimplência. São empresas com pelo menos um compromisso vencido e não pago e que, por isso, tiveram o ser CNPJ incluído na base de dados da Serasa Experian (SERASA EXPERIAN, 2018).

consultorias, etc. para fins de atendê-las. É dizer, os custos ou despesas com o pagamento dos tributos em si são ainda acrescidos das despesas necessárias para o atendimento das complexas e mutáveis obrigações acessórias.

O relatório ***Doing Business 2015: going beyond efficiency***² pelo Word Bank (2014) descreve que empresas com atuação no Brasil despendem, em média, 2.600 (dois mil e seiscentas) horas anuais para fins de cumprir com as inúmeras obrigações tributárias. Em nível de comparação, destaca este relatório, que a média anual dos demais países da América Latina e do Caribe gira em torno de 485,3 horas anuais.

Tais indicadores apresentados pelo Word Bank (2014) apontam que o Brasil lidera o *ranking* internacional no que diz respeito ao grau de esforço por parte do contribuinte no sentido de realizar o pagamento dos tributos. Nas palavras de Afonso (2017, p. 65), “A complexidade tornou-se uma marca característica do sistema tributário brasileiro”. Complementa na análise deste relatório de Cartaxo (2017, p. 39-40) quando descreve: “Segundo essa publicação emblemática do Grupo Banco Mundial, que representa indicadores quantitativos relacionados ao ambiente de negócios dos países, o Brasil ficou classificado no 120º lugar, entre as 189 economias pesquisadas. Seguramente, o custo de pagar tributos teve forte influência nessa classificação”.

Acrescente-se a estes fatores já postos, os inúmeros avanços tecnológicos introduzidos pelos diferentes Fiscos com vistas à ampliação do grau de controle das inúmeras operações contábeis e fiscais realizadas pelo setor privado. Notadamente, o Fisco Federal detém papel fundamental e fomentador destas inovações, seguido pelos Estados e Distrito Federal, que vêm em conseqüência tratar das questões atinentes precipuamente ao Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS). Por fim, os Municípios que, em razão da ausência de unificação de seus procedimentos e da própria carência em seu aparelhamento tecnológico, não se afiguram como atores de destaque nesta seara.

Atravessamos avanços tecnológicos impactantes nesta área do conhecimento em todo o mundo. No Brasil, tais avanços se materializaram desde a criação do

² Fazendo Negócios 2015: indo além da eficiência publicado (tradução nossa).

Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), passando pelo Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA), desenvolvido como o propósito de dar consistência e propiciar economia de escala a diversas iniciativas de modernização dos sistemas tributários estaduais, e, tendo-se mais uma nota de evolução a partir da utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NFe), em substituição ao documento físico. No entanto, o ápice desta tendência de utilização cada vez maior da tecnologia da informação como forma de incremento do controle das entidades privadas vem se materializando pelos inúmeros projetos introduzidos pelo Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que tem como objetivo realizar a unificação da recepção das obrigações, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos integrantes das escriturações contábil e fiscal.

O SPED foi introduzido ainda no Governo Fernando Henrique Cardoso a partir da edição do Plano Plurianual (Lei 9.989/00) que buscava traçar diretrizes de modernização das administrações tributárias e aduaneiras. O SPED foi instituído, efetivamente, pelo Decreto nº 6.022/07 e fez parte do projeto governamental denominado como Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal. O sistema entrou em vigor para algumas empresas em 2008, em caráter de teste, atingindo em 2009 grande parte das organizações tributadas pelo lucro real no Brasil. A partir de 2014, o SPED passou a abarcar a grande maioria das empresas brasileiras, inclusive às tributadas pelo lucro presumido.

Em paralelo à preocupação com a atividade da execução tributária frente às peculiaridades brasileiras acima descritas, advém a profusão de diretrizes internacionais no sentido de adoção de boas práticas de governança corporativa pelas organizações, a exemplos daquelas emanadas pelas IFRS (Normas Internacionais de Contabilidade Financeira). As ditas boas práticas visam assegurar a assertividade das informações transmitidas aos *stakeholders*, por meio de premissas de transparência, equidade, prestação de contas e observância aos ditames legais.

A construção desse mecanismo voltado a conceder eficiência e monitoramento (rol de boas práticas) avança sobre diversas áreas de atuação da empresa, dentre elas a de execução tributária.

E, justamente, dada a representatividade e complexidade desta área, os seus desafios passam a também sofrer influência de uma dimensão específica da Governança Corporativa, então denominada de Governança Tributária. O objeto de estudo da Governança Tributária se atém à execução tributária da organização, utilizando-se, contudo, das mesmas premissas da Governança Corporativa.

Para fazer frente aos desafios postos, em sede de ajustes nas suas atividades de execução tributária, faz-se necessário que haja uma adaptação aos parâmetros definidos pela Governança Tributária, cujas bases estão focadas na potencialização das atividades de gestão dos tributos e na identificação e quantificação dos riscos tributários.

Estabelecer um conjunto interligado de práticas no âmbito da Governança Tributária permite que as empresas entendam e cumpram as exigências legais a que estão submetidas, evitando ou minimizando, assim, os riscos tributários.

Então, descritos os três fatores que impactam de forma decisiva na atividade da execução tributária no Brasil (alta carga tributária, multiplicidade de tributos e inúmeros avanços tecnológicos introduzidos pelos diferentes Fiscos) e, portanto, influem na implementação e desenvolvimento da Governança Tributária, aqui reportada como uma dimensão da Governança Corporativa cujo objeto se atém à atividade de execução tributária, passamos a nos reportar sobre a real pretensão deste trabalho, qual seja: através do método do estudo de caso, direcionado a uma empresa de grande porte atuante no segmento de construção civil no Brasil, avaliar os desafios impostos pela evolução tecnológica ao desenvolvimento da sua governança tributária.

Feitos os devidos recortes, propõe-se como objetivo geral deste trabalho: avaliar os desafios impostos pela evolução tecnológica ao desenvolvimento da governança tributária, tendo como objeto específico de exame uma empresa de grande porte atuante no segmento de construção civil no Brasil.

Já os objetivos específicos propostos são os seguintes:

- a) Analisar a evolução histórica da empresa referenciada no estudo de caso;
- b) Mapear a estrutura organizacional e de processos na empresa em estudo;
- c) Examinar a estruturação da execução tributária na empresa objeto deste estudo;

- d) Descrever a evolução da governança corporativa;
- e) Realizar o estudo da evolução da governança tributária;
- f) Apontar possíveis impactos trazidos pela evolução tecnológica sobre a governança tributária.

Ademais, esclarece-se que a opção pelo método de pesquisa do estudo de caso deve-se à dificuldade de acesso a dados relevantes sobre o tema da governança tributária e pelo próprio porte da organização selecionada.

Esta dissertação é composta de seis capítulos. O primeiro é dedicado a esta Introdução. Ao passo que segundo capítulo trabalha a fundamentação teórica, estando subdividido em: *governança corporativa, governança tributária e tecnologia e processos tributários*. Este segundo capítulo, a fundamentação teórica, tem suas bases ancoradas em trabalhos que discorrem sobre o tema Governança Corporativa nas obras de Berle e Means (1932), Serafim, Quellas e Alledi (2010), Saito e Silveira (2008), Fontes Filho (2003, p. 6-7), R. Monks e N. Minow (1995), Oliveira (2006, p. 12), Borgerth (2007), Gonçalves (2005, 2012), Amaral (2011), Diniz (1995,1996), Santos (1996, 1997), Lethridge (1997), Shelifier e Vishny (1997) e Silveira (2010). Na segunda seção do referencial teórico, nos valem de autores como Castro (2013), Correia (2011), Aguiar (2015), Baleeiro (2013), Rosenau (2000), Louvet (2011), Carvalho (2014), Carrazza (2008, 2010), Ghellere (2012) e Alink e Kommer (2016). Na terceira seção, que trata da tecnologia e processos tributários, são referenciados os trabalhos de Hoffmann e Brião (2013), Jesus e Freitas (2017) e, novamente, Alink e Kommer (2016).

Ao final do capítulo dedicado ao referencial teórico, apresenta-se, ainda, um modelo de análise. O terceiro capítulo, trata da evolução da tecnologia aplicada aos processos tributários no Brasil, avançando em temas-chaves como: CNPJ, SINTEGRA, Nota Fiscal eletrônica e Projeto SPED. O quarto capítulo, apresenta os procedimentos de Metodologia, descrevendo os métodos e roteiros de investigação aplicados nesta pesquisa.

O quinto capítulo é relativo à Análise dos Resultados, que contempla a descrição e exame da base de dados examinados. Por fim, no sexto capítulo, então dedicado às conclusões, são descritas e agrupadas as principais constatações extraídas do trabalho de pesquisa, fazendo-se ainda referência de recomendações para

ulteriores pesquisas nesta mesma área de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1.1 Origem e relevância da Governança Corporativa

O estudo da Governança Corporativa teve a sua origem a partir do próprio aumento do nível de complexidade das companhias, que, por sua vez, veio acompanhado da dispersão do capital de controle destas organizações. A fotografia do século XIX retratava organizações lastreadas em estruturas de propriedades individuais ou de grupo restrito, e cujos atos de gestão eram praticados diretamente pelos seus proprietários ou pelos seus prepostos (SERAFIM, QUELLAS; ALLEDI; 2010, p.4). A partir do século XX, marcado pela revolução industrial, as companhias foram submetidas a importantes mudanças, sendo elas reportadas por Berle e Means (1932, p.22), da seguinte maneira:

A moderna sociedade por ações [...] revolucionária em seus efeitos, colocou o patrimônio de numerosos indivíduos sob o mesmo controle único. Devido a essas transformações, o poder dos que se encontram no comando se ampliou bastante, e a situação dos interessados – trabalhador ou proprietários – se modificou radicalmente. [Assim] o proprietário que investe em uma companhia moderna, de tal forma entrega seu patrimônio aos que se encontram no comando da sociedade que a sua posição de proprietário independente se altera para a de simples recebedor de dividendos.

Ambos os fenômenos (aumento do nível de complexidade e dispersão do capital de controle das organizações), propiciaram que medidas isoladas executadas dentro das companhias tivessem a potencialidade de geração de reflexos relevantes para a sociedade, sejam eles positivos ou negativos. A necessidade de equalização de forças internas e externas nas organizações, portanto, figurou como fato propulsor da necessidade de realização de estudos direcionados ao mundo corporativo e suas inúmeras relações com a sociedade, discussões estas ancoradas em aspectos éticos e de sustentabilidade.

Em apertada síntese, Berle e Means (1932) apontam como companhias modernas aquelas que passaram a contar com estruturas organizacionais mais complexas, destinadas ao atendimento de uma nova sistemática fabril, uma nota evolutiva,

destarte, das pequenas firmas que cumulavam a estrutura de propriedade com a de gestão. Exemplificam como tais companhias modernas, em adaptação ao sistema de fábrica, aquelas com um crescente número de trabalhadores, então submetidos a uma coordenação, a uma nova forma de organização (com reflexos coletivos), em meio a uma estrutura de propriedade pulverizada e de gestão apartada.

Justamente, neste contexto histórico de segregação da personalidade jurídica de companhias (princípio da entidade³), separação de ideias de estrutura de propriedade e de gestão e da própria difusão da formatação societária na modalidade de sociedade anônima, advém o surgimento e avanços da Governança Corporativa.

Berle e Means (1932) – cuja obra *The Modern Corporation and Private Property*⁴ é referenciada por autores como Serafim, Quellas e Alledi (2010) e Saito e Silveira (2008), como sendo o marco inicial dos estudos da governança corporativa – propõem discutir os conflitos de interesses de estruturas de propriedade pulverizadas e seus reflexos no desempenho e valor das companhias, tendo como objeto de estudo a composição acionária das grandes empresas norte-americanas. Reportam Berle e Means (1932), os desafios do detentor do capital frente aos gestores, conforme se vê de trecho da obra referenciada:

The property owner who invests in a modern corporation so far surrenders his wealth to those in control of the corporation that he has exchanged the position of independent owner for one in which he may become merely recipient of the wages of capital [...] [Such owners] have surrendered the right that the corporation should be operated in their sole interest [...]⁵

A necessidade de regulação de direitos e obrigações de acionistas majoritários, minoritários, administradores (problema de agência ou conflito de agência) – já reportada por Berle e Means (1932) na formulação da teoria da agência – e da toda

³ O princípio da entidade tem como propósito reconhecer e distinguir patrimônios na contabilidade, consagrando a ideia da autonomia patrimonial. É dizer, diferencia um patrimônio particular no universo de outros já existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas ou uma sociedade. O patrimônio, portanto, da organização não se confunde com os dos sócios e vice-versa.

⁴ A Corporação Moderna e a Propriedade Privada (tradução nossa).

⁵ O proprietário de uma propriedade que investe em uma empresa moderna até agora entrega sua riqueza àqueles que estão no controle da empresa, trocando a posição de proprietário independente por outra na qual ele pode se tornar meramente recebedor dos salários do capital ... [Tais proprietários] renunciaram ao direito de que a empresa deveria operar em seu interesse exclusivo [...] (tradução nossa)

a coletividade, propiciaram a construção de ferramentas de controles internos e externos com objetivo de restringir/controlar o poder exercido pelo capital. Debruçados sobre a problemática originária do conflito reportado pelo problema de agência, Saito e Silveira (2008, p. 79) descrevem que “A estrutura de propriedade e os conflitos de interesse na alta gestão das empresas sempre estiveram no centro das discussões sobre governança corporativa”.

Denis e McConnell (2003, p.1), tratando deste conflito entre as estruturas de patrimônio e da gestão apontam que “[...] *when ownership and control of corporations are not fully coincident, there is a potential of conflicts of interest between owners e controllers. There are also benefits to separation ownership and control; otherwise such a structure highly unlikely to have persisted as it has*”.⁶

Uma das principais constatações externadas pelo problema da agência repousa na seguinte conclusão: a partir da segregação da estrutura de patrimônio e da gestão, abre-se espaço para atuações oportunistas dos gestores em contrariedade aos interesses da empresa e/ou dos seus acionistas, algo descrito pela doutrina com a expressão de risco moral (*moral hazard*). Parafraseando Fontes Filho (2003, p. 6-7), a assimetria de informações⁷ detidas por essas partes interessadas, aqui descritas como principal/acionista e, de outro lado, agente/gestor.

Kreuzberg e Vicente (2019, p. 45) reportam sobre a preocupação com a confiabilidade das informações produzidas pelas organizações e da reação dos países

Em resposta, diversos países aderiram a regras mais rígidas no que tange ao controle de propriedade, comitês, auditoria independente e responsabilização da gestão no intuito de restabelecer a confiabilidade das informações publicadas. Para tanto, torna-se necessário reconsiderar os modelos e mecanismos relacionados à minimização dos problemas oriundos da assimetria de informação. (AL-BAIDHANI, 2014; CHRISTOPHER, 2010; FILATOTCHEV; BOYD, 2009; L'HUILLIER, 2014; KREUZBERG; VICENTE, 2019, p. 45).

⁶ “[...] quando a propriedade e o controle das corporações não são totalmente coincidentes, existe um potencial de conflito de interesses entre proprietários e controladores. Também há benefícios na separação de propriedade e controle; caso contrário, tal estrutura altamente improvável de ter persistido como tem”. (tradução nossa)

⁷ A assimetria de informação ou informacional é um problema causado por informações incompletas, em que nem todos os fatos são conhecidos pelas partes interessadas, então derivadas de problemas de relacionamento entre o principal/acionista e agente/gestor. Apontam-se duas questões fundamentais na análise deste relacionamento, quais sejam: ação oculta (*hidden action*) e informação oculta (*hidden information*), referidos na literatura sobre teoria da agência como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*) (FONTES FILHO, 2003, p. 6-7).

Não é outra a preocupação também externada pela Comissão de Valores Imobiliários (CVM) em sua cartilha. Senão veja-se

Quando investidores financiam companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento. A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia. (CVM, 2002, p. 1).

A identificação da importância e, destarte, da necessidade de aprofundamento no estudo sobre Governança Corporativa decorreram das sucessivas evoluções na arquitetura de novos negócios desempenhados pelas diferentes companhias, que passaram a patamares mais elevados de complexidade, em processos de sucessão de empresas outrora familiares, em atos de abertura de capital – e, assim, capitação de forma pulverizada de recursos no mercado – e, ainda, passaram a sofrer processos de *mergers and acquisitions* (M&A)⁸ cada vez mais intrincados. Daí, verifica-se o surgimento de figuras jurídicas como os conselhos de administração, conselhos fiscais, assembleias gerais de acionistas, auditorias internas, auditorias externas, certificações e outros meios contemporâneos de controle.

Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004) descrevem a internacionalização das economias, o desenvolvimento tecnológico, a integração do mercado de capitais e o processo de transformação da estrutura de propriedade das empresas, como vetores para o desenvolvimento da Governança Corporativa.

Corporate governance issues have recently received much attention from policy-makers and the public. Two parallel processes, globalization (such as the liberalization and internationalization of economies, developments in telecommunications, and the integration of capital markets) and transformations in the ownership structure of firms (due to the growth of institutional investors, privatization, and rising shareholder activism), have increased the perceived need for more effective monitoring mechanisms and appropriate incentive schemes to improve corporate governance systems.⁹ (AGUILERA ; CUERVO-CAZURRA, 2004, p. 416).

⁸ *Mergers and acquisitions* (M&A) é um termo da língua inglesa que faz referência a procedimentos estratégicos realizados na empresa ou entre empresas com vistas ao crescimento, retração, mudança de natureza de negócios ou posição competitiva, materializados por operações complexas societárias como fusões, incorporações, aquisições e cisões.

⁹ As questões de governança corporativa têm recebido recentemente muita atenção dos formuladores

Com efeito, para realização do acompanhamento destas diferentes formas de evolução e circulação do capital nas companhias, tornava-se imprescindível a fixação de pilares éticos e de sustentabilidade muito firmes, sob pena de prejuízo a toda a sociedade. A necessidade do estudo da Governança Corporativa decorre justamente da expansão do modelo capitalista, funcionando com um contrapeso ao poder do capital.

Todos os desafios no âmbito da gestão nesse novo contexto de proliferação do capitalismo no mundo apresentam-se como a principal justificativa para o surgimento da Governança Corporativa, assim descrita como a primeira geração de análises.

Na segunda geração de análises, cujo reporte de seu surgimento teria se dado ao final da década de 70 do século passado (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004, p. 418), a partir de um processo de codificação das boas práticas ocorrido nos Estados Unidos, verifica-se um impulsionamento dos estudos sobre Governança Corporativa. Deste marco, pôde-se observar a verticalização dos estudos sobre a Governança Corporativa, sendo que os desafios já presentes pós-revolução industrial, foram incrementados exponencialmente pelos fenômenos da globalização, da relativização da soberania dos países e o da criação de organismos supranacionais.

The first code of good governance came into being in the USA in the late 1970s in the midst of great corporate ferment, with business, legal, academic, and political constituencies squaring off on what the role of the board of directors should be. It was a period of transition from the conglomerate merger movement of the 1960s (Chandler 1990) to the empire-building behavior by management through hostile takeovers (Blair 1993; Hirsh 1986) and to the shareholder rights movement of the late 1980s and early 1990s (Davis and Thompson 1994). In the context of charges and countercharges surrounding the takeover movement, the Business Roundtable issued a report in January 1978 entitled *The Role and Composition of the Board of Directors of the Large Publicly Owned Corporation*, which was, according to Monks and Minow (1992), a response to the trend of corporate criminal behavior and an attempt to pass legislation curbing hostile takeovers. The Business Roundtable report, chaired by J. Paul Austin, chief executive officer (CEO) of Coca-Cola at the time, turned out to be a claim for the legitimacy of private power and the

de políticas e do público. Dois processos paralelos, globalização (como a liberalização e internacionalização das economias, desenvolvimentos nas telecomunicações e a integração dos mercados de capitais) e transformações na estrutura de propriedade das empresas (devido ao crescimento de investidores institucionais, privatização e crescente ativismo dos acionistas), aumentaram a necessidade percebida de mecanismos de monitoramento mais eficazes e esquemas de incentivos apropriados para melhorar os sistemas de governança corporativa. (tradução nossa)

enforcement of accountability. The report shifted the role of directors from being merely 'ornaments on a corporate Christmas tree' (Mace 1971) to proclaiming the director's main duties as: (1) overseeing the management and board selection and succession; (2) reviewing the company's financial performance and allocating its funds; (3) overseeing corporate social responsibility; and (4) ensuring compliance with the law (Charkham 1995). These were drafted as the first guidelines to improve governance capacity in US corporations.¹⁰ (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004, p. 418).

Outros autores apontam que o desencadeamento desta segunda geração de análise da Governança Corporativa teria ocorrido um pouco mais tarde, já no início da década de 80 do século passado (SERAFIM; QUELLAS; ALLEDI, 2010, p. 2-3), tendo como marco temporal a prática incorrida por alguns dirigentes de empresas norte americanas, de atos de abuso de gestão em desacordo com os interesses da estrutura de patrimônio da companhia, afetando, sobretudo, os descritos investidores institucionais, como os fundos de pensão

O termo Governança Corporativa ou o movimento pela governança corporativa passa a despontar no cenário mundial a partir do início da década de 80 nos Estados Unidos, como consequência [sic] dos abusos de alguns dirigentes de empresas, despontando na época o caso Texaco, que provocou a reação de grandes acionistas institucionais, notadamente de fundos de pensão. Essas situações de conflitos no ambiente corporativo entre acionistas, administradores e demais partes interessadas nos negócios organizacionais, e conseqüentemente [sic] as assimetrias resultantes, fez com que eclodisse a partir da década de 80, uma intensificação de estudos e pesquisas tanto no âmbito acadêmico como no empresarial e governamental, que culminou em mudanças na legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão e maior cobrança dos administradores na condução dos negócios das empresas. (SERAFIM; QUELLAS; ALLEDI, 2010, p. 2-3).

¹⁰ O primeiro código de boa governança surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1970 em meio a um grande fermento corporativo, com os constituintes empresarial, jurídico, acadêmico e político definindo qual deveria ser o papel do conselho de administração. Foi um período de transição do movimento de fusão de conglomerados da década de 1960 (CHANDLER, 1990) para o comportamento de construção de impérios por parte da administração por meio de aquisições hostis (BLAIR 1993; HIRSH, 1986) e para o movimento pelos direitos dos acionistas do final dos anos 1980 e início dos anos 1990 (DAVIS; THOMPSON 1994). No contexto das acusações e contra-acusações em torno do movimento de aquisição, a Business Roundtable emitiu um relatório em janeiro de 1978 intitulado O Papel e Composição do Conselho de Administração da Grande Corporação Pública, que foi, de acordo com Monks e Minow (1992), uma resposta à tendência de comportamento criminoso corporativo e uma tentativa de aprovar uma legislação que coíbe as aquisições hostis. O relatório Business Roundtable, presidido por J. Paul Austin, CEO (CEO) da Coca-Cola na época, acabou sendo uma reivindicação pela legitimidade do poder privado e pelo cumprimento da responsabilidade. O relatório mudou o papel dos diretores de meros "enfeites em uma árvore de Natal corporativa" (MACE, 1971) para proclamar as principais funções do diretor como: (1) supervisionar a gestão e a seleção e sucessão do conselho; (2) revisar o desempenho financeiro da empresa e alocar seus fundos; (3) supervisionar a responsabilidade social corporativa; e (4) garantir o cumprimento da lei (CHARKHAM, 1995). Essas diretrizes foram elaboradas como as primeiras diretrizes para melhorar a capacidade de governança nas empresas dos Estados Unidos. (tradução nossa)

Perfilando-se sobre este marco da sobredita segunda geração de análises, como ocorrido no início da década de 80 do século passado, descrevem outros autores sobre o momento histórico do incremento das pesquisas sobre a temática

A Governança Corporativa (GC) tornou-se um dos temas mais discutidos no mundo dos negócios (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004; BEBCHUK; WEISBACH, 2010; DENIS, 2001; DENIS; MCCONNELL, 2003). Conforme Filatotchev e Boyd (2009), Claessens e Yurtoglu (2013) há aproximadamente uma década (talvez duas) a GC recebia pouca atenção, mesmo na área acadêmica, mas, em pouco tempo, tornou-se objeto de discussão nas organizações, nos eventos acadêmicos, bem como nas políticas de regulação. (KREUZBERG; VICENTE, 2019, p. 45).

Neste momento histórico, eventuais abusos de gestão desencadeavam reações em uma estrutura de patrimônio pulverizada, não somente em termos individuais como também em termos geográficos, e, com isso, afetando pessoas e instituições dentro e fora do país de sede daquela companhia. Excessos, então, passam a promover ou intensificar situações de conflitos no ambiente corporativo entre acionistas, administradores e demais partes interessadas, agora de maneira global. Evento que exemplifica essa potencialidade de danos coletivos verificou-se no caso da companhia Texaco, cujas decisões de gestão afetaram grandes acionistas institucionais¹¹. Este caso é reportado pelos autores Serafim, Quellas e Alledi (2010, p. 2-3) como ponto de retomada das pesquisas sobre Governança Corporativa, com desdobramentos tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial e governamental. Tudo isso com o fim único de promover mudanças legislativas bem como a criação de modelos de procedimentos e práticas de gestão em plataformas supranacionais

¹¹ O caso Texaco, constituiu, segundo Carlsson, R; *Owership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy chip*. New York: John Wiley & Sons, 2001, um dos mais importantes vetores de impulsão desse movimento. Em 1984, a diretoria e o conselho de administração da Texaco utilizaram uma prerrogativa legal norte-americana – o American Companies Act – para recomprar ações da companhia a um valor substancialmente acima do valor de mercado, de modo a evitar sua aquisição por parte de um acionista minoritário denominado Bass Brothers, visto como uma ameaça à posição corporativa de diretores e conselheiros. Segundo o autor, a operação de compra custou aos acionistas da Texaco US\$ 137 milhões, correspondentes ao ágio pago aos minoritários da Bass Brothers pelas ações. A operação citada provocou protestos veementes, inclusive na esfera política, e deflagrou o início de um movimento pelo California Public Employees Retirement System – CalPERS-, um dos grandes fundos de pensão dos EUA, cujo conselho se posicionou: como investidor de longo prazo, o CalPERS não admitiria comportamento similar ao ocorrido na Texaco, em outras companhias do seu portfólio de investimentos, esperando ainda que as mesmas adotassem práticas que resguardassem os direitos dos acionistas

regulatórias.

Dentre esses desdobramentos, inseridos no bojo da descrita segunda geração de análises, resultaram em reflexões importantes difundidas pelo Banco Mundial, a saber: “*A general definition of governance is the ‘exercise of authority, control, management, power of government.’ A more relevant definition for Bank purposes is ‘the manner in which power is exercised in the management of a country’s economic and social resources for development’.*”¹² (THE WORLD BANK, 1992, p.3). A nomeada *good governance*¹³ passa a ser requisito indispensável ao desenvolvimento sustentável, que incorpora ao crescimento econômico, equidade social e direitos humanos (THE WORLD BANK, 1992).

Ainda no contexto de tais desdobramentos, reportam-se as iniciativas embrionárias de codificação das boas práticas de Governança Corporativa ocorridas nos Estados Unidos (final da década de 70), a criação do *code of good governance*¹⁴ em Hong Kong (1989), na Irlanda a criação do *Statement of Best Practice on the Role and Responsibility of Directors of Publicly Listed Companies*¹⁵ (1991) e *Financial Aspects of Corporate Governance*¹⁶ no Reino Unido, conhecido com relatório Cadbury (1992)

In the USA, the Securities Exchange Commission, the New York Stock Exchange, and the Roundtable, among others, have continued to issue codes since the late 1970s. However, it was not until a decade later that another country created a code of good governance. In 1989, the Hong Kong Stock Exchange issued its first ‘Code of Best Practice, Listing Rules’, and in 1991 the Irish Association of Investment Managers drafted the ‘Statement of Best Practice on the Role and Responsibility of Directors of Publicly Listed Companies’. Nevertheless, the development of codes grew rapidly in the early 1990s, following the 1992 Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance in the UK.¹⁷ (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004, p. 418-419).

¹² Uma definição geral de governança é o ‘exercício de autoridade, controle, gestão, poder de governo. ‘Uma definição mais relevante para os fins do Banco é’ a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento’. (tradução nossa)

¹³ Boa governança (tradução nossa)

¹⁴ Código de boa governança. (tradução nossa)

¹⁵ Declaração de melhores práticas sobre o papel e responsabilidade dos diretores de empresas de capital aberto. (tradução nossa)

¹⁶ Aspectos financeiros da governança corporativa. (tradução nossa)

¹⁷ Nos EUA, a Securities Exchange Commission, a New York Stock Exchange e a Roundtable, entre outros, continuaram emitindo códigos desde o final dos anos 1970. No entanto, somente uma década depois é que outro país criou um código de boa governança. Em 1989, a Bolsa de Valores de Hong Kong emitiu seu primeiro ‘Código de Boas Práticas, Regras de Listagem’, e em 1991 a Associação Irlandesa de Gestores de Investimento elaborou a ‘Declaração de Melhores Práticas sobre o Papel e Responsabilidade dos Diretores de Companhias Abertas’. No entanto, o desenvolvimento de códigos cresceu rapidamente no início da década de 1990, após o Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance no Reino Unido. (tradução nossa)

Oliveira (2006, p. 12), acrescenta a esta lista de eventos relevantes as discussões promovidas pelo fundo *LENS Investment Management*¹⁸ (fundo de investimento inglês criado em 1992¹⁹) e pelos princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)²⁰. Tais eventos concederam maior relevância aos estudos da governança corporativa, aplicando na construção e difusão de novos modelos de estruturação e gestão com vista à maximização dos resultados e criação de valor consistente para a organização, isto a partir da adoção de algumas medidas direcionadas a minimizar os riscos relatados pelo problema da agência. Assim como Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004, p. 418-419) e Oliveira (2006, p. 12), também considera o relatório Cadbury como evento importante para o desenvolvimento da Governança Corporativa.

Dentre elas, destacam-se as interações dos acionistas no sentido de realizar o monitoramento dos atos de gestão incorridos pelos executivos, sendo esta a principal contribuição feita a partir dos estudos realizados e práticas executadas pelo fundo de investimento inglês *LENS Investment Management*.

Outra mudança sugerida, agora já encabeçada pelo relatório Cadbury, refere-se à constituição e estruturação dos Conselhos de Administração. Esta visão de autonomia dos CA em relação às Diretorias Executivas das organizações foi a motivadora para a designação de Adrian Cadbury pelo Banco da Inglaterra para assumir o Comitê de Assuntos Financeiros de CA. Esta nomeação fazia frente a uma demanda conjunta de instituições inglesas como a Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* e do Conselho de Reporte Financeiro. A conhecida como Comissão Cadbury, a partir dos estudos das práticas dos CA na Inglaterra, foi responsável pela elaboração do Código de Práticas Recomendáveis (*Code of Best Practice*), que se pautou em investigação de organizações tanto na Europa quanto nos Estados Unidos.

¹⁸ Gestão de Investimento LENS (tradução nossa)

¹⁹ *Lens Investment Management*, então fundado por Monks e Nell Minow na Inglaterra em 1992, apresenta-se ao mercado como fundo de investimento com o propósito investir em ações de corporações com dificuldades. A metodologia utilizada pelo fundo era embasada numa intervenção agressiva com vista à alteração na gestão, tendo como foco a melhoria sustentável dos resultados da companhia. Buscava-se, portanto, provar a tese segundo a qual o acionista presente e ativo melhora o desempenho das corporações (MONKS; MINOW, 2004).

²⁰ Organização econômica intergovernamental que conta com 38 países na condição de membros. Fundada em 1961 e tendo como propósito o fomento da democracia e a economia de mercado, oferecendo uma plataforma para comparar experiências políticas, buscar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas e coordenar as políticas domésticas e internacionais (OECD, 2020).

Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004) também destacam a importância do sobredito relatório Cadbury para os estudos da Governança Corporativa, apresentando-se como uma verdadeira diretriz regulatória para as empresas com papéis negociados na *London Stock Exchange*²¹²², impondo-lhes a adoção de medidas e prevendo sanções para o caso de descumprimento das recomendações

The Cadbury Report became the flagship guideline that deliberately challenged the effectiveness of voluntary regulation and British corporate democracy (Stiles and Taylor 1993). The 1990 British recession as well as a series of high-profile corporate failures in which the weakness of internal corporate control was a contributing factor, raised the issue of corporate accountability both in the public mind and in the House of Commons (Monks and Minow 1995). As stated in paragraph 2.1 of the Cadbury Report (Cadbury Commission 1992), the code was issued because of concern regarding 'the perceived low level of confidence both in financial reporting and in the ability of auditors to provide the safeguards which the users of the company reports sought and expected'. The Cadbury Report also emphasized the need for independent directors, greater shareholder involvement, and the establishment of board committees (Charkham and Simpson 1999). Moreover, sanctions were introduced to ensure that companies floated on the London Stock Exchange would comply with the code, or otherwise are required to justify any areas of noncompliance. The Cadbury Report's recommendations are highly codified, allowing both companies and stakeholders to benchmark best practices, as well as emulation by other country issuers.²³ (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004, p. 419).

Já a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) direcionou as suas orientações aos acionistas e a transparências das informações nas organizações. No trabalho da OCDE, destaca-se a necessidade de criação de regulamentos com vistas à proteção dos direitos dos

²¹ Bolsa de Valores de Londres (tradução nossa)

²² Bolsa de valores fundada em 1801, sendo localizada em Londres. Trata-se da principal bolsa de valores da Inglaterra e do Reino Unido além de ser uma das maiores do mundo.

²³ O Relatório Cadbury tornou-se a principal diretriz que desafiou deliberadamente a eficácia da regulamentação voluntária e da democracia corporativa britânica (STILES; TAYLOR, 1993). A recessão britânica de 1990, bem como uma série de falências corporativas de alto perfil nas quais a fraqueza do controle corporativo interno foi um fator contribuinte, levantou a questão da responsabilidade corporativa tanto na mente do público quanto na Câmara dos Comuns (MONKS ; MINOW 1995) Conforme declarado no parágrafo 2.1 do Relatório Cadbury (CADBURY COMMISSION, 1992), o código foi emitido por causa da preocupação com 'o baixo nível de confiança percebido nos relatórios financeiros e na capacidade dos auditores de fornecer as salvaguardas que os usuários da empresa relatórios procurados e esperados '. O Relatório Cadbury também enfatizou a necessidade de diretores independentes, maior envolvimento dos acionistas e o estabelecimento de comitês do conselho (CHARKHAM; SIMPSON, 1999). Além disso, foram introduzidas sanções para garantir que as empresas com ações na Bolsa de Valores de Londres cumprissem o código ou, de outra forma, fossem obrigadas a justificar quaisquer áreas de não conformidade. As recomendações do Cadbury Report são altamente codificadas, permitindo que empresas e partes interessadas avaliem as melhores práticas, bem como a emulação por emissores de outros países. (tradução nossa)

proprietários/acionistas/principais²⁴, independentemente da sua posição acionária (minoritária ou majoritária) ou da sua origem (nacional ou estrangeira). Busca-se, com isso, trazer um horizonte de proteção em favor sobretudo daquele cujo patrimônio não é representativo em relação ao todo e que, portanto, estaria mais susceptível a medidas contrárias ao seu interesse, então tomadas por gestores ou até mesmo por acionistas majoritários. Outro ponto de destaque no trabalho refere-se à transparência das informações das organizações. Essas devem estar claras e disponíveis e com o destaque dos fatos relevantes. E, por fim, pontifica que os Conselhos de Administração devem ter sua atuação e responsabilidades reguladas de forma clara.

Basicamente, temos que contribuições importantes ocorreram a partir da junção de práticas investigadas pelo fundo *LENS Investment Management*, pelo relatório Cadbury e pelos princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Cada um dos seus trabalhos e investigações se propuseram, respectivamente, a (1) apresentar um modelo mais adequado de constituição e estruturação dos Conselhos de Administração, a (2) trazer uma lógica de autonomia aos Conselhos de Administração bem como o (3) de proteger os direitos dos acionais de uma forma igualitária, destacando a necessidade de transparência nas informações e da definição dos papéis a serem desempenhados pelos Conselhos de Administração.

Um outro evento de destaque que compõe o histórico da Governança Corporativa, na descrita segunda fase de análise, refere-se à promulgação da Lei Sarbanes-Oxley e seu contexto de idealização.

Começamos pelo seu contexto de criação. Executivos de grandes empresas norte-americanas, com atuação no mercado de capitais, como a Enron (do setor de distribuição de gás natural), Worldcom (empresa de telefonia de grandes distâncias) e Arthur Andersen (empresa de auditoria), praticaram atos fraudulentos que induziram investidores a erro. Passa-se a apresentação de um breve histórico destes principais casos.

A empresa Enron, em 1989, deu início a uma estratégia de expansão baseada na

²⁴ Os vernáculos proprietários, acionistas e principais são utilizados neste trabalho para fins de destaque daqueles indivíduos, pessoas físicas ou jurídicas, detentoras da estrutura de patrimônio das organizações. (tradução nossa)

aquisição de empresas geradoras ou distribuidoras de gás natural, fazendo delas um centro de armazenamento ou comercialização de energia. Em 2001, a Enron já se apresentava ao mercado como a quinta maior empresa norte-americana, sendo reconhecida por cinco anos no *ranking* da revista Fortune como uma das cem melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos. Sucede que em novembro de 2001, a empresa admitiu ter aumentado artificialmente os seus lucros para fins de acesso a créditos financeiros (mercado de capitais e bancos). Os executivos da Enron constituíram empresas do tipo *Specific Purpose Enterprise* (SPE)²⁵²⁶, em que eles mesmos figuravam como acionistas majoritários e tendo a própria Enron como detentora de 3% de participação, e, em seguida, não promoviam a consolidação dos resultados destas verdadeiras subsidiárias da Enron quando os seus números se mostravam deficitários (BORGERTH, 2007).

No caso da WorldCom, então reconhecida como a segunda maior empresa de telefonia de longa distância dos Estados Unidos, os seus executivos, entre os anos de 1999 a 2002, realizaram um grande plano de expansão lastreado em operações de *mergers and acquisitions* e geração de endividamento, seja perante o mercado de capitais seja diretamente junto a instituições financeiras. Esse descontrole dos níveis de endividamento veio acompanhado da manipulação das demonstrações contábeis, realizando-se lançamentos de gastos operacionais como se fossem operações de investimento (BORGERTH, 2007).

O ponto de ligação de ambos os casos relatados, além do cometimento de fraudes contábeis com vista ao acesso ou manutenção de canais de financiamento, reside na empresa responsável pela realização dos trabalhos de auditoria: Arthur Andersen.

E, daí passamos ao terceiro caso emblemático de fraude. Ao lado da PricewaterhouseCoopers, a Deloitte Touche Tohmatsu, a Ernst & Young e a KPMG²⁷, a Arthur Andersen era integrante do seleto grupo das maiores empresas de auditoria do mundo, denominado pela expressão *Big Five* (BORGERTH, 2007). Nos casos relatados da Enron e WorldCom, a Arthur Andersen detinha a necessária competência funcional para identificação das práticas fraudulentos e, de igual sorte,

²⁵ Sociedade de propósito específico (tradução nossa).

²⁶ Trata-se de modelo de sociedade empresária cujo objeto social é previamente delimitado, tendo, em muitos casos, o seu tempo de existência vinculado ao cumprimento do objeto social proposto.

²⁷ As quatro principais empresas de auditoria ainda atuantes no cenário global, então denominadas como Big Four. A Arthur Andersen compunha esse grupo até o advento da sua falência.

teria o dever de realizar os apontamentos destas práticas em seus relatórios de auditoria acessíveis ao mercado. E, de acordo com Borgerth (2007, p. 6), tão logo começaram os rumores sobre problemas na Enron, a Arthur Andersen iniciou um processo sistemático de destruição de toda e qualquer documentação que pudesse comprometê-los. Atestando aqui que a sua culpabilidade a respeito dos eventos, não somente decorrente de imperícia técnica.

Situações que reportaram cenários de prejuízos a inúmeros investidores, como as acima descritas, ilustram o contexto de imperatividade quanto à intervenção de autoridades americanas para se evitar a descapitalização das empresas e recuperar a credibilidade do mercado.

Com efeito, após a constatação de sucessivas fraudes contábeis praticadas pela estrutura de gestão de grandes organizações nos Estados Unidos, em 30 de julho de 2002, a *Sarbanes-Oxley Act* foi proposta pelo senador Paul Sarbanes (Democrata de Maryland) e pelo deputado Michael Oxley (Republicano de Ohio). As normativas insertas neste diploma legal tinham como objetivo central a retomada de um ambiente de confiabilidade ao mercado norte americano, então fortemente abalado pelos escândalos contábeis ocorridos nas empresas. Segundo Borgerth (2007, p.16), “o grande objetivo da SOX é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida”.

Segundo a denominada Lei SOX, o alcance do seu propósito central se daria a partir da adoção de práticas que promovessem o incremento exponencial de três elementos, quais sejam: transparência na divulgação de informações econômico-financeiras das empresas, rigor nos procedimentos de controle interno e responsabilização dos principais executivos da organização que realizassem ou encampassem atos fraudulentos.

Valendo-se dos ensinamentos de Borgerth (2008, p. 19), tem-se que “[...] a Lei Sarbanes-Oxley tem por objetivo estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado [...]”.

Atualmente, a Sox, além de modelo de estruturação de normas direcionadas as boas práticas de Governança Corporativa e de ser integralmente aplicável às organizações

norte-americanas, tem as suas diretrizes e regulações extensíveis às empresas estrangeiras que possuem seus papéis negociados na New York Stock Exchange (NYSE)²⁸, na NYSE Alternext U.S.²⁹, na Nasdaq Stock Market (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*)^{30,31}, no Mercado de Opções de Chicago e outros mercados de valores mobiliários nos Estados Unidos. Ou seja, para que empresas estrangeiras se habilitem a terem as suas ações negociadas nos Estados Unidos, elas devem ser detentoras do *American Depositary Receipts (ADRs)*³², cujos requisitos de obtenção estão intrinsecamente relacionados aos parâmetros consagrados pela Lei Sarbanes-Oxley.

Observe-se que as ADRs se apresentam para as empresas com papéis negociados nas Bolsas norte-americanas como uma espécie de credenciamento e regulação adicional ao já existente na *Securities Exchange Act (SEC)*, então instituído pelo Congresso Norte Americano em 1934, num contexto histórico pós *Crash da Bolsa* ocorrido em 1929³³.

²⁸ A bolsa de valores foi criada em 1792 e está localizada no Estado de Nova York. É a maior bolsa de valores dos Estados Unidos, dedicada a transacionar as ações das maiores empresas estadunidenses.

²⁹ Bolsa de valores americana, anteriormente denominada American Stock Exchange (AMEX), fundado em 1842. Também está localizada no Estado de Nova York/EUA.

³⁰ Associação Nacional de Corretores de Títulos de Cotações Automáticas (tradução nossa)

³¹ É o segundo maior mercado de ações em capitalização de mercado do mundo, depois da Bolsa de Nova York. O NASDAQ caracteriza-se por reunir empresas de alta tecnologia em eletrônica, informática, telecomunicações, biotecnologia, etc.

³² *American Depositary Receipts* são recibos de ações emitidos nos Estados Unidos para negociar ações de companhias de fora do país na Bolsa de Nova York.

³³ No dia 24 de outubro de 1929, que ficou conhecida como Quinta-Feira Negra, ocorreu o crash (quebra) da bolsa de valores de Nova York. Nesse dia, as bolsas perderam 11% do seu valor em negociações muito fortes. Vários líderes banqueiros da *Wall Street* se reuniram *para encontrar uma solução para o pânico e caos no pregão. O encontro contou com Thomas Lamont, chefe interino do Morgan Bank, Albert Wiggin, chefe do Chase National Bank e Charles E. Mitchell, presidente do National City Bank of New York. Eles escolheram Richard Whitney, vice-presidente da Bolsa, para agir em seu nome. Com os banqueiros e seus recursos financeiros, Whitney colocou uma oferta de compra de um grande bloco de ações na U.S. Steel a um preço bem acima do mercado e muitos investidores de ações quiseram vender rapidamente suas ações. 6.091.870 títulos financeiros foram rapidamente vendidos no mesmo dia, tornando-se o terceiro maior volume de negócios da história da bolsa.*

Essa quebra fez com que empresas e bancos fossem a falência e o valor das bolsas caiu muito de um dia para o outro. Essa quebra repercutiu na maior parte dos países capitalistas. Muitas pessoas perderam o emprego, havia pânico entre as pessoas, levando algumas ao suicídio, inclusive 11 especuladores da bolsa. O desemprego aumentou, a produção industrial americana ficou reduzida a 54%. O mercado perdeu mais de 30 bilhões de dólares em dois dias. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Quinta-Feira_Negra. Acesso em: 14 maio 2019.

Em linhas gerais, a *Securities Exchange Act*³⁴ tem o papel de identificar, proibir e fixar sanções a condutas antiéticas nos mercados além de exigir relatórios periódicos de informações para aquelas empresas com títulos negociados no mercado de ações.

A ADRs e a SEC são exemplos de certificações exigidas pelo mercado norte-americano, cujas exigências tem como norte pilares da governança corporativa. Existem outras certificações exigidas para atuação em outros mercados e para uma atuação de uma maneira mais globalizada, como *Global Depositary Receipts* (GDRs)³⁵.

Os diferentes exemplos de certificações internacionais citados acima são meras externalizações do processo de globalização a que as instituições públicas e privadas foram, e estão, submetidas. Eventos que, a seu turno, promoveram um incremento substancial na própria concepção central da governança, então concebida como meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, a partir da construção de um formato institucional do processo decisório. A globalização se torna um vetor de mudança tanto na forma de organização da atividade humana quanto no próprio deslocamento e fragmentação da estrutura de poder, em contraponto, portanto, com a estrutura de patrimônio das organizações e até da ideia de soberania nacional absoluta.

Os novos padrões globais difundidos em razão do processo de globalização conduzem as instituições a uma verdadeira quebra de paradigmas, exigindo delas um alinhamento com as diversas orientações exaradas por organizações internacionais.

Estando as instituições alinhadas às boas práticas de governança difundidas por organizações supranacionais como Organização Mundial do Comércio (OMC),

³⁴ With this Act, Congress created the Securities and Exchange Commission. The Act empowers the SEC with broad authority over all aspects of the securities industry. This includes the power to register, regulate, and oversee brokerage firms, transfer agents, and clearing agencies as well as the nation's securities self regulatory organizations (SROs). The various securities exchanges, such as the New York Stock Exchange, the NASDAQ Stock Market, and the Chicago Board of Options are SROs. The Financial Industry Regulatory Authority (FINRA) is also an SRO.

The Act also identifies and prohibits certain types of conduct in the markets and provides the Commission with disciplinary powers over regulated entities and persons associated with them. The Act also empowers the SEC to require periodic reporting of information by companies with publicly traded securities. Disponível em: <<https://www.sec.gov/answers/about-lawsshtml.html>>. Acesso em: 14 maio. 2019.

³⁵ *Os Global Depositary Receipts (GDRs) funcionam de maneira semelhante aos ADR's, porém são negociados em outros países que não os Estados Unidos. Nos GDRs o banco depositário é deste país e as cotações são expressas na moeda corrente deste país.*

Normas Internacionais de Contabilidade Financeira (IFRS), Organização Internacional de Padronização (ISO), Sarbanes-Oxley (governança para empresas com ações em bolsas de valores), Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)³⁶ (15 U.S.C. §78-dd-1, et seq., conforme alterado), ao UK Bribery Act 2010³⁷ entre outros, as habilitam a concorrer por fatias do comércio internacional, obter empréstimos do FMI ou Banco Mundial ou atuar no mercado de capitais.

Analisando as organizações sob o viés destas pressões externas a que passaram a ser submetidas, lecionam Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004)

Exogenous pressures act as a catalyst for the development of codes of good governance and are related to globalization processes, facilitating the transfer of practices across countries. Globalization forces induce the transformation of the workings of not only the corporate governance system, but also of the overall economic system of the country (Sachs and Warner 1995). For example, Guler et al. (2002) show that the position of countries in trade networks affects the rate at which ISO 9000 quality certification is adopted across countries. Therefore, we suggest that new governance practices, such as codes of good governance, are more likely to be developed in countries subject to globalization pressures than in countries less exposed to globalization pressures. (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004, p. 427).³⁸

Todo esse contexto histórico e ondas de análises da Governança Corporativa, atestam que o seu surgimento se deu com o desiderato de solver conflitos nas empresas. Mesmo porque os efeitos resultantes de tais conflitos, antes reservados aos acionistas e gestores da companhia, agora tem a potencialidade de serem sentidos em todo o mundo. Daí a necessidade de criação de institutos legais e de marcos regulatórios tendentes à equalização das assimetrias criadas entre a estrutura patrimonial e a de gestão.

³⁶ Lei Americana Anti-Corrupção no Exterior (tradução nossa)

³⁷ Lei Inglesa de 2010 contra Suborno (tradução nossa)

³⁸ As pressões exógenas atuam como um catalisador para o desenvolvimento de códigos de boa governança e estão relacionadas aos processos de globalização, facilitando a transferência de práticas entre os países. As forças da globalização induzem a transformação do funcionamento não apenas do sistema de governança corporativa, mas também do sistema econômico geral do país (Sachs e Warner 1995). Por exemplo, Guler et al. (2002) mostram que a posição dos países nas redes comerciais afeta a taxa na qual a certificação de qualidade ISO 9000 é adotada entre os países. Portanto, sugerimos que novas práticas de governança, como códigos de boa governança, são mais prováveis de serem desenvolvidas em países sujeitos às pressões da globalização do que em países menos expostos às pressões da globalização. (tradução nossa)

2.1.2 Definições e conceitos gerais

Antes de adentrarmos no cerne da questão a que se propõe esta parte do referencial teórico, convém tratarmos, inicialmente, da etimologia da expressão Governança Corporativa. Autores como Steinberg et al. (2003), em sua obra *A Dimensão Humana da Governança Corporativa*, descrevem que este termo provem da língua inglesa, mais especificamente da tradução da expressão “*Corporate Governance*”. Afirma Steinberg et al. (2003) que estar-se diante de uma tradução incorreta da expressão em inglês que, por sua vez, advém do latim “gubernare” (“governar”, “dirigir”, “guiar”), enquanto corporativa vem da ideia de corporação. O que a expressão significaria da sua tradução literal seria algo do gênero como um sistema ou meios pelos quais os acionistas gerem, guiam ou tomam conta da corporação. No entanto, não é esta significação a que se propõem o termo Governança Corporativa, que tem como real missão a construção de normativas que permitam que os acionistas de uma empresa possam “governar”, “dirigir”, “guiar” corporativamente. Assim sendo, a expressão em inglês mais adequada às definições da Governança Corporativa seria *Corporation Governance*, conforme também sinalizado pelo pesquisador:

Etimologicamente, o termo *Governance* originou-se da palavra latina *gubernare*, a qual significa governar, guiar, dirigir; enquanto que o *Corporate*, em boa versão da língua inglesa para a portuguesa, vem de corporação. Ou seja, juntas seriam traduzidas como “governar a corporação”. Mas, como a GC visa conceituar um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa “governam” corporativamente, então, caberia mais apropriadamente a designação *Corporation Governance* em lugar da que foi adotada. (CASTRO, 2013, p. 41).

Superadas as questões etimológicas, e avançando nas discussões acerca da Governança Corporativa, há de se concluir que não são recentes as definições trazidas pelos inúmeros autores que se debruçaram sobre o tema. As tratativas remontam à teoria da agência introduzida por Berle e Means (1932), cujo histórico já fora pontuado linhas acima.

O conceito de governança corporativa existe há mais de 50 anos. No entanto, embora a governança corporativa não seja um tema relativamente novo, somente nos últimos anos vem se transformando em uma preocupação importante em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou emergentes. Nesse sentido foram realizadas várias pesquisas a partir dos

anos 80 nos Estados Unidos, Europa, Japão e mercados emergentes para examinar os modelos de governança corporativa e suas consequências sobre o desempenho, estrutura de capital e política de dividendos das empresas. (SILVA, 2005, p. 11).

Desde então, o uso indistinto do termo governança se torna uma nota de preocupação dos estudiosos sobre o tema.

[...] cabe ressaltar que um dos sérios problemas com o qual os pesquisadores se deparam hodiernamente numa análise científica é a imprecisão dos conceitos. A palavra governança não está fora desse fenômeno, o que acontece é uma utilização ampla da expressão, sem que seu uso esteja cercado do apuro analítico que lhe é devido, mesmo porque essa expressão é relativamente nova. Diante disso, portanto, para efeito de delimitação conceitual do termo, é necessário precisar o seu significado no contexto em que é aplicado. Além disso, vale a pena destacar que governança tem aplicação em vários campos, com sentidos diferentes. (CASTRO, 2013, p. 41).

Neste mesmo sentido, leciona o autor:

Um dos sérios problemas da análise científica é a imprecisão dos conceitos. Com a palavra governança parece estar acontecendo um movimento de uso amplo da expressão, sem que sua utilização esteja cercada do cuidado analítico que requer. É preciso, portanto, precisar o seu significado no contexto em que é aplicado. Além disso, vale a pena destacar que governança tem aplicação em variados campos, com sentidos diferentes. (GONÇALVES, 2005, p.2).

É inegável o indistinto emprego do termo governança em variados campos de estudo, apresentando variações em termos de objeto e delimitações conceituais. Por vezes se avança em questões da gestão pública e ora na gestão privada, por exemplo. E, dentro da iniciativa privada, por ainda possuírem diferentes nichos de regulação dentro das organizações, trabalha-se esse conceito sob diferentes enfoques. Todas essas possíveis categorizações da governança não a retiram da sua essência, tendo que ser observado em todos os seus possíveis seguimentos um tronco único, lastreado justamente nos pilares da governança.

Interest in corporate governance has been rapidly growing, both inside and outside academia, together with recognition of its importance. In the academic world, the interest in corporate governance has been truly interdisciplinary, with much work being undertaken by researchers not only from economics

and finance but also from law, management, and accounting". ³⁹(BEBCHUK; WEISBACH, 2010, p. 939).

Cabe, então, realizarmos os devidos recortes, porquanto o que se apresenta como útil aos termos da presente pesquisa são as definições de governança corporativa, sobretudo aquelas definições que perpassam por noções de processo e de questões financeiras. Isto, dado a sua correlação com a Governança Tributária, tema central do presente trabalho.

E, inseridos nas definições da governança corporativa, passaremos, então, a dar ênfase às definições derivadas das noções de processo e da área financeira. Também traremos, em linhas abaixo, outras definições de governança corporativa sob enfoques diferentes (como o da valoração humana do ato de gestão), mas aqui somente como base de diferenciação em relação às definições que efetivamente utilizaremos como premissa para as conclusões externadas na pesquisa.

É dizer, passaremos a destacar conceitos centrais propostos por estudiosos e instituições, buscando captar pontos de convergência e divergência entre as diferentes estruturas conceituais propostas. E, paralelamente, dando enfoque às definições cujas dimensões estejam perfiladas com o ponto central da pesquisa, qual seja, a dimensão da Governança Corporativa aplicada aos processos e procedimentos da área tributária.

Fiel a este propósito trazemos, inicialmente, as orientações difundidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a qual descreve a governança corporativa como práticas e relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (GONÇALVES, 2005).

Avançando, portanto, nas dimensões da Governança Corporativa ligadas a processos e a área financeira, destaca-se, inicialmente, o conceito trazido por Oliveira (2006, p. 17) que a descreve como sendo um conjunto de "[...] práticas

³⁹ O interesse pela governança corporativa vem crescendo rapidamente, tanto dentro quanto fora da academia, juntamente com o reconhecimento de sua importância. No mundo acadêmico, o interesse pela governança corporativa tem sido verdadeiramente interdisciplinar, com muitos trabalhos sendo realizados por pesquisadores não apenas de economia e finanças, mas também de direito, gestão e contabilidade" (tradução nossa)

administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governos – facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, descreve-se a Governança Corporativa como “[...] diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionista” (SILVEIRA, 2015, p. 3).

Definições outras, agora de caráter normativo, é abaixo descrita

Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas. As características e o desenvolvimento desses modelos, que podem ser associados a grupos de países, refletem as peculiaridades de formas distintas de organização capitalista e prioridades políticas e sociais diversas. (LETHRIDGE, 1997, p. 210).

Por sua vez, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em alinhamento com os autores acima referenciados, e como foco mais econômico do instituto, afirma que: “A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa” (IBGC, 2019).

Ainda segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a “Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital, e ela surge, a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado conflito de agência, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial” (IBGC, 2019).

Também trabalhando a Governança Corporativa com enfoque na construção de modelo procedimental com vista à obtenção de resultados, seguem os pensamentos de Alink e Kommer (2016, p.189)

A governança corporativa estabelece a relação entre a gerência da empresa, sua diretoria, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa provê o modelo para estabelecer as regras sobre como os objetivos da empresa são traçados e alcançados, e determina a maneira como o desempenho da empresa será medido. Uma boa governança corporativa deve estimular as empresas a perseguir objetivos que [sic] não são apenas de seu interesse próprio e de seus acionistas, senão de interesse de outras partes interessadas e, de maneira geral, de toda a sociedade.

Observa-se, de igual maneira, um alinhamento de viés econômico também nas definições trazidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em sua cartilha destinada às companhias e aos investidores externos, denominada *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*, documento este que aponta

Governança Corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade [sic] e de tratamento de acionistas e prestação de contas.

Para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização. (CVM, 2002, p. 1).

Shleifer and Vishny (1997, p.737) define “*corporate governance deals with the way in which suppliers of finance to corporation assure themselves of getting a return on their investment.*”⁴⁰

Sob uma ótica mais normativa, discorre Bebchuk e Weisbach (2010, p. 953) que “*Corporate governance is in part a product of legal systems put in place and the legal infrastructure accompanying them.*”⁴¹

Até momento, os autores e institutos referenciados fazem uso de expressões correlatas cujos conteúdos concedem o devido enfoque à construção de meios adequados para fins de conceder eficiência às organizações. Esta conclusão pode ser extraída dos trechos a seguir recortados: “[...] conjunto de práticas administrativas

⁴⁰ “A governança corporativa trata da maneira pela qual os fornecedores de finanças para corporações garantem a si mesmos o retorno de seu investimento.” (tradução nossa)

⁴¹ “A governança corporativa é em parte um produto dos sistemas jurídicos estabelecidos e da infraestrutura jurídica que os acompanha.” (tradução nossa)

para otimizar o desempenho [...]” (OLIVEIRA, 2006, p. 17), “[...] regras explícitas e táticas [...]” (SILVEIRA, 2015, p. 3), “[...] composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais [...]” (LETHRIDGE, 1997, p. 210), “[...] conjunto eficiente de mecanismos [...]” (IBGC, 2019), “[...] provê o modelo para estabelecer as regras sobre como os objetivos da empresa são traçados e alcançados, e determina a maneira como o desempenho da empresa será medido (ALINK ; KOMMER, 2016, p.189) e [...] conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia [...]” (CVM, 2002, p 1).

Com isso, evidenciamos que os autores acima concebem a Governança Corporativa sob a perspectiva de processo e da área financeira, eis que focalizam as suas definições com destaque em mapeamento e mudança de procedimentos internos na companhia sob a justificativa de ampliação da eficiência.

Autores outros, como Steinberg (2003, p.17), têm trabalhado a Governança Corporativa com enfoque em dimensões mais subjetivas e amplas. Estamos agora analisando o objeto sob um diferente campo de visão, mas que deve ser entendido de maneira complementar à perspectiva centrada em processo e na área financeira. Sob esta nova ótica, entende-se a Governança Corporativa não somente como orientações derivadas da mera observância dos regulamentos, mais sim acrescentando visões de valores humanos nos atos de gestão, descrevendo ainda Steinberg (2003, p.17) que “para muitos, Governança é ainda algo meramente ligado à adequação a normas do mercado aberto de ações, direitos de minoritários, relatórios financeiros, regulamentos jurídicos e coisas assim”. Este modelo sugere que a Governança Corporativa dependerá de alinhamentos de pensamento entre os diferentes *stakeholders*.

De igual sorte, definições direcionadas à gestão pública também não serão diretamente utilizadas como referencial teórico. Com isso, definições gerais sobre Governança como as trazidas pelo Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*⁴², de 1992, cujo enfoques são apontados ao “[...] exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo [...]”, “[...] é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento [...]”, e “[...] a capacidade dos governos de planejar,

⁴² Governança e Desenvolvimento (tradução nossa).

formular e implementar políticas e cumprir funções [...]”(GONÇALVES, 2005, p.2) não serão objeto de aprofundamento nos estudos.

Campos de visão diferentes sobre a Governança Corporativa descritos neste trabalho se prestam apenas a delimitar de forma mais clara os reais contornos do instituto para efeito da presente pesquisa. Nesse sentido, registra-se que as definições da Governança Corporativa adotadas como premissas para as demais conclusões trabalham a perspectiva de processo e da área financeira.

Com vistas a agrupar as principais definições de Governança Corporativa utilizadas pelo presente trabalho, confecciona-se o quadro 1 que servirá de orientação teórica:

Quadro 1 - Conceitos de Governança Corporativa sob perspectiva de processo financeiro

Autores	PERSPECTIVA DE PROCESSO E FINANCEIRA	Conceito de GC Governança Corporativa
Silveira (2015, p. 3)		“[...] diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionista”
Oliveira (2006, p. 17)		“[...] práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governos – facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão”.
Alink & Kommer (2016, p.189)		“A governança corporativa estabelece a relação entre a gerência da empresa, sua diretoria, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa provê o modelo para estabelecer as regras sobre como os objetivos da empresa são traçados e alcançados, e determina a maneira como o desempenho da empresa será medido.”
CVM (2002, p. 1)		“Governança Corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade [sic] e de tratamento de acionistas e prestação de contas.”
Lethridge (1997, p. 210)		“Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas.”
IBGC (2019)		“Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital [...]”

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

2.1.3 Pilares da Governança Corporativa

As definições e demais consectários da Governança Corporativa estão centrados em pilares definidos e complementares. Descrever a essência de cada um destes pilares

visa esmiuçar o porquê dos desdobramentos do conceito da Governança Corporativa assim como traçar as origens das ditas boas práticas.

Assim, ao se analisar uma dada orientação organizacional no sentido de adoção de alguma prática específica, deve-se promover a sua correlação com um pilar (ou com os pilares) com a qual (as quais) a prática em análise contribuí. É dizer, ao se interpretar uma boa prática de Governança Corporativa, deve-se buscar o seu real objetivo o que, por sua vez, é representado pelos pilares da Governança Corporativa.

Autores como Motta, Silveira e Borges (2006, p.194) reportam a existência de três pilares na Governança Corporativa, como sendo: transparência (*disclosure*), prestação de contas com responsabilidade (*accountability*) e equidade (*fairness*).

O objetivo do sistema de governança corporativa é colaborar para que a gestão da empresa alcance níveis internacionais em transparência, *accountability* e equidade [sic]. Quanto mais profunda for a inserção dessas três linhas mestras na cultura, na organização e nas estratégias da companhia, tanto mais será elevado o grau de conformidade das empresas com o instrumento. (MOTTA; SILVEIRA; BORGES, 2006, p.194).

Neste mesmo sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) descreve os pilares da Governança Corporativa quando avança na análise do seu conceito

[...] é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade... A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade [sic]. (IBGC, 2019).

Os autores e instituições acima citados quantificam em três os pilares da Governança Corporativa. No entanto, autores outros acrescentam a estes pilares um outro, representado pela ideia da responsabilidade corporativa, entendendo a responsabilidade corporativa como o compromisso a ser assumido pelos gestores da organização de agirem em direcionamento ao crescimento econômico, a busca da qualidade dos produtos e serviços prestados, da satisfação do cliente e do

desenvolvimento dos colaboradores da organização. É dizer, a responsabilidade corporativa tem como máxima a adoção de posturas de compromisso e dedicação para com a empresa e suas atividades desempenhadas.

Nesse diapasão, segue abaixo trecho que exemplifica tal posicionamento

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade [sic] e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o Conselho de Administração, representante dos acionistas, deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. (BENEDICTO; RODRIGUES; ABBUD, 2008, p.4).

Por sua vez, autores como Carvalho (2002), descrevem que os princípios de governança corporativa são um conjunto de valores e regras que a embasam no sentido de orientar a gestão para que possam atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos. Esses princípios são os pilares norteadores da governança, agora descritos como: Transparência, Equidade (*fairness*), *Accountability* e *Compliance*.

Assim, por essa linha de entendimento, a responsabilidade corporativa é subtraída do rol de pilares da Governança Corporativa, e, em seu lugar, é acrescido o pilar do *Compliance*, aqui concebido como a ideia de cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações. Mantem-se, neste momento, os quatro pilares da Governança Corporativa então elencados por Carvalho (2002).

Silva (2005, p. 23), ao descrever que os “[...] conselheiros executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização”, e, de igual sorte, Castro (2013, p. 38) quando verbaliza como sinônimos as expressões “[...] respeito ao cumprimento das leis ou responsabilidade corporativa (*compliance*) [...]”, e avança descrevendo que “[...] é a visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua; inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumo) oferecidos pela própria comunidade, entre outras vantagens.”, promovem uma tentativa de equiparação dos conceitos de responsabilidade corporativa e *compliance*. Todavia,

nos parece que as definições trazidas sobre responsabilidade corporativa estão muito mais aderentes aos parâmetros da *accountability*. Inclusive, na busca de uma tradução mais adequada desta palavra autores utilizam a expressão “prestação de contas” aliado ao termo “com responsabilidade”.

Daí nos filiamos a linha de pensadores que descrevem como quatro os pilares da Governança Corporativa.

Compartilha deste mesmo entendimento Gonzalez (2004, p. 189) ao apontar que quatro princípios básicos (pilares) da Governança Corporativa deveriam ser incorporados nas organizações, reprisando os dizeres de Carvalho (2002): *disclosure* ou transparência; equidade [sic] com os públicos estratégicos (*stakeholders*); prestação de contas (*accountability*) e cumprimento das legislações.

De igual sorte, apontam Andrade e Rossetti (2004, p.27) sobre os quatro valores que dão sustentação à boa governança, alinhando-se, destarte, com as convicções externadas por Gonzalez (2004, p. 189) e Carvalho (2002).

Com efeito, lastreados em autores como em Carvalho (2002), Gonzalez (2004) e Andrade e Rossetti (2004) nos filiamos a premissa segundo a qual são quatro os pilares norteadores da governança.

Avançando na análise conceitual de cada um destes quatro pilares da Governança Corporativa, inicialmente, cumpre trazer à luz os desdobramentos da ideia de equidade. Este pilar também representado pelo vernáculo da língua inglesa *fairness*, representa a ideia de que as orientações e práticas das organizações devem ser pautadas pela isonomia de tratamento e de oportunidades entre os diferentes *stakeholders*, garantindo, assim, a igualdade e justiça nas inúmeras relações internas e externas mantidas pela organização.

Desta feita, o pilar da equidade tem como desiderato a promoção de tratamento justo e igualitário a todos as partes interessadas dentro e fora da organização, devendo ser rechaçadas práticas discriminatórias, sob qualquer pretexto.

Seguindo para o segundo pilar, temos a transparência, também representado pela expressão *disclosure*. Este pilar prega que os atos de gestão das organizações devem ser disponibilizados – ou melhor, postos à disposição – aos interessados (internos e externos), proporcionando o acesso às informações, sobretudo aquelas

entendidas por relevantes. Impera o entendimento segundo o qual o pilar da transparência não se resume tão-somente como a obrigação de publicizar atos de gestão, cuja divulgação já decorrem de impositivos legais e derivados de regulamentos. Nesta linha de raciocínio, tem-se que a transparência vai além da mera obrigação de disponibilizar informações relevantes, avança nas próprias sinalizações das organizações quanto à busca incessante no sentido de disponibilizar às partes interessadas informações que sejam de seus interesses.

Nesse sentido, seguem os ensinamentos de Alink e Kommer (2016, p.22)

Transparência significa que as decisões adotadas e sua aplicação e exigência são realizadas de acordo com as regras e os regulamentos. Também significa que a informação está livremente disponível e é diretamente acessível por aqueles que serão afetados por estas decisões e sua aplicação, e que se proporciona informações suficientes, em meios e formas de fácil compreensão.

A aplicação do pilar transparência promove um ambiente de confiabilidade interna e externa do ponto de vista da organização. A transparência não deve ter a sua aplicação restrita aos dados econômico-financeiros, devem progredir em demais campos da organização, visto que estes também podem promover a criação de valor.

Medidas, portanto, pautadas no referido pilar, visam transmitir ao mercado uma maior segurança e confiabilidade das informações e da própria organização.

O terceiro pilar, refere-se ao termo inglês *accountability*, cuja tradução literal para a língua portuguesa, que seria responsabilização, não se presta a atender a profundidade da sua real natureza.

Aderimos, portanto, às conclusões de estudos de autores que apontam que não seja mais adequado a promoção de uma tradução literal do termo inglês, sendo cabível à espécie a exploração mais profunda da sua real significância. Assim, entende-se que *accountability* refere-se à lógica de prestação de contas. É dizer, a obrigação de que todos os integrantes da organização têm de prestar contas de seus respectivos atos de gestão. E, em contrapartida, os interessados detêm o direito ao acesso às prestações de contas, podendo eventualmente questioná-las. Este pilar sugere algo além da mera prestação de contas, prega que os agentes responsáveis pelos atos de gestão sejam integralmente responsáveis por suas ações, estando susceptíveis a

sanções.

Sobre as dificuldades de abstração da real significação deste termo a partir da mera tradução, assevera Castro (2013, p. 181)

Cabe aqui uma observação aos não iniciados na terminologia da área da GC, a forma redacional da primeira característica apontada, dá a entender que *accountability* versa sobre a “dificuldade de responsabilização”, quando há duas possibilidades de entendimento desse vocábulo: 1) tradução da língua inglesa para a portuguesa, entretanto, se sabe que não há uma exata, mas, por aproximação, numa possível versão seria “responsabilização”, o que parece ser o caso usado nesse diagnóstico; 2) na teoria acerca da GC, remeteria à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

Ainda tratando sobre os pilares da Governança Corporativa, descrevem Andrade e Rossetti (2004, p.27)

[...] (i) *Fairness*: senso de justiça, equidade [sic] no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias [sic] gerais; (ii) *Disclosure*: transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos; (iii) *Accountability*: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, e; (iv) *Compliance*: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

O quarto pilar descrito como *compliance* representa a máxima de fiel cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações a que as empresas devem estar constantemente submetidas. A observância deste pilar representa que a empresa está em conformidade com as diferentes diretrizes traçadas por diferentes organizações governamentais, ou não. Estar e permanecer em conformidade com as normas representa uma condição importante da Governança Corporativa que, por sua vez, promove a geração de valor para as organizações.

Sinteticamente, tem-se que a transparência (*disclosure*) diz respeito à veiculação e divulgação de informações. A Equidade (*fairness*) reportar a necessidade de tratamento igualitário entre os *stakeholders* envolvidos, sempre em consonância como as características de cada um deles. A *accountability*, que segundo Ludícibus,

Marion e Pereira (2003, p. 10), significa “responsabilidade do gestor profissional de prestar contas”. E, por fim, o *compliance*, que nas palavras de Lodi (2000, p. 24), “cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações”.

A governança corporativa visa colaborar com a gestão da empresa no sentido do alcance de maiores níveis de transparência, *accountability*, equidade e *compliance*. Quanto maior o nível alcançado dessas quatro linhas mestras na cultura, nas estratégias e nas práticas diárias da organização tanto mais será elevado o grau de Governança Corporativa.

2.1.4 Governança Corporativa no Brasil

Os novos padrões globais resultantes de princípios de melhores práticas de governança corporativas discutidas e orientadas por organismos supranacionais como World Bank (1992) e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁴³, fomentam, ainda que tardiamente, a difusão do conceito de Governança Corporativa no Brasil.

Em paralelo a isso, e também como justificativa da internalização dos parâmetros da Governança Corporativa no contexto brasileiro, tem-se o desenvolvimento e a tendência de codificação⁴⁴ do tema por países já consolidados e outros emergentes, como ocorrido nos Estados Unidos (final da década de 70), a criação do *code of good governance* em Hong Kong (1989), na Irlanda a criação do *Statement of Best Practice on the Role and Responsibility of Directors of Publicly Listed Companies* (1991) e *Financial Aspects of Corporate Governance* no Reino Unido (1992).

Este contexto de pressões externas, então potencializadas pelo próprio processo de globalização, conduzem as instituições, inclusive as brasileiras, a uma adaptação às novas diretrizes internacionais.

Segundo Silva (2005, p. 9)

Nos últimos anos, a governança corporativa vem se transformando em uma preocupação importante em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou emergentes. No Brasil, a abertura da economia, o aumento dos

⁴³ Tradução do termo inglês *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD)

⁴⁴ Tendência de confecção e divulgação de normas legais e manuais de boas práticas corporativas, representados pelo termo em inglês *guidelines*.

investimentos estrangeiros, o processo de privatização de empresas estatais e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais de capitais têm estimulado e tornado essencial o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa.

Também, deve-se sinalizar que no Brasil, assim como nos países emergentes, muitos problemas da Governança Corporativa estão relacionados aos acionistas minoritários. Isto decorre justamente da estrutura de patrimônio mais concentrada quando comparado aos Estados Unidos e à Grã-Bretanha. Daí a citação do autor Antonio Gledson de Carvalho sobre este enfoque

Entretanto, uma série recente de estudos (mais notadamente de La Porta et al., 1997) tem demonstrado que o paradigma de Berle & Means (1932) é uma exceção restrita aos Estados Unidos e à Grã-Bretanha. Na maioria dos países, o modelo que predomina é o de um acionista majoritário que detém o controle da empresa e aponta seus administradores. Em tal situação, há mudança no paradigma de governança corporativa: a boa governança não mais consiste em proteger o interesse dos acionistas, mas em evitar que os acionistas controladores expropriem os minoritários. (CARVALHO, 2002, p. 20).

Embora a segunda geração de análise da Governança Corporativa tenha se iniciado no final década de 70, as interações sobre o tema no Brasil somente ocorreram quase 20 anos após este movimento, mais precisamente no final da década de 90 do mesmo século.

Ainda, segundo os ensinamentos de Silva (2005, p. 11) a respeito de marco inicial dos estudos da Governança Corporativa no Brasil

No Brasil, o debate em torno da governança corporativa se intensificou bastante na última década, na medida em que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando com a estrutura societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros e investidores institucionais.

Portanto, a abertura da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros no país, o processo de privatização de empresas estatais e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais através das *ADRs* (*American Depositary Receipts*) e *GDR* (*Global Depositary Receipts*) têm estimulado e tornando essencial o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa.

Dois eventos ocorridos no Brasil nesta época marcam o início das discussões sobre

Governança Corporativa. O primeiro deles, ocorre em 1995 com a fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e, o segundo, ocorre em 1997 a partir da alteração da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, legislação que trata das Sociedades Anônimas, realizada pela Lei nº 9.457⁴⁵, de 1997, que embora tenha retirado o direito de *tag along*⁴⁶, foi responsável pela criação de um ambiente propício a privatização e pulverização da estrutura de patrimônio.

Registre-se que esta inicial mobilização não fora motivada simplesmente pela busca de melhores práticas de gestão, mas sim pela ideia de geração de valor para as organizações.

Imbuídos deste propósito de promoção e premiação de empresas com melhores indicadores de transparência e prestação de contas, em 2001 foi instituída a Lei nº 10.303 de 2001, que promove uma nova reforma na Lei das Sociedades Anônimas cujo desiderato central repousava na ideia de concessão de uma maior proteção aos acionistas minoritários a partir da retomada, mesmo que parcial, do direito de *tag along*⁴⁷.

Descreve Silva (2005, p. 35) sobre a importância da Lei das Sociedades Anônimas, especificamente pós introdução da Lei nº 10.303/01, cujos termos visavam retirar o predomínio de proteção de interesses dos acionistas majoritários/controladores.

A Lei 10.303/01 representou um nítido avanço na proteção legal dos direitos dos acionistas minoritários, aprimorando o quadro institucional do mercado de valores imobiliários. A reforma da Lei das Sociedades por Ações (6.406/76 e suas interligações 6.385/76 e 9.457/97) resultou da imperiosa necessidade de adequação da legislação brasileira à realidade cotidiana.

⁴⁵ A Lei 9.457/97, lançada às vésperas da privatização, altera dispositivos das leis anteriormente citadas, sendo um retrocesso para os acionistas minoritários, face à indução da referida legislação às vendas das participações minoritárias (SILVA, p. 35).

⁴⁶ *Tag along* é um mecanismo de proteção a acionistas minoritários que garante o direito de deixarem a companhia nas mesmas condições do acionista majoritário, na hipótese de aquisição das ações que representam o controle da companhia por um investidor. Garante-se, então, que o comprador das ações dos controladores, faça uma oferta pública aos acionistas minoritários nas mesmas condições. Percentuais menores podem ser pagos ao acionista minoritário, nisto implicando uma flexibilização do direito do *tag along*. Cabe aos minoritários aceitarem ou não a proposta.

⁴⁷ Art. 254-A. A alienação, direta ou indireta, do controle de companhia aberta somente poderá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das ações com direito a voto de propriedade dos demais acionistas da companhia, de modo a lhes assegurar o preço no mínimo igual a 80% (oitenta por cento) do valor pago por ação com direito a voto, integrante do bloco de controle. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001) (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2019)

Neste processo de evolução da Governança Corporativa no Brasil, códigos de melhores práticas de governança também foram editados por *players* importantes do mercado de capitais, tais como: códigos de boas práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Associação Nacional dos Bancos de Investimentos (ANBID) e das recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Já em 2000, a BOVESPA, fruto da integração das bolsas nacionais e instituição que realiza a negociação de ações no Brasil, foi responsável pela promoção de um avanço importante na difusão da Governança Corporativa no Brasil. Ao instituir classificações diferenciais a empresas como diferentes níveis de governança, medidos a partir de critérios objetivos e estabelecendo uma espécie de certificação para as empresas. Em linhas gerais, são estabelecidos níveis diferenciados de Governança Corporativa, então escalonadas de forma crescente em: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

Fazendo-se um recorte conceitual a respeito da classificação dos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa da Bovespa, tem-se que foram idealizadas com o propósito específico de preparação das organizações às regras estabelecidas no nível do Novo Mercado. Assim, estamos diante de categorias iniciais, com o viés de gradação, destinadas ao fomento de iniciativas das organizações no sentido de se adequarem, de forma gradativa, às regras de boas práticas de governança corporativa.

Observa-se do Quadro 2 a inserção da classificação do BM&FBOVESPA Mais, tornando-se mais um nível de Governança Corporativa anteriormente não previsto pelo então BOVESPA.

De modo a reportar as principais características de cada um dos níveis de Governança Corporativa atualmente existente no Brasil, apresenta-se abaixo o Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios para Níveis de Governança Corporativa BM&FBOVESPA

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	No mínimo 25% de free float			25% de free float até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra	
Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra		
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)		
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
Obrigação do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra		
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação		
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo	
Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN 100% para ações ON e 80% para PN (até 09/05/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório	Facultativo

Fonte: BM&FBOVESPA (2019).

Os diferentes níveis de governança corporativa, reportados no Quadro 2, possuem condicionantes de adesão específicos e visam orientar o investidor quanto ao grau de transparência das informações divulgadas, da proteção dos investidores minoritários, níveis de controle e independência dos executivos adotadas pelas empresas listadas na Bolsa de Valores.

Sobre este aspecto paulatino de desenvolvimento das organizações sob a ótica da Governança Corporativa, dispõe Silva (2005, p. 25)

A entrada de uma empresa no Novo Mercado significa a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamado de “boas práticas de governança corporativa”, mais rígida do que as presentes na legislação brasileira. Essas regras, consolidadas no regulamento de listagem, ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias e, ao determinarem a resolução dos

conflitos por meio de uma câmara de arbitragem⁴⁸, oferecem aos investidores maior segurança jurídica quanto à obediência aos compromissos firmados, com uma alternativa mais ágil e especializada.

Promove-se, então, um ambiente de autorregulação em que as próprias empresas se comprometeram a adotar padrões de governança corporativa superiores aos exigidos pela Lei das Sociedades Anônimas, tendo como pano de fundo a maior atração de investidores. Assim, quanto melhores os indicadores no sentido de transparência, prestação de contas, mecanismos de proteção dos acionistas em relação a atos de gestores e proteção aos acionistas minoritários, melhor seria a classificação da empresa junto ao BOVESPA. Há, destarte, por parte da Bovespa a concessão de premiação, via certificação, destinadas às organizações que empreendem esforços individuais no sentido de melhoria das suas relações com os investidores, gerando, em contrapartida, uma potencial valorização e liquidez dos seus ativos.

Em 2001, ocorre a regulamentação dos Fundos de Pensão, através da Resolução nº 2.829/01 do Conselho Monetário Nacional (CMN), entidade vinculada ao Banco Central do Brasil, oportunidade em que se concede um reforço adicional aos ditos investidores institucionais ao estabelecer diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos das entidades fechadas de previdência privada.

Seguindo com os eventos relevantes que evidenciam a evolução da Governança Corporativa no Brasil, destaca-se em 2002, a cartilha de Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2019) sobre Governança Corporativa.

Alguns eventos específicos ocorridos com a empresas responsáveis pela negociação de valores imobiliários no mercado à vista e futura também afetam o nível de pulverização do capital e de contrapesos regulatórios aplicáveis aos gestores e acionistas majoritários. Cita-se como nota evolutiva deste processo o fim do pregão viva-voz da Bovespa, passando a operar de forma totalmente eletrônica, fato ocorrido

⁴⁸ A Bovespa institui uma câmara arbitral, com base nos dispositivos da Lei nº 9.307/96. Neste primeiro momento, a câmara arbitral do mercado tem a finalidade de atuar na composição de conflitos que possam surgir nos segmentos especiais de listagem da Bovespa. Posteriormente, pretende-se estender o âmbito de atuação da câmara arbitral do mercado a todos os segmentos da Bovespa. Nesse contexto, a criação da câmara arbitral visa oferecer um foro adequado de discussões de matérias relativas à esfera da Lei das S.a., dos estatutos sociais das companhias, das normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, dos regulamentos da Bovespa e das demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral (SILVA, 2005, p. 28-29).

em setembro de 2005. Em 2006 a Bovespa começa a operar somente em pregão eletrônico doméstico. Em 2007 ocorreu a abertura de capital da empresa coligada Bovespa *Holding*. Já em 2008 a Bovespa anuncia oficialmente o início do processo de fusão com a BM&F.

Eventos outros passaram a testar os critérios de classificações de Governança Corporativa ainda no âmbito da BOVESPA (denominação somente alterada para BM&FBOVESPA pós processo de fusão de 2008 com Bolsa de Mercadorias e Futuros - BM&F), observando-se a ascensão de companhias dentre os níveis estabelecidos. Em 2002, a CCR Rodovias e Sabesp ascendem a classificação de Novo Mercado, tornando-se as primeiras companhias a alcançarem tal feito. Movimentos de ofertas públicas iniciais de ações (IPO's⁴⁹) são de sobremaneira ampliadas em 2004, tendo novas companhias ingressado no BOVESPA já no enquadramento do Novo Mercado, revelando assim a importância e aderência da autorregulação. Em 2005 a primeira *corporation* (assim entendida como companhia com capital totalmente disperso, sem a presença acionista relevante e com ausência de controle definido), fato ocorrido a partir da saída da controladora da Lojas Renner (SILVEIRA, 2010, p. 180). Em 2017, como fruto da combinação entre a BM&FBOVESPA e a Cetip, foi criada a Brasil Bolsa Balcão (B3) dando origem a uma companhia de infraestrutura de mercado financeiro de classe mundial e consolidando a atuação da BM&FBOVESPA na negociação e pós-negociação de produtos listados e da Cetip no registro e depósito de operações de balcão e de financiamento (BM&FBOVESPA, 2019).

Problemas também foram identificados no seguir dos anos. Em 2006, houve a primeira tentativa de aquisição hostil no país (tentativa de compra da Perdigão pela Sadia). Em 2008, muito em função da pulverização dos processos de IPO's, foram também identificados problemas de governança com companhias recém-listadas em bolsa, como foi o caso Agreco. Ainda em 2008, eventos problemáticos sobre aplicações em derivativos⁵⁰ realizadas por empresas reconhecidas no mercado como

⁴⁹ *Initial Public Offering (IPO)* é um tipo de oferta pública em que as ações de uma dada companhia são pela primeira vez ofertadas ao público em geral numa bolsa de valores mobiliários. Trata-se de processo pelo qual uma companhia sai da condição de capital fechado e passa a ser de capital aberto.

⁵⁰ Segundo Lacombe (2009, p. 205), derivativo é o “produto financeiro sofisticado, disponível sob a forma de um título de investimento, que é basicamente um contrato cujo valor está baseado no de outros ativos, em geral contratos de opção ou de futuros, de moedas ou commodities, mas incluem também índices de mercado, taxas futuras de juros e outros indicadores econômicos e financeiros.

a Aracruz e Sadia também maculavam os pilares da transparência e prestação de contas (SILVEIRA, 2010, p. 180).

As ocorrências de fraudes revelaram a necessidade de ampliação dos mecanismos de controle, mas não apontavam para um abandono das diretrizes traçadas pelas Governança Corporativa. Tanto o é, que os níveis de Governança Corporativa utilizados pelo BM&FBOVESPA foram adotados como critério para autorização da ampliação de investimentos pelos Fundos de Pensão em renda variável, conforme se vê dos termos da Resolução nº 3.792/09 do Conselho Monetário Nacional (CMN).

O Quadro 3 descreve a ampliação dos limites em investimento de renda variável partir do crescimento dos níveis de Governança Corporativa

Quadro 3 – Limites de investimento para fundos de pensão acordado Resolução nº 3.792/09 do CMN

Segmento de listagem na BM&FBOVESPA	Planos de benefício definido ou de contribuição definida
Novo Mercado	70%
Nível 2	60%
BM&FBOVESPA Mais	50%
Nível 1	45%
Segmento Tradicional	35%

Fonte: Silveira (2010).

Mesmo que tardias em relação a outros países, evoluções nos parâmetros da Governança Corporativa no Brasil são operadas tanto no ambiente acadêmico quanto em bases empíricas, aqui através de alterações legislativas bem como da construção de mecanismos de autorregulação que forcem organizações a se adequarem sob pena de isolamento de mercado.

No Brasil, tanto no que se refere às instituições governamentais quanto às empresas, observa-se um cenário de constante busca pela conformidade, com os parâmetros internacionais de Governança Corporativa. Com esse desiderato, inúmeras ações no sentido da construção de normas formais foram introduzidas ao quadro legislativo nacional, sempre tendo como norte as normas internacionais que já tratavam sobre

O nome derivativo resulta do fato de que o valor do investimento é derivado dos outros ativos nos quais está lastreado o título. Os derivativos são negociados livremente no mercado de balcão. Como se trata de um investimento de difícil avaliação, sua utilização intensa tem sido objeto de preocupação para as autoridades monetárias.

o tema. Em complemento às diretrizes no sentido formal, o ambiente de autorregulação é também responsável pela edição de novas orientações, manuais, códigos e *guidelines*, que permitem que as companhias orientem as suas ações, tomando como base diretrizes ancoradas em boas práticas de governança corporativa. Dentro do âmbito de competência de cada umas das modalidades de regulação, é possível se estabelecer, não só normas de conduta, como também sanções em caso de seu descumprimento.

Ir no contra fluxo desta tendência mundial, remeteria as instituições públicas e privadas brasileiras ao isolamento econômico. Mesmo num cenário interno, sem o despertar da Governança Corporativa, a estrutura de gestão e de patrimônio permaneceriam sendo integradas pelos mesmos indivíduos (pessoas que detém o patrimônio ocupam, direta ou indiretamente, a gestão), haja vista a impossibilidade de promoção de ambiente de confiabilidade entre estes diferentes interesses.

Com efeito, partindo-se da premissa de que a adoção de práticas de gestão centradas nos princípios da Governança Corporativa é algo importante para as empresas, sobretudo para aquelas que intencionem a identificação de investidores profissionais, obtenção de recursos junto a instituições financeiras, atuação no mercado de capitais e em mercados internacionais. Considerando, de igual sorte, que as boas práticas de Governança Corporativa devem ser implementadas nos diferentes processos internos executados pelas empresas, dos mais simples atos de gestão aos mais complexos, tudo para majoração de seus níveis de investimentos (geração de valor). E que, dentre estas inúmeras atividades internas de uma organização, tem-se a área de execução tributária, aqui considerada como atividade complexa e impactante financeiramente, operando reflexos relevantes para todos os *stakeholders*. Há de se concluir os atos de gestão operados dentro do universo da execução tributária também que prescindem de parâmetros da Governança Corporativa.

Relevando o tema tributação sob a perspectiva de implementação de políticas públicas, desatacam-se as ponderações de Alink e Kommer (2016, p.6), cujos termos justificam a necessidade de aprofundamentos dos estudos sobre a execução tributária

A tributação é instrumento de política econômica e social para alcançar todo tipo de fins políticos. O projeto dos sistemas tributários e a escolha das alíquotas podem servir de muitos objetivos diferentes, tais como:

- distribuir a carga tributária entre os (grupos de) contribuintes para influenciar a distribuição de renda e da riqueza da sociedade;
- promover ou desencorajar atividades econômicas;
- proteger a indústria (local);
- estimular ou desencorajar o consumo de produtos específicos;
- estimular o emprego (em geral ou para grupos específicos como mulheres, jovens (recém graduados), idosos e imigrantes);
- proteger o meio ambiente; e
- estabilizar a economia.

Daí, justamente, advém o principal desdobramento que o tópico a seguir se propõe a analisar, qual seja, a aplicação dos pilares da Governança Corporativa na atividade de gestão de tributos, aqui considerado como um dos processos mais complexos e amplos da companhia e que operam reflexos importantes para toda a sociedade. Isto porque, conforme já assinalado pelos autores Alink e Kommer (2016, p.190) “[...] a política tributária em empresas multinacionais já não é uma questão secundária; é uma parte fundamental de uma boa governança corporativa”. Prosseguem os autores informando que “Os tributos estão claramente sendo empurrados para agenda de diretoria tanto pelos acionistas e investidores, como pelas autoridades tributárias”.

Em termos de intitulação e delimitação científica, adota-se no presente trabalho a premissa segundo a qual a aplicação dos pilares da Governança Corporativa na atividade de gestão de tributos passa a ser, simplesmente, nomeada como Governança Tributária.

O referencial teórico trazido sobre a Governança Corporativa tem como objetivo principal descrever as bases conceituais da Governança Tributária, esta sim aplicável de forma direcionada aos atos de gestão e operação da execução tributária. Mas não somente isso. Entende-se que a adoção de boas práticas de gestão e operação de uma dada organização, normalmente são seguindo por boas práticas também no âmbito da execução tributária. Isto é, o modelo de gestão corporativa replica-se em relação ao modelo de governança tributária.

Moge et al. (2011) faz, inclusive, o uso do termo “sintonia”, para expressar essa correlação entre os modelos. Aponta Moge et al. (2011, p. 21) que “A sintonia das práticas de gestão e operação do negócio com a gestão e operação dos tributos deve formar um conjunto único integrado e harmonioso”.

Representa essa relação por meio dos conceitos matemáticos derivados da teoria dos conjuntos.

Apontam os autores que todos os elementos inseridos no Modelo de gestão e operação tributária (Conjunto B) estão contidos no conjunto que representa o Modelo de gestão e operação do negócio (Conjunto A). Em outras palavras, o “Conjunto B” é subconjunto do conjunto A. Estas considerações estão representadas pela Figura 1

Figura 1 – Modelos de gestão e operação do negócio e tributária



Fonte: Moge (2011).

Sobre a necessidade da gestão e operação tributária estar integrada à estratégia e operacional da empresa

[...] que a gestão tributária utilize uma perspectiva multidisciplinar que permita à empresa analisar os tributos sobre outros ângulos, utilizando conceitos vindos das Ciências Econômicas, das Ciências Contábeis, das Finanças, do Direito, entre outros campos. [...] Ademais, a aplicação de conhecimentos vindos de outras áreas do saber, é importante para uma efetiva gestão tributária integrada à estratégia empresarial, de forma que possa conduzir a empresa para a maximização de seu valor. (CALIJURI, 2009, p. 74).

A gestão e operação da área tributária deve estar pautada numa perspectiva multidisciplinar que permita à empresa analisar os tributos sobre outros ângulos, sobretudo aqueles relacionados ao planejamento estratégico da companhia.

2.2 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

2.2.1 Princípios da Governança Corporativa aplicados na gestão tributos

Transpor os ensinamentos e diretrizes da Governança Corporativa a um dado objeto de estudo, ainda no âmbito da empresa, todavia com um campo de atuação mais específico, revela-se o desafio a ser enfrentado no presente tópico.

Busca-se, desta feita, observar a aderência dos ensinamentos da Governança Corporativa sobre um viés específico da companhia. É dizer, observa-se a aplicabilidade dos princípios e/ou pilares básicos que regem a Governança Corporativa agora em relação à regulação dos atos de gestão ligados à área de tributos.

Retornando às premissas acolhidas no tópico atinente aos pilares da Governança Corporativa, concluímos por elencar que a sua base de sustentação está ancorada na transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas com responsabilidade (*accountability*) e cumprimentos às normas (*compliance*).

Daí nos propomos, inicialmente, a realizar o exame de cada um destes pilares, agora sob o enfoque da gestão de tributos, aqui considerada atividade de alta complexidade enfrentada pelas mais diferentes organizações.

Inicialmente, ao entender o pilar da equidade como uma orientação no sentido de que as práticas nas organizações devem ser pautadas pela isonomia de tratamento e de oportunidades entre os diferentes *stakeholders*, observa-se que este parâmetro guarda completa relação e aplicabilidade na atividade de execução tributária, haja vista que justamente dentre estes diferentes *stakeholders* estão inseridos o Estado, clientes, fornecedores e a própria sociedade. Eventuais práticas incorridas na gestão de tributos de uma dada organização não pautadas pelo princípio da equidade gerarão reflexos representativos a todo um sistema, onde estão inseridos estes diferentes agentes.

Somente ao assegurar a igualdade e justiça nas inúmeras relações internas e, sobretudo, externas, ligadas à gestão de tributos, é possível alcançar a adoção de boas práticas de Governança Corporativa.

Já o pilar da transparência prega que os atos de gestão das organizações devem ser

disponibilizados aos interessados (internos e externos). E, dada a relevância que os atos de gestão de tributos podem operar reflexos nas organizações, a transparência destes atos deve ser considerada como condicionante importante para mensuração dos níveis de governança.

Pelo viés do Estado, a vertical da transparência, releva-se ainda mais essencial, visto que sem ela não é possível a adoção de medidas de fiscalização bem como a construção de rol de políticas públicas que, necessariamente, estão ligadas a dados de arrecadação. Ademais, ações governamentais macroeconômicas como a variação da taxa de juros de um determinado país, políticas cambiais, adoção de incentivos fiscais, etc., são resultantes também de dados gerados pela área de gestão de tributos das organizações.

Prestação de contas com responsabilidade, então representada pela expressão *accountability*, também goza de extrema correlação com a área da gestão de tributos.

A ação de prestar contas e ser responsabilizado por elas compõe a estrita lógica deste pilar. Então, pregar-se no sentido de que todos os integrantes da organização têm o dever de prestar contas dos seus atos de gestão na área tributária goza de completa correlação com este pilar da Governança Corporativa.

E, mais uma vez, em razão da importância da área de tributos dentro das organizações, não podia ser diferente o múnus dos seus gestores que possuem o dever funcional de prestar contas e, eventualmente, serem responsabilizados pelos seus atos de gestão.

Por fim, tem-se o *compliance* que, assim como os demais pilares da Governança Corporativa, guarda extrema correlação para com os atos de gestão de tributos, porquanto prega pelo cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações. Os atos correlacionados à gestão tributária, por exigência legal, devem ser necessariamente vinculados aos mandamentos constantes nas normas formais e aquelas outras fruto da atividade de autorregulação. Assim, estar em conformidade, neste caso, não se trata apenas de uma possibilidade a ser exercida com um fim de geração de valor para a companhia, mas de uma obrigação que acaso descumprida gera reflexos financeiros impactantes, como a fixação de multas e demais penalidades. Daí, há de se concluir que o pilar do *compliance* representa uma faceta da Governança Corporativa inafastável quando se está diante do objeto de estudo

da gestão dos tributos.

Esta passagem por cada um dos pilares, neste instante com o objetivo de traçar uma linha de intrínseca correlação com os atos de gestão desempenhados na atividade de execução tributária, visa demonstrar que os estudos da Governança Corporativa são integralmente aplicáveis à atividade de gestão de tributos. E, por questões de recortes metodológicos, passa a intitular a Governança Corporativa aplicada na atividade de gestão de tributos como simplesmente Governança Tributária.

O próximo tópico, então, será dedicado a traçar os conceitos da Governança Tributária, aqui considerada como espécie do gênero Governança Corporativa.

2.2.2 Definições e conceitos gerais

A complexidade na atividade de gestão tem motivado a adoção de práticas derivadas da Governança Corporativa que visem otimizar – de forma ética, controlada e transparente – os resultados. Especificamente em termos da atividade de execução tributária, persiste a necessidade destes gestores em difundir práticas nas organizações também permeados pela transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas com responsabilidade (*accountability*) e cumprimentos às normas (*compliance*).

Nessa perspectiva e como consectário da Governança Corporativa, já na primeira década do século XXI, iniciativas externadas por meio do relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) “*Forum on Tax Administration Information Note General Administrative Principles: Corporate governance and tax risk management*⁵¹” já sinalizaram a importância da questão tributária para a sociedade e da necessidade de aplicação de parâmetros da governança com enfoque específico sobre o tema, conforme já sinalizado por Aguiar (2015, p.37).

O tema tributário passou a ser debatido neste contexto a partir da primeira década do século XXI. O relatório mencionado no parágrafo anterior resume, em seus pontos-chave, que a experiência observada em três países

⁵¹ Fórum de Nota Informativa sobre Administração Tributária Princípios Administrativos Gerais: Governança Corporativa e Gestão de Risco Tributário. (tradução nossa)

diferentes (Austrália⁵², Canadá e Chile) demonstra que o encorajamento das boas práticas de governança tributária e a melhoria das relações entre a administração tributária e os grandes contribuintes pode trazer benefícios, incluindo a redução de inspeções, por parte das autoridades fiscais, e dos custos correspondentes.

Ainda, reportando-se sobre a relevância atribuída pela OCDE à Governança Tributária, relevando os reflexos que os tributos desempenham na construção de instituições, mercados e da própria democracia, cita-se o autor Ben Dickinson (2011) que em seu artigo *Tax and Good Governance* que sinalizam que os tributos são muito mais do que apenas uma fonte de receita

Tax is more than just a source of revenue and growth. It also plays a key role in building up institutions, markets and democracy by making the state accountable to its taxpayers (oecd, 2010). Just a excessive tax burdens might hinder growth in wealthier countries, in developing economies a lack of tax structures is a major cause of weak, unresponsive governance and a overreliance on aid. A good tax system can allow the public to hold governments to account for their decisions, and it means that developing countries do not feel tied to the will of aid donors. [...]
Recent evidence also indicates that reforms of the tax administration may catalyse reforms in the other parts of the public sector, thus rejuvenating stagnant change processes.⁵³ (DICKINSON, 2011, p. 70).

Em reforço ao entendimento de que o tema tributário é fundamental para o desenvolvimento eficaz e sustentável de qualquer sociedade, ponderam os autores Alink e Kommer (2016, p. 31) que “A tributação desempenha um papel fundamental

⁵² O *Australian Taxation Office* (ATO), órgão da administração tributária da Austrália, tem manifestado intensamente seu foco de interesse na Governança Corporativa Tributária. Para o ATO a governança influencia a forma como os objetivos da empresa são definidos e alcançados, como o risco é monitorado e avaliado, e como o desempenho é otimizado. Uma situação de boa governança pode beneficiar qualquer entidade, e não apenas corporações (sociedades anônimas).

As sociedades australianas estão sujeitas a um “ranking” de risco elaborado pelo ATO e esta avaliação influencia diretamente o nível de fiscalização, revisão e auditoria a que a sociedade estará sujeita. Pela leitura do material disponível no *website* do ATO, nota-se transparência na relação que o órgão pretende estabelecer com seus administrados, explicando seus objetivos, critérios e metodologia de avaliação das atitudes dos contribuintes para fins de estabelecimento do chamado “*risk-differentiation framework*” (AGUIAR, 2015, p. 162).

⁵³ O imposto é mais do que apenas uma fonte de receita e crescimento. Também desempenha um papel fundamental na construção de instituições, mercados e democracia, tornando o Estado responsável perante seus contribuintes (OCDE, 2010). Apenas uma carga tributária excessiva pode impedir o crescimento nos países mais ricos; nas economias em desenvolvimento, a falta de estruturas tributárias é uma das principais causas da governança fraca e indiferente e do excesso de confiança na ajuda. Um bom sistema tributário pode permitir que o público responsabilize os governos por suas decisões, e isso significa que os países em desenvolvimento não se sentem amarrados à vontade dos doadores de ajuda. [...]

Evidências recentes também indicam que reformas na administração tributária podem catalisar reformas em outras partes do setor público, rejuvenescendo processos de mudança estagnados. (tradução nossa)

na construção de instituições e mercados”.

Devido à importância concedida a questão tributária nas empresas e seus reflexos na sociedade, consideramos que a Governança Corporativa no âmbito da execução tributária alcança um segundo patamar, aqui denominado de Governança Tributária.

Na era da globalização, está passando da hora dos empresários mudarem a antiga cultura e passarem a se utilizar de soluções estratégicas de gestão empresarial, com o objetivo de criar em sua empresa uma personalidade tributária de forma que a torne mais ágil, controlada e transparente, minimizando ao máximo os seus riscos fiscais e, ao mesmo tempo, ampliando a sua eficiência e, por consequência otimizando os seus resultados. Isso é, em linhas gerais, Governança Tributária. (PIMENTA, 2012, p. 1).

Corroborando com os entendimentos acima esposados no sentido da concessão de nota de importância das questões tributárias, e também se valendo da expressão Governança Tributária, ou invés da Governança Corporativa Tributária ou Governança Corporativa na área Tributária, destaca-se, inicialmente, a definição abaixo sobre tema em questão

O conjunto de procedimentos de gestão empresarial calcado na experiência e competência profissional, discutido e validado através da análise personalizada de cada empresa ou entidade e realizado visando à coordenação, controle e revisão dos procedimentos tributários. (AMARAL; AMARAL, 2008).

A Governança Tributária representa um conjunto de procedimentos e ferramentas idealizados e implementados sob a ótica dos princípios da Governança Corporativa, aplicados por gestores atuantes na área de execução tributária. Seguindo a linha de raciocínio segundo a qual a Governança Tributária possui sua base de desenvolvimento e aplicabilidade na própria Governança Corporativa, recortam-se os seguintes trechos da obra de Castro (2013)

[...] a Governança Corporativa, adotada no processo de organização empresarial, torna-se uma importante base para o desenvolvimento da Governança Tributária, sendo difícil dissociar a contribuição daquela na estruturação da atividade tributária de grandes corporações, com elevado nível de complexidade em suas operações e no atendimento das suas obrigações tributárias.

[...] Percebe-se [sic] que a contribuição da GC no processo de desenvolvimento da Governança Tributária possibilita a otimização de

recursos financeiros, possivelmente, disponibilizando-os para reinvestimento na própria empresa, permitindo também um aumento dos resultados para os acionistas e demais investidores. (CASTRO, 2013, p. 193).

Ainda em contribuição para fins de definição dos contornos da Governança Tributária, invoca-se os dizeres de Amaral (2011, p. 10):

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

Na busca de sintetizar questões relacionadas às perspectivas de processo e de desenvolvimento, ancorado nas bases da Governança Corporativa, bem como os aspectos de interdisciplinaridade que as tocam, traz a autora a definição de Governança Corporativa Tributária, que no presente trabalho abreviamos para a expressão Governança Tributária

Governança Corporativa Tributária é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, no que tange ao planejamento, organização e cumprimento de obrigações principais e acessórias de natureza tributária, incluindo (i) as relações internas (intra-sociedade ou grupo) e as diretrizes emanadas pelos órgãos de gestão e controle, a Diretoria e o Conselho de Administração, bem como (ii) as relações externas entre a entidade empresarial e as autoridades competentes e outros *stakeholders*, respeitados os princípios básicos da Governança Corporativa. (AGUIAR, 2015, p.59).

Lastreados nos autores acima citados, pretende-se identificar uma definição de Governança Tributária que funcionará como premissa para os demais pontos do referencial teórico e do próprio capítulo da metodologia. Neste propósito, avançamos para concluir que Governança Tributária materializa-se a partir de um rol de procedimentos de gestão empresarial que almejam assegurar a assertividade e confiabilidade nas diversas atividades insertas na execução tributária.

Nesse sentido, preceitua Cunha (2012, p. 1) que a Governança Tributária cinge-se: “a prática de controle de todos os processos que afetam as informações operacionais, de negócios e tributárias destinadas à gestão dos tributos a que uma

organização está sujeita”.

Mais uma vez, nos valendo de um enfoque ligado a processos e de obtenção de resultados, apresentamos a citação abaixo sobre a definição de Governança Tributária. Há de se observar que o mesmo viés trabalhado em sede da Governança Corporativa (de processo e financeiro) será também utilizado como premissa de conceituação da Governança Tributária.

Na prática, a governança tributária representa a união de procedimentos de gestão adotados nas empresas, permitindo a coordenação, instituição e regulação de controles e revisão dos processos de execução tributária, de maneira que resulte na mitigação ou na eliminação de riscos fiscais e os efeitos que esses provocam nos negócios, preços e resultados, assim como promovendo as mudanças necessárias no atendimento das demandas regulatórias. (CASTRO, 2013, p. 196).

No levantamento bibliográfico realizado, a exemplo de Bebchuk e Weisbach (2010, p. 953) e Steinberg (2003; p.17), reconhecem-se outros pontos de vistas tanto sobre a Governança Corporativa quanto para o seu desdobramento com foco na área tributária, aqui intitulado como Governança Tributária. No entanto, propõe-se aqui um recorte no referencial teórico, reconhecendo que para efeito da presente pesquisa os institutos da Governança Corporativa e da Governança Tributária serão trabalhados tomando como referência definições ligadas à processos e à obtenção de resultados para a companhia ou – como sugerido por autores como Silveira (2015, p. 3), Oliveira (2006, p. 17), Alink e Kommer (2016, p.189), CVM (2002, p. 1) Lethridge (1997, p. 210) e IBGC (2019) – sob o viés da promoção do desenvolvimento das empresas e sua capacidade em gerar repercussões que afetem as sociedades, conforme sinalizado por Aguiar (2015, p. 22).

Ademias, cumpre ainda destacar que a Governança Tributária deve ser pensada sob uma perspectiva interdisciplinar, então encarada como indissociável da ideia de gestão de tributos. Assim, entende-se que as suas bases conceituais permeiam conhecimentos que vão além da Administração, avançando em outras questões como Direito, das Ciências Econômicas, entre outros.

Dito isto, compilam-se os ensinamentos até aqui elencados, para concluir que a definição de Governança Tributária a ser utilizada nesta pesquisa contempla um conjunto de procedimentos e processos cuja aplicação visa garantir o cumprimento

das boas práticas na atividade de execução tributária (foco em processo). E, de igual maneira, este mesmo conjunto de ações também visa aplicar e/ou ampliar os controles internos da companhia, que, por sua vez, exercerá um papel ativo com o objetivo de redução de riscos fiscais e maior eficiência/racionalização dos custos e despesas incorridos na administração tributária (foco no aspecto financeiro ou sob perspectiva do desenvolvimento).

Por fim, cumpre destacar que embora comungue dos mesmos princípios da Governança Corporativa, a Governança Tributária tem um campo de atuação distinto e focado na execução tributária e, em razão desta especificidade, propõe-se a agrupar um conjunto de práticas recomendáveis a serem aplicadas pela gestão com vistas à otimização e transparência em todo o processo de execução tributária. Daí, firma-se uma segunda premissa, qual seja, a Governança Tributária possui objeto de estudo específico na execução tributária, sendo considerado neste referencial teórico como linha de estudo correlacionada, porém autônoma em relação à Governança Corporativa. Isto em razão do objeto mais específico, cujos parâmetros de otimização prescindem de um maior nível de individualização.

2.2.3 Governança Tributária no Brasil

Os desafios impostos à Governança Tributária no Brasil são múltiplos e complexos. Isto porque, o cenário brasileiro promove uma conjunção de fatores que elevam o grau de dificuldade dos gestores da área tributária em implementar procedimentos e processos alinhados com os parâmetros de governança. Ao avançar em questões ligadas a busca por redução de despesas e custos na execução tributária, este desafio ganha contornos de criticidade.

Elencam-se três principais fatores que impõem desafios na Governança Tributária no cenário brasileiro e que influem no denominado custo de conformidade, assim entendido como aqueles

[...] (incorridos pelo contribuinte para cumprir as obrigações requeridas para observar as leis tributárias, tais como apresentar as declarações exigidas e pagar os impostos, incluindo tanto os custos administrativos próprios do contribuinte como os custos financeiros da contratação de serviços administrativos providos por intermediários tributários profissionais). (ALINK; KOMMER, 2016, p. 220).

O primeiro deles refere-se à carga tributária que – independentemente das discussões sobre a grau de retorno destes tributos em favor dos contribuintes e dados absolutos do Produto Interno Bruto (PIB) em comparação a países desenvolvidos, cujas discussões não se avança no presente referencial teórico – é percentualmente considerada alta. Chega-se a esta conclusão quando se faz um paralelo com a carga tributária aplicada por países desenvolvidos e, restando ainda mais evidenciado este resultado, quando se compara com os cenários de países da América do Sul e Caribe.

Aliado à alta carga tributária, ainda nos deparamos no cenário brasileiro com o fenômeno da multiplicidade de tributos, sendo este o segundo fator enfrentado pela Governança Tributária. Os tributos, aqui considerados como gênero e tendo como espécies os impostos, taxas e contribuições de intervenção no domínio econômico, contribuições sociais e contribuições de melhorias.

O terceiro fator materializa-se pelo quantitativo de horas despendidas para a atividade de pagar o tributo. No Brasil, o contribuinte não só enfrenta dificuldades para realizar os recolhimentos dos inúmeros tributos, mas também enfrenta graves problemas para cumprimento das diversas obrigações acessórias (geração de guias de recolhimentos, registro de documentos fiscais, apresentação de livros fiscais em formato de relatórios fiscais, informações de dados contábeis, etc.). O volume e o nível de complexidade das informações a serem regularmente prestadas têm se ampliado ao longo dos anos e, para fazer frente a estas exigências, faz necessário a realização de investimentos em diferentes seguimentos da empresa (pessoal, capacitação, *hardware*, *software*, consultorias, etc.). Tudo para manter uma relação de equidade, transparência, *compliance* e *accountability* com os *stakeholders*, sobretudo com o Estado.

Conforme já sinalizado no capítulo dedicado a Introdução, o relatório ***Doing Business 2015: going beyond efficiency***⁵⁴ publicado pelo Word Bank (2014) aponta que empresas com atuação no Brasil empregam, em média, 2.600 (dois mil e seiscentas) horas anuais para fins de cumprir com as inúmeras obrigações tributárias. Dados muito superiores quando comparados aos demais países da América Latina e do Caribe que, em média, empregam 485,3 horas anuais para

⁵⁴ Fazendo Negócios 2015: indo além da eficiência publicado (tradução nossa).

execução desta atividade.

Não somente a multiplicidade de obrigações acessórias geram impactos nas empresas. Fator de dificuldade para dimensionamento das ações estratégicas das companhias também reside nas sucessivas atualizações destas obrigações acessórias.

Por meio de alterações legislativas, o Brasil, desde a vigência da Constituição Federal de 1988, tem promovido um ambiente legislativo tributário efervescente, com sucessiva criação de obrigações principais e acessórias para os contribuintes, dificultando, assim, a implementação e manutenção de rotinas para os processos de execução tributária. Daí surgem os inúmeros desafios da Governança Tributária, que, independentemente do contexto brasileiro, precisa fomentar premissas como a transparência e *compliance* nas organizações.

Justamente, neste sentido, colhe-se as lições trazidas pela autora Aguiar (2015, p.50)

Muito se discute sobre as dificuldades inerentes ao cumprimento da obrigação tributária no Brasil, seja pelo volume de obrigações ou por sua complexidade. A partir da premissa de que o cumprimento da obrigação tributária é um processo complexo e com repercussões potencialmente relevantes, propõe-se investigar as possíveis contribuições, a partir da adoção de boas práticas de governança tributária, para que tais obrigações sejam cumpridas de forma satisfatória, ou seja, em conformidade com a lei.

No entanto, há de se observar que ao mesmo tempo que estes fatores se apresentam como desafios à Governança Tributária também representam um verdadeiro impulsionamento da matéria. É inegável que a necessidade de construções de parâmetros claros, definidos e transparentes a serem seguidos pelos gestores das companhias promove o incremento dos estudos sobre a Governança Tributária, porquanto ignorá-lo ou, simplesmente, colocá-lo em segundo plano pode acarreta problemas de confiabilidade e ampliação dos riscos fiscais.

De modo a evidenciar os impactos trazidos pelos três fatores ao estudo e implementação da Governança Tributária no Brasil, destaca-se abaixo rol de informações mais detalhadas sobre cada um deles.

2.2.3.1 Carga Tributária no Brasil

Conforme referenciado no capítulo Introdução e no tópico sobre a Governança Tributária no Brasil, três fatores militam em prol da complexidade da realidade tributária brasileira e, com isso, a ampliação do chamado custo de conformidade.

O primeiro a ser tratado neste tópico refere-se à carga tributária. Não avançaremos, por hora, na exposição de medidas operacionais necessárias para o recolhimento dos tributos no Brasil. Nos ateremos apenas a traçar um cenário brasileiro quando posto em espelhamento com outros países.

Nesta tarefa, vale-se, inicialmente, de informações obtidas de um conjunto de países desenvolvidos que oferecem um amplo campo de assistência aos seus cidadãos. Segundo estudos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a carga tributária brasileira possui equivalência a de países nórdicos, com altos índices de desenvolvimento econômico e social e histórico de qualidade na prestação dos serviços públicos.

Em que pese a equiparação da carga tributária a países desenvolvidos, não se identifica no Brasil a reversão destes valores na qualidade dos serviços prestados à população. Nítido, destarte, este descompasso entre tributos e contraprestação estatal. Há de se pontuar que valores absolutos de Produto Interno Bruto (PIB) também devem ser levados em consideração para se avaliar, de forma mais conclusiva, o grau de retributividade estatal (aqui entendido como as contraprestações em termos de políticas públicas assistenciais ofertadas pelo Estado em favor dos contribuintes).

Com isso, sinaliza-se que as conclusões externadas nesta pesquisa, então ancoradas no relatório do OCDE, não avançam para utilização dessa nova variável (PIB) no modelo de pesquisa.

Realizadas as devidas ressalvas ao modelo de pesquisa proposto (ausência da variável PIB), segue abaixo Quadro 4 que expõe o seguinte cenário brasileiro quando em comparação com outros países em desenvolvimento:

Quadro 4 - Carga Tributária de Alguns Países da OCDE (1) e Brasil – 2014

País	Carga Tributária Total
Dinamarca	50,9
França	45,2
Bélgica	44,7
Finlândia	43,9
Itália	43,6
Áustria	43
Suécia	42,7
Noruega	39,1
Islândia	38,7
Hungria	38,5
Luxemburgo	37,8
Eslovênia	36,6
Alemanha	36,1
Grécia	35,9
Portugal	34,4
República Checa	33,5
Espanha	33,2
Estônia	32,9
Reino Unido	32,6
Brasil	32,4
Nova Zelândia	32,4
Israel	31,1
Eslováquia	31
Canadá	30,8
Irlanda	29,9
Turquia	28,7
Suíça	26,6
Estados Unidos	26
Coreia	24,6
Chile	19,8

Fonte: OECD Revenue Statistics. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=VER>.

Ao nos depararmos com um segundo cenário comparativo, agora tendo na amostra países com condições socioeconômicas próximas as do Brasil, a situação não sofre substanciais alterações. É dizer, prossegue o Brasil com uma alta carga tributária em comparação aos demais.

Exatamente esta constatação que se depreende do Quadro 5, tendo agora como amostra país da América do Sul e Caribe.

Quadro 5 - Carga Tributária Total (% do PIB) - Brasil e Países da América Latina e Caribe

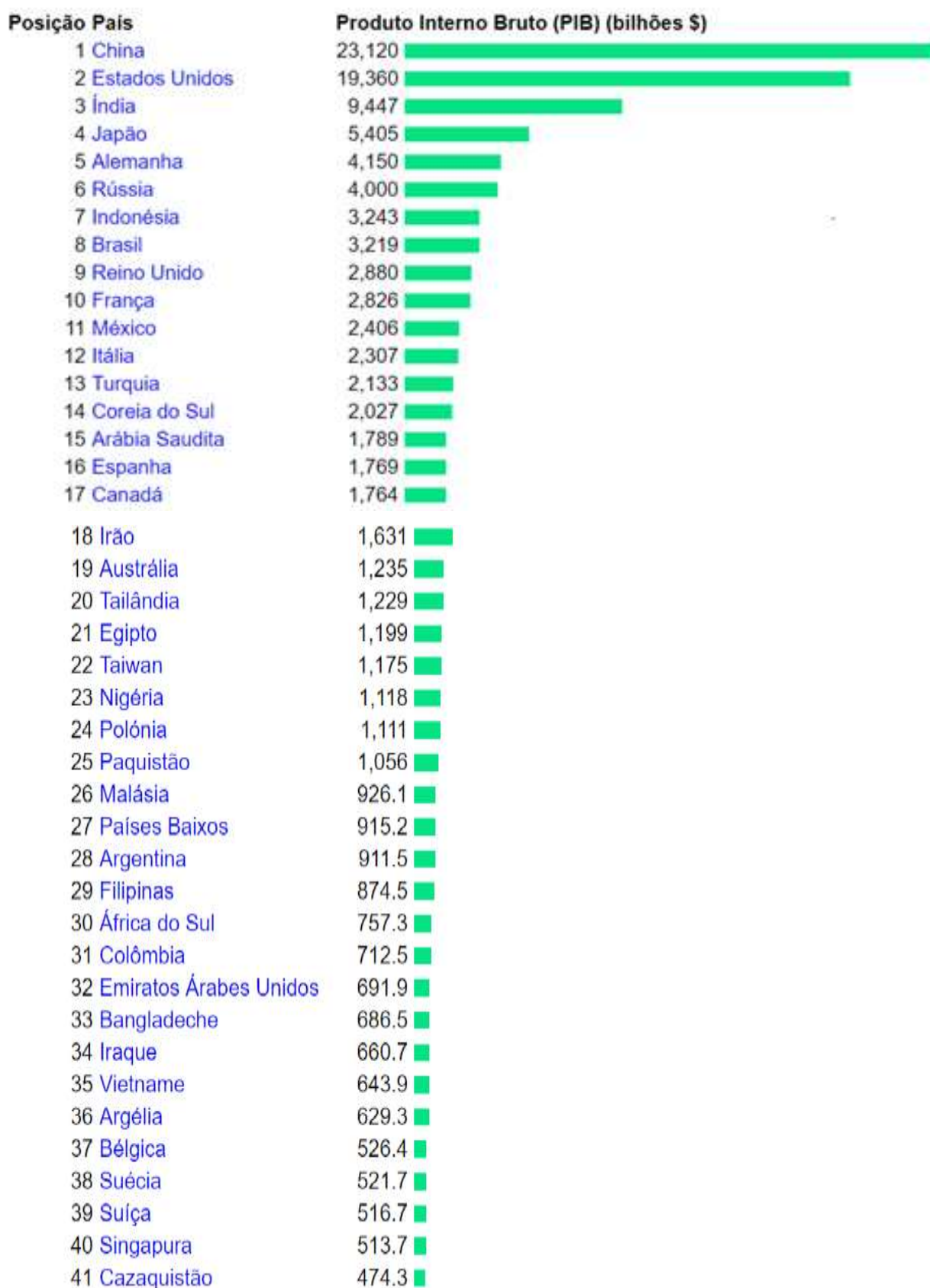
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Varição 2008 a 2014 (p.p.)
Brasil	33,5	32,3	32,4	33,4	32,7	32,7	32,4	-1,1
Argentina	24,7	25,6	26,7	27,6	29,2	30,6	32,2	7,5
Barbados	31,1	30,5	30,6	32,4	33,1	29,5	30,4	-0,7
Bolívia	25,3	25,9	23,3	26,2	27,6	28,9	28,7	3,5
Trinidad e Tobago	29,5	28,4	27,5	26,7	27,4	27,4	28,3	-1,3
Uruguai	26,1	25,8	26,0	26,4	26,7	27,2	27,0	0,8
Jamaica	25,0	24,8	25,0	24,5	24,6	25,0	24,2	-0,8
Costa Rica	22,7	21,2	20,8	21,3	21,3	22,6	22,5	-0,2
Nicarágua	16,8	16,9	18,0	18,8	19,5	19,9	20,3	3,5
Colômbia	18,8	18,6	18,0	18,9	19,7	20,0	20,3	1,5
Chile	21,4	17,2	19,5	21,2	21,5	20,0	19,8	-1,6
Honduras	18,9	17,1	17,3	16,9	17,8	18,3	19,8	0,9
México	20,7	17,2	18,5	19,5	19,5	19,7	19,5	-1,2
Equador	14,0	14,9	16,3	17,3	19,3	19,2	19,0	5,0
Peru	19,0	16,9	17,8	18,5	18,8	18,4	18,8	-0,2
Venezuela	14,1	14,3	11,8	13,5	14,2	14,8	18,2	4,1
Panamá	17,4	18,0	18,9	18,6	19,4	19,4	18,1	0,7
Bahamas	17,2	16,5	16,1	18,9	18,0	17,1	17,5	0,3
Paraguai	14,6	16,1	16,5	16,8	17,7	16,4	17,1	2,5
El Salvador	15,1	14,4	15,1	15,4	16,1	17,0	16,5	1,4
República Dominicana	14,3	12,7	12,3	12,3	13,1	13,9	14,1	-0,1
Guatemala	12,9	12,2	12,4	12,7	12,8	13,0	12,6	-0,3
Média Am. Latina e Caribe	20,6	19,9	20,0	20,8	21,4	21,4	21,7	1,1

Fonte: Países da América Latina e Caribe: Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2016 (disponível em: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/revenue-statistics-in-latin-america-and-the-caribbean-2016_rev_lat_car-2016-en-fr#page24). Brasil: RFB.

Alertando que o comparativo descrito no Quadro 5 também não consta a variável do PIB em seu modelo. Muito embora, por considerar o PIB do Brasil o maior dentre os países da América Latina e Caribe, o fator PIB neste caso se apresentaria como agravante ao cenário da alta carga tributária.

Com o propósito de apresentar dados dessa variável (PIB), confrontando-os com os comparativos da carga tributária de alguns países divulgados pela OCDE e daqueles localizados na América Latino e Caribe, segue abaixo Gráfico 1

Gráfico 1 - Produto Interno Bruto (PIB) ou valor de todos os bens e serviços finais produzidos dentro de uma nação do ano de 2017



Posição País	Produto Interno Bruto (PIB) (bilhões \$)
42 Roménia	474 ■
43 Hong Kong	453 ■
44 Chile	452.1 ■
45 Áustria	434.1 ■
46 Peru	424.6 ■
47 Venezuela	389.4 ■
48 Noruega	375.9 ■
49 República Checa	372.6 ■
50 Ucrânia	366.4 ■
51 Irlanda	344.8 ■
52 Catar	341.7 ■
53 Birmânia	330.9 ■
54 Israel	315.6 ■
55 Portugal	311.3 ■
56 Kuwait	302.5 ■
57 Marrocos	300.1 ■
58 Grécia	299.5 ■
59 Dinamarca	285.5 ■
60 Hungria	283.6 ■
61 Sri Lanca	278.2 ■
62 Finlândia	242.4 ■
63 Usbequistão	221.7 ■
64 Etiópia	195.8 ■
65 Angola	192 ■
66 Equador	188.5 ■

Fonte: CIA World Factbook - A menos que indicado de outra maneira, toda a informação em esta página es correta até Janeiro 1 (2018).

Notas: *Definição: Esta entrada fornece o produto interno bruto (PIB) ou valor de todos os bens e serviços finais produzidos dentro de uma nação em um determinado ano. O PIB do país a taxas de câmbio de paridade de poder de compra (PPP) é o valor soma de todos os bens e serviços produzidos no país avaliado a preços prevalecentes nos Estados Unidos no ano observado. Essa é a medida que a maioria dos economistas prefere quando se olha para o bem-estar per-capita e quando compara condições de vida ou uso de recursos entre países. A medida é difícil de calcular, uma vez que o valor do dólar dos EUA deve ser atribuído a todos os bens e serviços no país, independentemente de esses bens e serviços terem um equivalente direto nos Estados Unidos (por exemplo, o valor de um carrinho de boi ou equipamento militar não-americano); Como resultado, as estimativas de PPP para alguns países são baseadas em um pequeno e, por vezes, um conjunto diferente de bens e serviços. Além disso, muitos países não participam formalmente do projeto de PPP do Banco Mundial que calcula essas medidas, pelo que as estimativas de PIB resultantes para esses países podem não ter precisão. Para muitos países em desenvolvimento, as medidas de PIB baseadas em PPP são múltiplos da taxa de câmbio oficial (OER). As diferenças entre os valores do PIB denominados OER e PPP para a maioria dos países industrializados ricos geralmente são muito menores.

Muito embora dados absolutos do PIB pudessem eventualmente distorcer a visão do pesquisador sobre a alta carga tributária praticada no Brasil, não parece esta a realidade aplicável ao caso. É dizer, eventuais dados de PIB baixo em comparação a países em desenvolvimento poderiam justificar equalização dos dados percentuais da carga tributária.

Todavia, os dados apresentados no Gráfico 1 descrevem que o Brasil possui o oitavo PIB do mundo, colocando-se em posição de relevo quando do comparativo descrito no Quadro 4 e o colocando um primeiro lugar quando em relação ao Quadro 5. Sendo assim, não é possível justificar que dados absolutos do PIB (eventualmente, muito abaixo dos de países desenvolvidos) impactam de forma a infirmar as conclusões ilustradas nos Quadros 4 e 5, qual seja, a de que o Brasil pratica sim uma alta carga tributária em comparação a outros países.

Com efeito, tem-se em conclusão que os estudos comparados com outros países demonstram uma inegável existência no Brasil de uma alta carga tributária, mesmo após a inserção da variável PIB. Daí a relevância e notoriedade a que o estudo da Governança Tributária alcança no contexto brasileiro, porquanto grande parte da receita auferida pelas organizações são destinadas ao pagamento de tributos.

2.2.3.2 Multiplicidade de Tributos no Brasil

O segundo fator, que compõe o quadro de complexidade a que está submetida a atividade de execução tributário no Brasil, refere-se à quantidade de tributos a que os contribuintes estão acometidos no Brasil.

Inicialmente, destaca-se a existência de três entes federados – União, Estados e Municípios – que detêm simultaneamente competência para instituir e legislar sobre tributos, observados alguns parâmetros constitucionalmente definidos.

Não ultrapassados os entraves constitucionais que limitam o poder de tributar, têm estes entes um vasto campo de atuação no sentido de criação e regulação de tributos.

E, justamente, neste exercício constitucional, advém uma enxurrada de tributos em suas diferentes classificações, a exemplo de: impostos, taxas e contribuições de intervenção no domínio econômico, contribuições sociais e contribuições de

melhorias.

Fazendo um levantamento de tributos relaciona-se o Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Mapeamento de Tributos Incidentes no Brasil (excetuando-se as taxas e contribuições de melhorias)

UNIÃO	Impostos federais	1	Imposto sobre a importação de produtos estrangeiros (II)
		2	Imposto sobre a exportação de produtos nacionais ou nacionalizados (IE)
		3	Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza (IR)
		4	Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)
		5	Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF)
		6	Imposto Territorial Rural (ITR)
	Contribuições trabalhistas ou sobre a folha de pagamento	7	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)
		8	PIS/PASEP
	Contribuições sobre o faturamento ou sobre o lucro	9	Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
		10	PIS/PASEP
		11	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
	Contribuições sobre as importações	12	Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
		13	Programa de Integração Social (PIS)
	Outras contribuições	14	Contribuições aos Órgãos de Fiscalização Profissional (OAB, CFC, CREA, CORE, CRQ, etc)
		15	Contribuição à Direção de Portos e Costas (DPC)
		16	Contribuição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)
		17	Contribuição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
		18	Contribuição ao Funrural
		19	Contribuição ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)
		20	Contribuição ao Seguro Acidente de Trabalho (SAT)
		21	Contribuição Confederativa Laboral (dos empregados)
		22	Contribuição Confederativa Patronal (das empresas)
		23	Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico (CIDE - Combustíveis)
		24	Contribuição para Custeio do Serviço de Iluminação Pública
		25	Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (CONDECINE)

		26	Contribuição Sindical Laboral
		27	Contribuição Sindical Patronal
		28	Contribuição Social Adicional para Reposição das Perdas Inflacionárias do FGTS
	Contribuições para o "Sistema S"	29	Contribuição ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
		30	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)
		31	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT)
		32	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)
		33	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)
		34	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP)
		35	Contribuição ao Serviço Social da Indústria (SESI)
		36	Contribuição ao Serviço Social do Comércio (SESC)
		37	Contribuição ao Serviço Social do Cooperativismo (SESCOOP)
		38	Contribuição ao Serviço Social do Transporte (SEST)
ESTADUAL	Impostos estaduais	39	Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS)
		40	Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA)
		41	Imposto sobre Transmissões Causa Mortis e Doações de Qualquer Bem ou Direito (ITCMD)
MUNICÍPIOS	Impostos Municipais	42	Imposto sobre a Propriedade predial e Territorial Urbana (IPTU)
		43	Imposto sobre Transmissão inter vivos de Bens e Imóveis e de direitos reais a eles relativos (ITBI)
		44	Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS ou ISSQN)

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Há de se pontuar que o Quadro 6 acima não contempla a relação de inúmeras taxas e contribuições de melhorias e tem o propósito de exemplificar a multiplicidade de tributos incidentes no Brasil.

Tal relação de tributos seria potencialmente aplicável a qualquer pessoa jurídica que realizasse negócios das mais variadas espécies no território brasileiro.

Fazendo um recorte para a empresa atuante no segmento de Construção Civil, faz-se um mapeamento complementar, descrevendo que sobre os negócios por elas realizados, aplicar-se-ão potencialmente os seguintes tributos, conforme disposto no Quadro 7:

Quadro 7 – Mapeamento de Tributos Incidentes sobre a atividade de Construção Civil no Brasil (excetuando-se as taxas e contribuições de melhorias)

UNIÃO	Impostos federais	1	Imposto sobre a importação de produtos estrangeiros (II)
		2	Imposto sobre a exportação de produtos nacionais ou nacionalizados (IE)
		3	Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza (IR)
		4	Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)
		5	Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF)
		6	Imposto Territorial Rural (ITR)
	Contribuições trabalhistas ou sobre a folha de pagamento	7	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)
		8	PIS/PASEP
	Contribuições sobre o faturamento ou sobre o lucro	9	Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
		10	PIS/PASEP
		11	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
	Contribuições sobre as importações	12	Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
		13	Programa de Integração Social (PIS)
	Outras contribuições	14	Contribuições aos Órgãos de Fiscalização Profissional (OAB, CFC, CREA, CORE, CRQ, etc)
		15	Contribuição à Direção de Portos e Costas (DPC)
		16	Contribuição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)
		17	Contribuição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
		18	Contribuição ao Funrural
		19	Contribuição ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)
		20	Contribuição ao Seguro Acidente de Trabalho (SAT)
		21	Contribuição Confederativa Laboral (dos empregados)
		22	Contribuição Confederativa Patronal (das empresas)

		23	Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico (CIDE - Combustíveis)	
		24	Contribuição para Custeio do Serviço de Iluminação Pública	
		25	Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (CONDECINE)	
		26	Contribuição Sindical Laboral	
		27	Contribuição Sindical Patronal	
		28	Contribuição Social Adicional para Reposição das Perdas Inflacionárias do FGTS	
	Contribuições para o "Sistema S"	29	Contribuição ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	
		30	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)	
		31	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT)	
		32	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	
		33	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)	
		34	Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP)	
		35	Contribuição ao Serviço Social da Indústria (SESI)	
		36	Contribuição ao Serviço Social do Comércio (SESC)	
		37	Contribuição ao Serviço Social de Cooperativismo (SESCOOP)	
		38	Contribuição ao Serviço Social do Transporte (SEST)	
	ESTADUAL	Impostos estaduais	39	Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS)
			40	Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA)
41			Imposto sobre Transmissões Causa Mortis e Doações de Qualquer Bem ou Direito (ITCMD)	
MUNICÍPIOS	Impostos Municipais	42	Imposto sobre a Propriedade predial e Territorial Urbana (IPTU)	
		43	Imposto sobre Transmissão inter vivos de Bens e Imóveis e de direitos reais a eles relativos (ITBI)	
		44	Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS ou ISSQN)	

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No confronto entre os Quadros 6 e 7, nota-se a retirada de tributos correlacionados

a reforma agrária, relacionados a produtores rurais e aqueles que adquirem produtos rurais diretamente de produtores rurais pessoa física e jurídica, a questões relacionadas às cooperativas, de apoio às micro e pequenas empresas, a demais temas rurais (ressalvada as questões relativas a ITR, haja vista empresas podem ser proprietárias de áreas rurais destinadas à Construção Civil) e a temas de desenvolvimento nacional da educação, cinema e de avanços científicos e tecnológicos (normalmente aplicados a ramos de atividade específicos ou em contrapartida à concessão de benefícios fiscais).

Este levantamento preliminar não tem o objetivo de exaurir o campo de possibilidades de incidência, mas sim de ilustrar que a multiplicidade de tributos que recaem sobre negócios realizados por organizações de qualquer natureza no Brasil. Evento que não é de todo abreviado quando se está diante da atividade de Construção Civil.

Ainda, segundo Alink e Kommer (2016, p.7), existe uma tendência no sentido da ampliação do número de tributos, então direcionados a questões ambientais, financiamento de déficit orçamentário e destinados ao fortalecimento do setor financeiro.

E, para cada tributo devido no Brasil, existe uma série de procedimentos administrativos prévios ao efetivo recolhimento. Estes procedimentos são materializados através do preenchimento de obrigações acessórias, livros e guias de recolhimento. Todas estas atividades tendentes à compilação de dados compõem um conjunto de informações a serem transmitidas aos diferentes Fiscos, o que se denomina de obrigações acessórias. Ponto este a ser tratado no tópico a seguir.

2.2.3.3 Das Obrigações Acessórias

Convém repisar-se que o Brasil optou pelo modelo político republicano e presidencialista, estabelecendo a existência de três esferas de poder, tendo cada um deles competências tributárias constitucionais previstas. Embora a Constituição Federal de 1988 tenha tratado o tema tributário com um certo grau de profundidade, concede-se aos entes federados autonomia para regulamentar a incidência dos tributos dentro de certa margem, instituir obrigações acessórias e dispor sobre aplicação de penalidades.

No exercício deste múnus a União disciplina os tributos de sua competência, os Estados e o Distrito Federal de igual sorte o fazem e o Municípios também têm esta prerrogativa.

Ao tratar da esfera de competências da União, tem-se a existência de uma série de tributos, todavia questões relativas à base de cálculo, alíquotas, penalidade e, sobretudo, de obrigações acessórias têm aplicação para todas as companhias atuantes no território nacional, ressalva feitas a algumas negócios e microrregiões que possuem algum tratamento diferenciado (a exemplo de empresas que atuam em ramos de atividades e/ou regiões que gozem de incentivos fiscais). Mas, em que pese o excesso de tributos, tem-se um alinhamento em todo o território nacional no sentido do atendimento das inúmeras obrigações acessórias.

De modo a demonstrar o quantitativo de alterações de normas legais ocorridas no Brasil pós constituinte de 1988 no âmbito federal, o estudo produzido pelo IBPT, no estudo denominado “Quantidade de Normas Editadas no Brasil: 28 anos da Constituição Federal de 1988”, apresenta o Quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – Quantitativo de alterações de normas legais ocorridas no Brasil pós constituinte de 1988

QUANTIDADE DE NORMAS EDITADAS - 28 ANOS DA CF DE 1988		
NORMAS FEDERAIS	GERAIS	TRIBUTÁRIAS
CONSTITUIÇÃO FEDERAL	1	1
EMENDAS CONSTITUCIONAIS DE REVISÃO	6	-
EMENDAS CONSTITUCIONAIS	97	16
LEIS DELEGADAS	2	-
LEIS COMPLEMENTARES	95	39
LEIS ORDINÁRIAS	5.590	1.131
MEDIDAS PROVISÓRIAS ORIGINÁRIAS	1.356	225
MEDIDAS PROVISÓRIAS REEDITADAS	5.491	1.674
DECRETOS FEDERAIS	11.995	1.656
NORMAS COMPLEMENTARES*	138.496	26.479
TOTAL	163.129	31.221
MÉDIA POR DIA	15,96	3,05
MÉDIA POR DIA ÚTIL	22,93	4,39

Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT): Quantidade de Normas Editadas no Brasil: 28 anos da Constituição Federal de 1988. 2016. Disponível em: <<https://ibpt.com.br/noticia/2603/Brasil-edita-cerca-de-800-normas-por-dia-somando-5-4-milhoes-desde-a-Constituicao-de-1988>>.

Esse cenário se agrava quando tratamos dos Estados e do Distrito Federal. O Brasil conta com 27 unidades federativas do Brasil, sendo 26 Estados e 1 Distrito Federal, e todos detêm competências tributárias constitucional estabelecidas.

Há aqui um menor número de tributos regulados quando comparadas àqueles de competência da União. No entanto a complexidade que gira em torno de um deles, mais especificamente do Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS), torna árduo o atendimento das obrigações acessórias por parte dos contribuintes. E, ao se tratar de uma empresa cujas atividades são desempenhadas em grande parte das unidades federativas do Brasil, a tarefa de estar em conformidade com o atendimento das inúmeras obrigações acessórias se

torna ainda mais difícil.

Fazendo um recorte sobre a atuação legislativa dos Estados e Distrito Federal, o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), realizou o seguinte levantamento

Os Estados editaram 1.460.985 normas, sendo 335.109 leis complementares e ordinárias, 485.994 decretos e 639.882 normas complementares. Em média foram editadas 142,95 normas por dia ou 205,38 normas por dia útil, em nível estadual. Neste período, em média, cada Estado editou 54.111 normas, o que dá 5,29 norma/dia ou 7,61 norma/dia útil. (IBPT, 2019, p.4).

Tentativas de alinhamentos promovidas pelo Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) têm sido realizadas ao longo dos anos, tudo com o objetivo de melhorar a cooperação entre os diferentes entes federativos e diminuição da competição fiscal entre eles. Todavia, estes esforços para fins de trazer um senso de unicidade de procedimentos exigidos pelos diferentes entes ainda não resultou o efeito almejado, operando reflexos importantes nos investimentos necessários para que as companhias alcancem mínimos parâmetros de Governança Tributária.

Por fim e não menos complexos, tem-se o quadro dos Municípios no Brasil. Segundo dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁵⁵, referente a 2018, a estrutura territorial brasileira contém 5.568 Municípios, mantendo esta quantidade desde 2013.

A partir das autorizações constitucionalmente estabelecidas, os 5.568 Municípios detêm competência constitucional para dispor dos tributos, mesmo dentro de certas margens estabelecidas pela constituição, tratar sobre penalidades e, o mais grave, traçar regras para atendimento de obrigações acessórias. É dizer, empresas que possuem atuação territorial em diferentes Municípios têm que conhecer os Códigos Tributários Municipais, eventuais legislações esparsas que tragam gerais sobre aplicação de penalidades, atendimento de obrigações acessórias e do processo administrativo fiscal aplicável pelo Município.

Fazendo o mesmo recorte proposta acima em relação aos Estados e Distrito

⁵⁵ Dados colhidos junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no sítio: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>.

Federal, para os Municípios, apresentou os seguintes dados o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT)

Já os Municípios são responsáveis pela edição de 3.847.866 normas, divididas em 659.629 leis complementares e ordinárias, 730.990 decretos, e 2.457.247 normas complementares. Em média, os municípios brasileiros editaram 376,50 normas por dia ou 540,91 normas por dia útil. Assim, considerando que existem 5.567 municípios no Brasil, cada um deles editou, em média, 691,19 normas neste período. (IBPT, 2019, p.4).

Há de se pontuar os esforços das empresas para atendimento de todas as inúmeras obrigações acessórias postas pelos diferentes entes federados é imenso e cíclico, porquanto atualizações nas legislações que tratam dos temas tributárias são diárias. Ainda, segundo dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), o Brasil edita cerca de 800 normas por dia, somando 5,4 milhões desde a Constituição de 1988. Especificamente em matéria tributária, concluiu o estudo que dentre as normas editadas 363.779 se referem à matéria tributária, o que representa mais de 1,88 normas tributárias por hora em um dia útil.

Neste multicitado estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), chega-se à seguinte conclusão

O Brasil que possui uma das legislações mais complexas, confusa e de difícil interpretação do mundo, já editou e publicou desde 1988, quando foi promulgada a Constituição Federal mais de 5,4 milhões de normas legislativas, o que representa cerca de 769 normas por dia útil, entre leis, medidas provisórias, instruções normativas, emendas constitucionais, decretos, portarias, instruções normativas, atos declaratórios, entre outras, segundo o cálculo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT.

O estudo detectou que no que diz respeito à matéria tributária, foram editadas 363.779 normas, o que representa mais de 1,88 normas tributárias por hora em um dia útil, a maioria com cobranças em excesso, e responsável por dificultar a vida dos contribuintes, confundindo-os e exigindo de pessoas físicas e jurídicas a ajuda de outros profissionais a fim de compreender e realizar o cumprimento de todas as regras sem maiores problemas com o Fisco. (IBPT, 2019).

Síntese o estudo do IBPT, descrevendo que do total de normas editadas no Brasil nestes 28 anos (1988 a 2016, este o ano da finalização do estudo), aproximadamente 6,65% das alterações legislativas produzidas no Brasil se referem

à matéria tributária. A partir do levantamento geral realizado, apura-se que temos um quadro de 31.221 normas tributárias federais (8,58% das normas tributárias), 110.610 normas tributárias estaduais (30,41% das normas tributárias) e 221.948 normas tributárias municipais (61,01% das normas tributárias).

Isto num cenário de constante mutações, destacando-se, neste mesmo estudo, que em média foram editadas 31 normas tributárias por dia ou 1,29 norma tributária por hora.

Em resumo, apresentada o estudo do IBPT o Quadro 9 que quantifica a alterações de normas legais em matéria tributária ocorridas no Brasil pós constituinte de 1988:

Quadro 9 – Quantitativo de alterações de normas legais tributárias ocorridas no Brasil pós constituinte de 1988

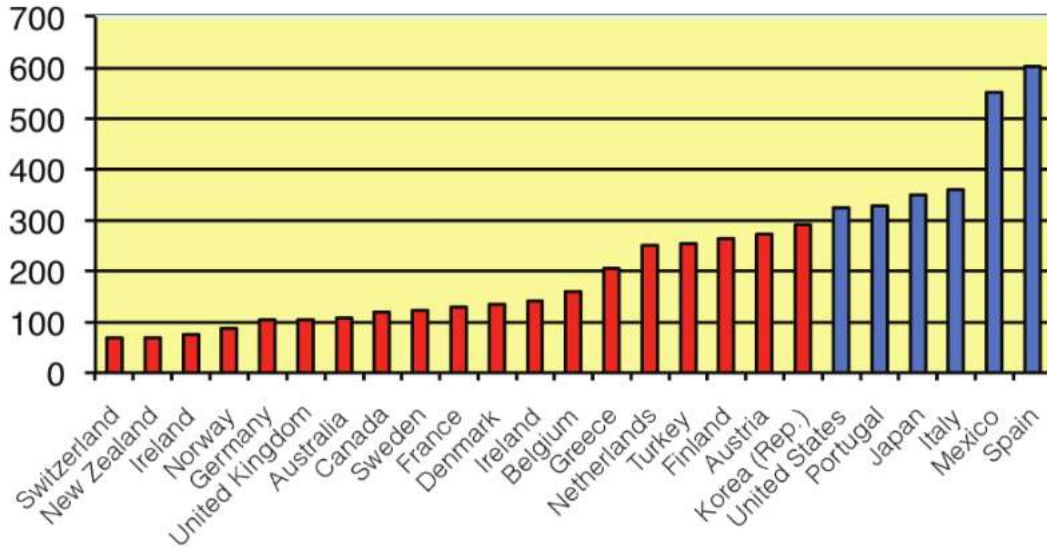
QUANTIDADE DE NORMAS EDITADAS POR DIA		
	GERAIS	TRIBUTÁRIAS
FEDERAL	16	3
ESTADUAL	143	11
MUNICIPAL	377	17
	536	31

Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT): Quantidade de Normas Editadas no Brasil: 28 anos da Constituição Federal de 1988. 2016. Disponível em: <https://ibpt.com.br/noticia/2603/Brasil-edita-cerca-de-800-normas-por-dia-somando-5-4-milhoes-desde-a-Constituicao-de-1988>.

Todos os cenários acima apontam uma necessidade de constante atualização dos profissionais que atuam na área da execução tributária para fins de atendimento às obrigações tributárias das mais variadas. Algo que de pronto, sugere um maior investimento de empresas para estarem em *compliance* com as normas brasileiras, ampliando assim os seus custos com conformidade.

Saindo do contexto brasileiro, e reportando-se, neste momento, a um cenário global, traz-se abaixo o Gráfico 2, cujos dados apontam os custos de conformidade a que são submetidos contribuintes atuantes em países membros da OCDE e economias de transição.

Gráfico 2 - Quantidade de horas anuais necessárias para cumprir como os regimes tributários

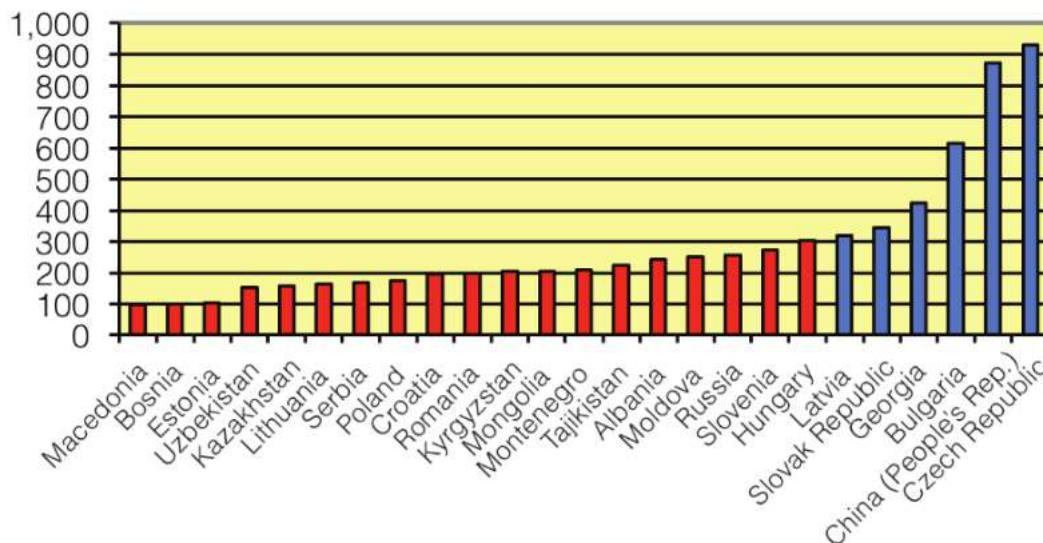


Fonte: Alink e Kommer (2016).

Os dados presentes no Gráfico 2, apontam que a Espanha gasta aproximadamente em média 600 horas anuais para atendimento as obrigações tributárias, sendo este país o maior consumidor destas horas na amostra pesquisada.

Prossegue-se nesse esforço comparativo de identificação de quantitativo de horas despendidas para atendimento às obrigações tributárias, agora tomando como amostra países com uma economia de transição, sendo alguns membros da União Europeia. Apresenta-se abaixo o Gráfico 3 que compila os seguintes dados:

Gráfico 3 - Quantidade de horas anuais necessárias para cumprir como os regimes tributários (economias em transição) 2006

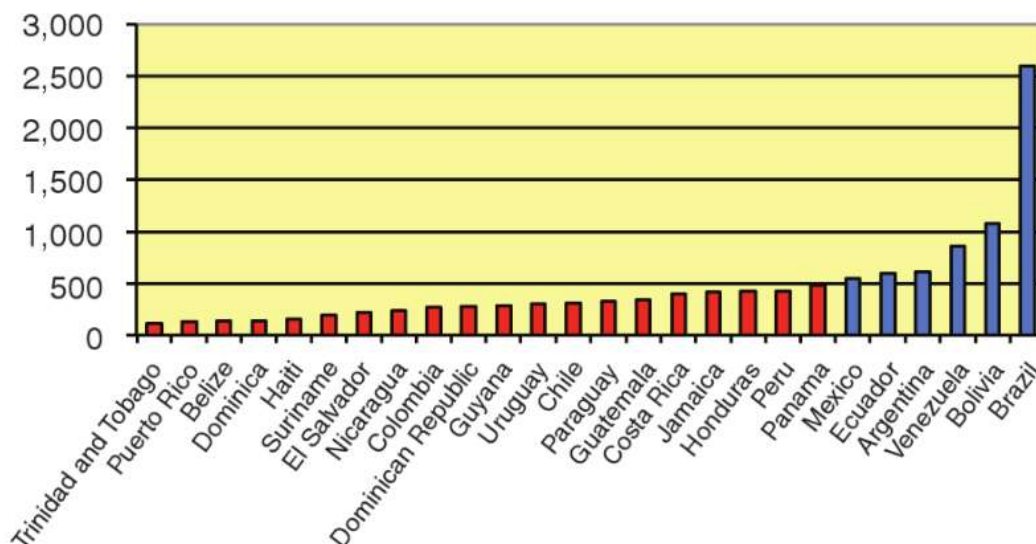


Fonte: Alink e Kommer (2016).

A amostra colhida no Gráfico 3, já aponta a República Tcheca como a maior consumidora de horas para atendimento as obrigações tributárias, despendendo aproximadamente, em média, 900 horas anuais para tal tarefa.

Já no cenário da América Latina, o relatório *Doing Business*⁵⁶ de 2008, confere mais fontes de dados comparativos, aqui representados pelo Gráfico 4.

Gráfico 4 - Quantidade de horas anuais necessárias para cumprir como os regimes tributários



Fonte: Alink e Kommer (2016).

Neste Gráfico 4, pode-se ver o Brasil despendendo aproximadamente, em média, 2.500 horas anuais para atendimento as obrigações tributárias. Ou seja, muito acima de todos os maiores consumidores de horas descritos nos Gráficos 2 e 3, e, de igual sorte, muito superior as médias também representadas pelos Gráficos 2, 3 e 4. Os dados colhidos levam a conclusão que o custo de conformidade no Brasil destoa entre todos os países pesquisados nas amostras.

E, justamente, todo esse contexto de pulverização de entes e normas que regulam a forma de atendimento das obrigações acessórias influem para os dados constantes nos Gráficos 2, 3 e 4. Compõe-se, destarte, um ambiente no mínimo desafiador para as empresas com atuação no Brasil, que têm que realizar uma série de investimentos para alcançar índices satisfatórios de Governança Tributária. E, para alcance destes índices, é inegável que as companhias devem adotar rotinas e processos eficientes e, paralelamente, se aparelhar com ferramentas tecnológicas

⁵⁶Fazendo negócios (tradução nossa).

que visem otimizar e trazer assertividade a execução tributária.

2.3 TECNOLOGIA E PROCESSOS TRIBUTÁRIOS

2.3.1 Histórico

Iniciar um tópico tratando do histórico de avanços tecnológicos que influíram de forma importante o processo de execução tributária, inicialmente nos remete a própria origem das sociedades, dos tributos e das rotinas utilizadas para se promover a sua cobrança.

Sociedades então constituídas, com um objetivo específico de busca da subsistência, não se dedicavam a busca ou emprego de qualquer processo tecnológico, muitas ainda sem utilização da própria escrita, sendo esta a principal ferramenta de comunicação responsável por padronizar, repassar e armazenar informações.

Para esse mister de descrever este histórico de avanços tecnológicos seria propositivo apresentar informações sobre os procedimentos ainda rudimentares utilizados para se promover o cálculo e cobrança dos tributos. Dados históricos que ainda reportam as sociedades pré-monetárias, como Império Inca e civilizações como a do Egito, descrevem o surgimento da ideia de tributo como sendo devidos em forma de trabalho, em forma de saques em relação a povos conquistados, incidentes sobre a própria pessoa (*poll tax*) e pela entrega de parte das colheitas (ALINK ; KOMMER, 2016, p. 7-8).

As civilizações antigas já sinalizavam um cenário de sociedades suportadas por tributos e escravos. A ampliação e ascensão destas civilizações prescindiu da construção de mecanismos mais efetivos de arrecadação e controle dos tributos.

Pós surgimento da moeda, na Grécia foi instituído um imposto temporário em tempos de guerra. No Império Romano iniciativa de tributação foram iniciadas pelas operações de importação e exportação, passando pela tributação das operações de vendas, transações com escravos e sucessões (ALINK; KOMMER, 2016, p. 7-8).

Entre os séculos VIII e XV, com o declínio do Império Romano e das cidades europeias, implantou-se a lógica do feudalismo. Aqui, os senhores feudais exigiam de seus vassalos os tributos em forma de certos serviços e juramento de lealdade,

representando um certo retrocesso em relação as experiências da Grécia e do Império Romano.

Todavia, com o crescimento das cidades e o aumento populacional, então experimentados pós século XVI, foram retomadas as iniciativas de tributação sobre a propriedade e sobre as vendas.

No fim do século XVIII e século XIX, o Iluminismo agregou a ideia de nação aos indivíduos, construção ideológica esta que exigiu e permitiu a criação de novos tributos, tanto pelo desejo individual de representatividade quanto para fins de custeio de incursões de guerra. Este período também marcou a introdução gradual dos impostos diretos (incidentes sobre a renda) e redução dos impostos indiretos (incidentes sobre o consumo) bem como da expansão dos objetos dos tributos, que passavam de ser exclusivamente arrecadatários para também se prestarem à redistribuição de recursos.

Pari passu as evoluções em termos de tributação, tem-se a própria lógica de surgimento e desenvolvimento da contabilidade.

Inicialmente, teve como finalidade precípua a realização de registro de fatos quantitativos para posteriores conferências ou comprovação. A atividade do profissional da contabilidade, portanto, era encarada no passado como mero guarda livros, destinava-se a prover meios para que os Governos tivessem acessos a dados de produção e riqueza dos indivíduos integrantes de uma dada sociedade.

Muito provavelmente, segundo os historiadores, a escrita contábil primeiramente registrou elementos pessoais e familiares do homem; mais tarde registrou fatos coletivos – de aldeias, associações e credos, assim como a arrecadação de impostos e, mais tarde ainda, as acumulações de artesãos, produtores agrícolas, criadores de animais, fabricantes de ferramentas e governos. Depois os mercadores adotaram a escritura contábil, com a simples finalidade de controlar o que lhes pertencia. (BASSO, 2000, p. 17).

Todavia, o recorte proposto no presente trabalho não se dispõe a divagar sobre esse histórico longínquo. Atém-se aqui a fase pós evolução industrial cujos resultados históricos entregaram a sociedade evoluções tecnológicas e de processos importantes que afetaram, dentre outros aspectos, a forma de se gerenciar o processo tributário enfrentado pelas companhias.

Neste momento, há uma difusão dos estudos das Ciências Sociais, com aprimoramento do Direito, da Administração e da Ciências Contábeis. A utilização de informações em papel, guarda de documentos contábeis e fiscais, trânsito físico de documentos, lógica da realização de auditorias por amostragem. Inegável que o aumento da massa de informações gerados pelo crescimento de corporações no mundo todo, faz com que esta atividade de manual de geração de informações passe a se tornar cada vez mais complexas.

E, justamente, nesse sentido de apontar um destaque dos avanços tecnológicos para a fase pós revolução industrial, colhe-se o entendimento dos autores abaixo

O avanço da sociedade, principalmente após a revolução industrial, criou a necessidade de se trabalhar com um volume de informações cada vez maior; este grande volume também exigiu que fossem criadas formas de armazená-las e gerenciá-las, originando os Sistemas de Informação ou de Sistemas de Gestão que estão em constante aprimoramento, pois cada vez mais os usuários da informação necessitam dela de forma rápida, para não dizer instantânea e segura. (HOFFMANN; BRIÃO, 2013, p. 84).

Com o passar dos anos e o com o desenvolvimento das empresas por todo o mundo, passa-se por uma nova revolução, agora trazida pelos computadores e pelos *softwares*. Então, a partir da segunda metade do século XX, surge a dita revolução tecnológica, essa associada sobretudo ao processamento automático da informação.

Com o aumento de capacidade de processamento e armazenamento ganham as empresas condições melhorar todos os seus processos internos, dentre eles o processo tributário. E, de outro lado, os Governos também podem exercer o seu papel fiscalizatório com mais eficácia, haja vista estar a sua disposição dados mais precisos e de fácil processamento.

Assim, essa revolução tecnológica mudou a forma com que as empresas processam e armazenam as suas informações, dentre elas as de natureza tributárias, alterou a forma com que as entidades governamentais passaram a exercer o seu múnus fiscalizatório ao tempo em que promoveu uma severa alteração no processo de execução tributário. Tornando-o mais transparente.

A chegada da internet na década de 90 do século passado também foi um vetor de impulsionamento desta relação contribuinte e fisco, porquanto permitiu que informações anteriormente processadas e armazenadas em redes fechadas, agora

fosse disponibilizada de forma rápida e transparente ao fisco. Este avanço reduziu o custo de transmissão de informações, custos com papel, custos com impressão de dados, custos com deslocamento e até custos com a atividade estatal de fiscalização.

Sobre esta nota evolutiva da relação entre escrituração contábil e fiscal, e o Governo, com inegáveis reflexos em termos da Governança Tributária, colhe-se um trecho da obra dos autores Hoffmann e Brião (2013, p. 90)

Os processos de escrituração contábil eram feitos no passado de forma manual, depois com a utilização de sistemas eletrônicos, o registro e o processamento passaram a ser efetuados de forma mais rápida e segura, porém, a forma como as organizações comunicavam estes registros ao governo, era, e em alguns casos ainda é, em papel impresso. O governo por sua vez, quando necessitava de uma investigação para comprovação de atos ilícitos, somente o comprava por meio de exaustivas auditorias em volumosos livros impressos. As organizações, no papel de contribuinte, declaravam os valores devidos conforme os seus cálculos e o governo dependiam da ética de todos para garantir a veracidade dos valores informados, pois não era viável a conferência de todas as informações de todas as organizações.

Após o aperfeiçoamento das tecnologias já existente, com a diminuição cada vez maior dos *hardwares*, com a ampliação dos seus níveis de processamento e armazenamento, do surgimento de *software* com montagem de quadro de funcionalidades cada vez mais completos, advém uma nova disrupção nesta área da tecnologia. Isto é, a disrupção tecnológica ocorridas nos últimos anos se deve ao grande volume de informações gerado pelas organizações e, sobretudo, por suas novas necessidades.

Apresenta-se no cenário contemporâneo inovações como inteligência artificial, robótica, *big data* e *blockchain*. Todas elas visam ampliação da performance da tecnologia a serviço da humanidade. A utilização desses recursos tecnológicos pode ampliar a capacidade de análise, auxiliando dentre outros temas na matéria da Governança Tributária.

2.3.2 Novas Tecnologias aplicadas na execução tributária

As mudanças tecnológicas promoveram, e promoverão, impactos importantes para as Administrações Tributárias e para os contribuintes, conforme já apontado por Alink e Kommer (2016, p. 167).

O rapidamente crescente ritmo de mudanças tecnológicas terá um impacto significativo – positivo e negativo, direto e indireto – sobre as Administrações Tributárias. A tecnologia da informação, incluindo as telecomunicações e sistemas computadorizados, aparenta ser capaz de aumentar a produtividade significativamente, com economia de tempo e dinheiro, enquanto simultaneamente permite e/ou oferece um melhor serviço para os consumidores. [...]

Os desenvolvimentos tecnológicos permitem processamento de informação muito mais rápido e preciso. As atividades manuais estão sendo automatizadas, as oportunidades de armazenamento de dados foram expandidas dramaticamente, reduzindo os custos de coletar e processar informação também de forma dramática. Aumentos da capacidade de processamento permitem análises de dados mais complexas. As opções de comunicações sem fio fortalecem a tendência no sentido de uma força de trabalho com grande mobilidade, provavelmente resultando em reduções significativas nos custos de infraestrutura e de instalações.

Destarte, as novas tecnologias – como inteligência artificial, tecnologias *in cloud*, robótica, *big data* e *blockchain* – têm promovido a simplificação de inúmeros processos da organização. Trabalhar com importante volume de dados, com atualizações constantes de parâmetros, com busca de redução de custos e aumento da eficiência somente é possível via utilização de recursos da tecnologia.

E, mais uma vez, partindo da premissa que todo o processo de execução tributária preenche as condicionantes acima, faz-se imperioso a utilização de ferramentas para fins de otimização dos resultados.

Então, ações no sentido de ampliação de setores de Tecnologia da Informação – entendendo-o como estratégico dentro da organização, fazendo com que os seus profissionais interajam com outros setores da companhia, máxima os da área tributária – adoção de processos de robotização, tecnologias *in cloud*, aplicação de *Data & Analytics* para identificar eventuais oportunidades, *machine learning* para identificar padrões indesejados e *Internet das Coisas* para transmissão de dados em tempo real, são exemplos de avanços tecnológicos aderentes a área de execução tributária.

O processo de aplicação da robótica é uma das tecnologias mais promissoras e já aplicáveis em diferentes processos internos na organização, dentre eles a área tributária. Existem históricos de implementação desse tipo de solução em atividades já existentes e repetitivas, cuja substituição da ação humana se torna mais eficiente.

A tecnologia *in cloud* prega a ideia de diminuição dos custos com infraestrutura de armazenamento e processamento, porquanto ações que demandariam a aquisição de manutenção de *hardwares* agora são executadas em servidores compartilhados e com adoção de níveis satisfatórios de segurança.

A inteligência artificial e *machine learning* se prestam a entender um sistema e promover o acompanhamento de alterações oriundas de eventos externos. É ideia de se ensinar através de algoritmos um sistema a tomar uma certa decisão a partir de diferentes dados capitados. Transpondo isso para o cenário tributário, pode esta inteligência artificial captar as atualizações da legislação, entendê-las sob a ótica da empresa.

O *blockchain*, mais conhecido por ser a tecnologia que registra as transações do *bitcoin*, também pode ter aplicabilidade na execução tributária, especialmente em relação aos bancos de dados. Instituições Financeiras e Governos pelo mundo avaliam o uso de *blockchain* para registro e certificação do pagamento de impostos.

Data & Analytics faz referência a um roteiro aplicado sobre uma massa de dados com o propósito específico de extração de informações. Basicamente, promove o roteiro de pesquisar numa ou variadas bases de dados para fins de responder perguntas, solucionar problemas propostos, isto lastreado em uma metodologia clara e preestabelecida.

Citando exemplos internacionais da aplicação de *Data & Analytics* no âmbito tributários

No Canadá, o uso de *Data & Analytics* está identificando contribuintes que possam vir a apresentar as obrigações acessórias intempestivamente; na Espanha, o envio de notas fiscais para o Fisco é feito antes da emissão aos clientes; na Escandinávia (Finlândia, Suécia, Noruega), *Data & Analytics* prevê inadimplência fiscal; na Austrália, há o envio em tempo real de dados primários substituindo preenchimento e entrega de obrigações acessórias, além da implantação do *Tax Control Framework* que impõe foco na avaliação dos controles internos da área fiscal e dos contribuintes, analisando a qualidade dos processos; na China, *Data & Analytics* avalia o impacto econômico da reforma tributária. Em Cingapura, já são mais de 1,3 milhão de declarações de imposto de renda preparadas automaticamente pelo Fisco. (COUTINHO; LA ROSA, 2018, p.1).

Alto grau de competitividade das organizações, fenômeno fomentado pela globalização, não concede espaço para crescimento e desenvolvimento de empresas

que não são eficientes em seus variados processos internos. Entendendo que a área tributária possui nota de destaque dentre estes processos internos – em razão dos seus impactos financeiros atrelados a operação e dos riscos gerados em caso de não conformidades – o processo de gestão de tributos se mostra como estratégico, promovendo afetação em índices de lucratividade e rentabilidade dos mais variados negócios.

Grande parte das organizações no mundo ainda está no nível básico de aplicação destas novas tecnologias, atendo-se a aplicação de *softwares* que lidam automação e/ou os que promovem qualquer espécie de ligação com o seu sistema contábil. Alguns avançam para a tecnologia *in cloud*.

Todavia, as tendências mundiais vão muito além. A realidade já posta às empresas e aos entes governamentais está preste a avançar em outros cenários, com consolidação e difusão das tecnologias já existentes

Antecipar tendências é cada vez mais essencial, já sendo possível indicar o que vem pela frente. Entre os temas de destaque, estão: obrigações acessórias previamente preenchidas pelas próprias autoridades fiscais; envio de dados em tempo real para o Fisco; crescimento do outsourcing na área fiscal; uso mais efetivo de automação e Data & Analytics; uso de inteligência artificial para apuração de tributos; e blockchain com dados tributários. (COUTINHO; LA ROSA, 2018, p.2).

É inegável, destarte, que a execução tributária do futuro próximo terá que desempenhar competências novas, passando pela repaginação dos profissionais que atuam na área (interdisciplinaridade), ampliação de armazenamento e processamento de bancos de dados por intermédio de *big data*, uso crescente de inteligência artificial e tecnologias *in cloud*, automação via robótica, validação de transações por meio da *blockchain* e utilização de *Data & Analytics* para fornecimento de informações cruciais na estratégia fiscal.

Todas essas novas competências a serem exercidas em termos de tecnologia da informação estão sintetizadas no Quadro 10

Quadro 10 – Novas tecnologias a serviço do processo tributário

1	2	3	4
<i>Tecnologia in cloud</i>	<i>Inteligência Artificial e Machine Learning</i>	<i>Blockchain</i>	<i>Data & Analytics</i>
Prega a ideia de diminuição dos custos com infraestrutura de armazenamento e processamento, porquanto ações que demandariam a aquisição de manutenção de hardwares agora são executadas em servidores compartilhados e com adoção de níveis satisfatórios de segurança ⁸	Prestam-se a entender um sistema e promover o acompanhamento de alterações oriundas de eventos externos. É ideia de se ensinar através de algoritmos um sistema a tomar uma certa decisão a partir de diferentes dados capitados. Transpondo isso para o cenário tributário, pode esta inteligência artificial captar as atualizações da legislação, entendê-las sob a ótica da empresa	Mais conhecido por ser a tecnologia que registra as transações do bitcoin, também pode ter aplicabilidade na execução tributária, especialmente em relação aos bancos de dados. Instituições Financeiras e Governos pelo mundo avaliam o uso de blockchain para registro e certificação do pagamento de impostos	Roteiro aplicado sobre uma massa de dados com o propósito específico de extração de informações. Basicamente, promove o roteiro de pesquisar numa ou variadas bases de dados para fins de responder perguntas, solucionar problemas propostos, isto lastreado em uma metodologia clara e preestabelecida

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A utilização correta desses recursos tecnológicos pode ampliar a capacidade da gestão tributária de analisar e prever as constantes mudanças de cenário na legislação, ganhando eficiência a partir da melhora de processo e direcionamento de profissionais a atividades mais estratégicas, com a redução de tempo e de custo e aumento da precisão na atividade de execução tributária.

2.3.3 Desafios enfrentados na governança tributária em razão das inovações tecnológicas

Entende-se de um só momento que a governança tributária enfrenta desafios como também oportunidade de aprimoramento a partir das inovações tecnológicas. E, chega-se a essa conclusão, levando-se em consideração dois fatores. O primeiro deles é desfavorável à governança tributária e envolve o quantitativo de dados que precisam ser gerenciados por uma área de execução tributária, tudo fruto das inovações tecnológicas que geraram um ambiente de possível atendimento destas exigências.

E, de outro lado, as novas tecnologias também permitiram trazer um cenário de previsibilidade dos riscos e oportunidades na área tributária para os diferentes *stakeholders*, algo somente possível pela lógica da integralidade, rapidez e transparências das informações.

Trabalhando estas duas facetas de desafios e oportunidades geradas para a Governança Tributária a partir das novas tecnologias, traz-se a seguinte lição

Assim como as empresas que modernizaram seus processos e sistemas para o planejamento e gerenciamento de seus negócios, o governo, que possui como principal fonte de renda a arrecadação tributária, também precisou evoluir seus processos e sistemas para gerenciar e fiscalizar de forma mais eficiente as atividades que envolvem a arrecadação tributária. (HOFFMANN; BRIÃO, 2013, p. 81).

Os desafios enfrentados pelas empresas estão ligados basicamente à atividade de fiscalização a que estão submetidas. Aqui, o termo fiscalização não está adstrito à atividade administrativa vinculada promovida pelo Estado. Avança-se para outras formas de fiscalização mesmo ainda em sede de cumprimentos das obrigações tributárias, principais e acessórias. Atividades de controle e fiscalização também são desempenhadas por auditorias internas e externas, por entidades não governamentais responsáveis pela construção de um ambiente de autorregulação, por outros setores internos da companhia como controladoria e relação com investidores, etc. Sendo que todos eles estão munidos de sistema de informações com capacidade de processamento da integralidade das transações realizadas pela empresa, não somente a nível de amostragem.

Daí a utilização por Duarte (2009, p. 28) da expressão “Big Brother Fiscal”, certamente fazendo uma alusão a obra o "Big Brother" do personagem fictício no romance 1984 de George Orwell⁵⁷, para demonstrar como o governo tem evoluído na fiscalização sobre a arrecadação tributária, criando “um conjunto de ações das autoridades fiscais brasileiras no sentido de obter informações sobre todas as operações empresariais em formato eletrônico. Ou seja, a vigilância em tempo real por parte do fisco”.

As inovações tecnológicas reduziram ou até anularam o intervalo de tempo entre a transação e a escrituração e declaração das informações contábeis e fiscais para o Fisco.

Da mesma forma, constantemente os sistemas de fiscalização e arrecadação tributária do governo vem evoluindo e exigindo que as informações passem a ser entregues de forma digital e, em alguns casos, de modo instantâneo. Esta evolução tecnológica do governo fez com que o tempo entre a operação que gera a informação fiscal e a disponibilização desta informação para os órgãos competentes fosse reduzido para tempos quase que imediato. No

⁵⁷ A obra o "Grande Irmão", tradução literal de "Big Brother", que na verdade significa "Irmão Mais Velho", em linguagem coloquial inglesa, é um personagem fictício no romance 1984 de George Orwell.

passado, os profissionais das áreas fiscais e contábeis podiam complementar ou corrigir todas as informações antes de disponibilizadas para o governo. Atualmente, com a utilização da NFe (Nota Fiscal Eletrônica) e do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), as informações já estão com o governo no mesmo momento em que são geradas. Ao mesmo tempo em que o governo recebe a informação do emitente, ele tem condições de validá-la com o destinatário, cruzando estas informações, fiscalizando e coibindo a sonegação fiscal. (HOFFMANN; BRIÃO, 2013, p. 96).

Os desafios promovidos pelos avanços tecnológicos também fazem referência à necessidade de realização de investimentos por parte das empresas. É dizer, para estar em conformidade com as exigências tributárias, agora visualização em tempo real, as empresas precisam revistar seus processos e ferramentais, promovendo investimentos em estrutura, *software* e pessoas.

Esta modernização por parte do governo acarretou em grandes mudanças para as organizações, que passaram nos últimos anos a investir tempo e dinheiro significativos para preparar, guardar e disponibilizar para o governo as informações sobre suas operações. Essas mudanças, de forma direta, também se refletem nas empresas que desenvolvem *softwares* de gestão, pois esses precisam acompanhar todas as alterações e atualizações da legislação tributária para criar ou adaptar rotinas que atendam as exigências do governo. Desta forma, é importante que as organizações saibam “quais são os impactos das ações do governo nos processos de desenvolvimento de *softwares* de gestão”. (HOFFMANN; BRIÃO, 2013, p. 81).

Fixados os argumentos acima que militam no sentido de que os avanços tecnológicos proveram um cenário de desafios e oportunidades na Governança Tributária, descreve-se nos Quadros 11, 12 e 13 que apresentam as perspectivas dos desafios e oportunidades sobre o viés de elementos específicos dentro das organizações.

O Quadro 11 ilustra os desafios e oportunidades para a Governança Tributária gerados a partir dos recursos humanos. Visa-se, então, elencar uma série de desafios e oportunidades a que as pessoas da organização deverão ser submetidas para efeito de obtenção de um grau satisfatório de Governança Tributária.

Quadro 11 – Desafios e oportunidades para a governança tributária identificados a partir da perspectiva das pessoas

	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
PESSOAS	Implementar a gestão de mudanças	Identificar os pontos focais, que irão sustentar e influenciar na mudança de cultura.
	Adequar perfis às atividades	Redesenhar as funções e atividades baseados nos perfis identificados.
	Identificar fragilidade de qualificação técnica	Qualificar tecnicamente os colaboradores.
	Avaliar a forma de execução das atividades	Analisar outsourcing de atividades.
	Fomentar a comunicação	Colaboradores, em diferentes níveis, imbuídos de suas responsabilidades.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Nas palavras de Alink e Kommer (2016, p. 167), estão presentes as preocupações em relação ao indivíduo frente aos avanços tecnológicos aplicados na execução tributária, ao se descrever “[...] o elemento humano é afetado pelas mudanças tecnológicas de diferentes maneiras, seja pela criação de trabalhos mais importantes para alguns, seja representando uma ameaça para outros”. Complementam os referidos autores ao descreverem que “[...] as tarefas manuais serão reduzidas de maneira significativa ou eliminadas, o que permitirá aos empregados focarem-se mais nas tarefas complexas que irão requerer outros tipos de pessoas, com outras habilidades e atitudes.” (ALINK; KOMMER, 2016, p. 168)

Este mesmo modelo lógico é aplicado no que se refere à estrutura de negócio, aqui representado pelo Quadro 12.

Quadro 12 – Desafios e oportunidades para a governança tributária identificados a partir da perspectiva da estrutura de negócios

	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
ESTRUTURA DE NEGÓCIO	Identificar os gestores e demais colaboradores responsáveis pela guarda e transmissão das informações	Revisar matrizes de responsabilidade, que deverão levar em consideração as seguintes variáveis: (1) Papeis das áreas envolvidas; (2) Definições de acordos a nível operacional; (3) Definição da governança das informações, desde a sua origem até a transmissão aos diferentes Entes Federados;
	Atenção ao atendimento dos prazos legais	Supressão ou diminuição dos lançamentos revisionais de ofício.
	Consientizar os gestores e demais colaboradores.	Fomento da interação entre todos os integrantes da empresa.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

E, por fim, os desafios e oportunidades ligados à própria tecnologia da informação também são aqui representados pelo Quadro 13

Quadro 13 – Desafios e oportunidades para a governança tributária identificados a partir da perspectiva da tecnologia da informação

	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Definir e adequar o ambiente físico e digital de armazenamento, geração e transmissão das informações.	Reavaliar todo o ambiente de TI, entendendo se ele está adequado as novas exigências, tanto no que se refere a <i>hardware</i> quanto a <i>software</i> .
	Saneamento cíclico das informações tributárias	Poder contar com dados acessíveis, consistentes e coerentes.
	Possuir instrumentos que garantam a equivalência das informações transmitidas ao Fisco por via de diferentes obrigações	Aperfeiçoar e sedimentar os controles sistêmicos existentes.
	Aliar a autonomia com padronização	Conceder autonomia a todos os integrantes da empresa, mas atrelando a isso mecanismos sistêmicos que garantam um controle e padronização.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O modelo proposto pelos Quadros 11, 12 e 13 visa apresentar, mesmo de que de forma sintética e não exauriente, um rol de medidas a serem adotadas por um gestor da área de execução tributária para fins de atendimento de níveis satisfatórios de Governança Tributária diante das novas tecnologias apresentadas bem como dos novos papéis fiscalizatórios exercidos pelos diferentes *stakeholders*.

O contexto de alta carga tributária, múltiplos tributos e obrigações acessórias aliadas às constantes alterações da legislação tributária, exige das organizações uma atenção especial para a capacitação de pessoas, para estrutura do próprio negócio e para os sistemas de gestão, garantindo que eles estejam em conformidade com os parâmetros da Governança Tributária.

3 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA APLICADA AOS PROCESSOS TRIBUTÁRIOS NO BRASIL

O Brasil na condição de líder no quesito dispêndio de horas para atendimentos das obrigações tributárias – segundo dados extraídos do relatório *Doing Business 2015: going beyond efficiency*⁵⁸ publicado pelo Word Bank (2014) – também se mostra na vanguarda no que se refere a utilização de novas tecnologias para apoio, ou até viabilização, desta tarefa.

Sendo este cenário devido em sua grande maioria aos entes governamentais, que em seus respectivos âmbitos de competência, têm realizado investimentos em sistemas tecnológicos mais avançados, lançando mão de iniciativas importantes como a criação do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), do Sistema Integrado de Informações e Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA), da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e do próprio Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Visualiza-se aqui a materialização de ferramentas sistêmicas que no Brasil já fazem uso, em certa medida, dos novos avanços tecnológicos aplicáveis à área de execução tributária, sobretudo as tecnologias *in cloud*, *Big Data*, robótica e *Data & Analytics*. Ainda estando em status mais embrionários às aplicações das tecnologias da inteligência artificial com aplicação da *machine learning* e *blockchain*.

Já se identifica no Brasil um estágio avançado quanto à aplicação das novas tecnologias, enquanto outros países do mundo começaram a adotar iniciativas semelhantes somente agora.

Visto este quadro de pioneirismo brasileiro, propõem-se nos próximos tópicos tratar de algumas das principais iniciativas sistêmicas já realizadas pelos entes tributantes, que conforme já sinalizado, influem de maneira impactante nos desafios e oportunidades ligados à Governança Tributária.

⁵⁸ Fazendo Negócios 2015: indo além da eficiência publicado (tradução nossa).

3.1 CNPJ

Em 1º de julho de 1998, através da Instrução Normativa SRF nº 27/1998, ocorre uma das primeiras iniciativas sistêmicas adotadas pelo Brasil, então nota representativa da disrupção tecnológica do Fisco. Faz-se referência da criação do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), então representado por uma sequência numérica lógica de 11 dígitos que se propõe a identificar todas as pessoas jurídicas e equiparados (a exemplo de condomínios, sociedades em conta de participação, consórcios, fundos, órgãos públicos, etc.) atuantes no território nacional, inclusive filiais de empresas estrangeiras em operação no Brasil. Este cadastro é realizado e mantido pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, órgão ligado ao Ministério Público, todavia é acessível pelos demais órgãos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

O cadastro funciona como uma identidade e nele se propõe aglutinar uma série de informações empresariais, como: razão social, nome fantasia, natureza jurídica, composição societária, endereço físico, e-mail e telefone de contato, data de abertura, código das atividades principal e secundária (Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE), natureza jurídica, indicativo de matriz ou filial, domicílio (país ou exterior), jurisdição fiscal, situação cadastral, responsável perante o CNPJ, condições de cada um dos sócios.

O Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) se apresenta no cenário nacional como uma evolução do antigo Cadastro Geral de Contribuintes (CGC), instituídos e regulamentados pelas Leis nºs 4.503/64 (BRASIL, 1964) e 5.614/70 (BRASIL, 1970).

Desde 1998, a Instrução Normativa SRF nº 27/1998, então responsável pela a criação do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), sofreu sucessivas alterações legislativas, sendo revogada e reeditada pela Instrução Normativa SRF nº 82, de 30 de junho de 1999, Instrução Normativa SRF nº 1, de 12 de janeiro de 2000, Instrução Normativa SRF nº 2, de 02 de janeiro de 2001, Instrução Normativa SRF nº 200, de 13 de setembro de 2002, Instrução Normativa SRF nº 568, de 08 de setembro de 2005, Instrução Normativa SRF nº 748, de 28 de junho de 2007, Instrução Normativa SRF nº 1005, de 08 de fevereiro de 2010, Instrução Normativa SRF nº 1183, de 19 de agosto de 2011, Instrução Normativa SRF nº 1470, de 30 de maio de 2014 e Instrução Normativa SRF nº 1634, de 06 de maio de 2016.

Atualmente, o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) encontra-se regulado pela Instrução Normativa RFB nº 1863, de 27 de dezembro de 2018. Todas essas Instruções Normativas representam todos os textos normativos que regulamentaram e regulamentam o tema do CNPJ no Brasil, desde a sua criação.

A construção de um cadastro único de todas as pessoas jurídicas atuantes no território nacional, armazenados num banco de dados também unificado, mostra-se como uma evolução importante e base para os demais avanços tecnológicos.

3.2 SINTEGRA

Através de iniciativas do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE) – então fomentado por recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), dos Estados e do Distrito Federal – foi desenvolvido a partir de 1997 o Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA), figurando este dentre os mais exitosos processos de melhoria das administrações tributárias estaduais financiados pelo programa.

A ideia precípua defendida pelo PNAFE se baseava na busca do equilíbrio financeiro das unidades federadas, feito a ser alcançado via atenção a duas frentes distintas: a primeira, de adoção de medidas de aperfeiçoamento na atividade arrecadadora (capacitação de profissionais, alteração da infraestrutura e investimento em tecnologia) e, a segunda, de ampliação dos mecanismos de controle das despesas.

Este sistema foi implantado com o propósito de aprimoramento dos controles dos entes tributantes estaduais, intercâmbio de dados sobre operações interestaduais (inicialmente) e, em segundo plano, a ideia de simplificar o fornecimento de informações aos contribuintes. Sinalizamos o termo inicialmente entre parênteses, haja vista que o sucesso da iniciativa como meio efeito de controle das operações avançou em termos do mero intercâmbio de dados sobre operações interestaduais. Devido ao sucesso, houve a ampliação do seu campo de atuação, sendo então absorvido pelos Estados para fins de controle da totalidade das operações (internas, interestaduais e com exterior).

Assim, agora tanto em termos de transações interestaduais, internas ou

internacionais, a iniciativa do SINTEGRA propiciou a realização de economia às Administrações Tributárias, que há um só tempo, conseguiram ganhar escala e eficácia na atividade de fiscalização e, de outro lado, o fizeram com menor custo de investimento em sistemas tributários, haja vista a padronização e rateio entre os diversos Estados e Distrito Federal.

A iniciativa do SINTEGRA, portanto, intencionou-se, sobretudo, à consolidação e uniformização do uso de sistemas informatizados para recebimento, armazenamento e tratamento, em larga escala, de transações realizadas pelos contribuintes, tudo para fins de melhor controle e gestão tributária.

Com vistas a materializar essa iniciativa do PNAFE o Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), ligado ao Ministério da Economia, passou a editar normas para fins de regular a atividade dos contribuintes ICMS e IPI de emissão de documentos fiscais e escrituração de livros fiscais e a manutenção de informações em meio magnético.

Com esse propósito, o CONFAZ, inicialmente, por meio do Convênio nº 57/95 e respectivo Manual de Orientação, passa a exigir e regular o uso de Sistema Eletrônico de Processamento de Dados, para emissão de documentos fiscais, escrituração de livros e fornecimento de informações à Secretaria da Receita Federal, e às Secretarias de Fazenda, Economia, Finanças e Tributação dos Estados e do Distrito Federal bem como a instruções sobre preenchimento do respectivo Recibo de Entrega.

Os contribuintes de ICMS e IPI passavam a possuir a obrigação armazenamento de arquivo magnético com registros fiscais referentes à totalidade das operações de entradas e de saídas e das aquisições e prestações realizadas no exercício de apuração.

Já tendo os contribuintes de ICMS e IPI a obrigatoriedade de adoção de Sistema Eletrônico de Processamento de Dados para fins de geração e armazenamento de documentos e livros fiscais (mesmo considerando o quantitativo de erros nos arquivos recebidos, a ausência de sistemas de computadores aptos a realizar o tratamento adequado destes arquivos e as dificuldades em transmissão), detinha o CONFAZ o ambiente propício para avançar em uma nova etapa de sua tarefa de controle das atividades dos contribuintes (Clausula Quarta, parágrafo primeiro,

inciso II, do Convênio ICMS nº 78/97)⁵⁹. E o fez através do Convênio ICMS nº 78/97, então responsável pela implementação do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias - SINTEGRA/ICMS.

Para fins de solver, ou menos melhorar, a qualidade das informações recebidas bem como os problemas como transmissão dos arquivos (cenário posto pós implantação pelos Estados e Distrito Federal do Sistema Eletrônico de Processamento de Dados - Convênio nº 57/95), o Comitê Gestor do SINTEGRA/ICMS deu iniciativa a dois projetos. O primeiro deles, foi o Sistema de Acesso aos Cadastros Estaduais que teve como objetivo realizar a uniformização os dados dos contribuintes existentes nas diversas Unidades da Federação e, com isso, dar acesso desse banco de dados ao público em geral⁶⁰. A segunda iniciativa, refere-se à construção de um programa Validador SINTEGRA que se prestava a realizar a pré-verificação de leiaute e consistência dos arquivos fiscais antes de sua transmissão, fazendo isso a partir da utilização de algoritmos de integridade e criptografia, espelhando exigências constantes nos textos legais (Convênio ICMS 57/95 e na legislação do ICMS para os documentos fiscais).

Convém o destaque da exposição de motivos, constante no Convênio ICMS nº 78/97

⁵⁹ Convênio ICMS nº 78/97

Cláusula quarta

O Grupo Gestor elaborará seu plano de trabalho e, a cada trimestre, um relatório de atividades, e os submeterá à apreciação da COTEPE para posterior submissão ao CONFAZ.

Cláusula quinta

O SINTEGRA/ICMS será implantado, inicialmente, nas unidades da Federação que nesta data manifestaram o interesse em participar do projeto piloto, desde que atendam os requisitos do § 1º desta cláusula.

§ 1º A implantação do projeto piloto nessas unidades dependerá de que sejam satisfeitos no mínimo os seguintes requisitos básicos:

I - possuir cadastro de contribuintes informatizado e atualizado;

II - estar tratando, ou vir a tratar até 31 de outubro de 1997, as informações do Convênio ICMS 57/95 ;

III - constituir equipe gestora para o projeto piloto, contando no mínimo com um coordenador, que representará a unidade federada no Grupo Gestor, e um especialista em Tecnologia de Informações (TI);

IV - disponibilizar um computador com as características adequadas para ser utilizado como equipamento servidor de intercâmbio.

⁶⁰ O Sistema de Acesso aos Cadastros Estaduais permite que as Administrações Tributárias, demais órgãos públicos e os próprios contribuintes, de um modo geral, confirmem dados cadastrais de outras empresas, a exemplo de: nome, endereço, atividade econômica, números de Inscrição Estadual, CNPJ e situação cadastral dos contribuintes de ICMS.

O Ministro de Estado da Fazenda e os Secretários de Fazenda, Finanças ou Tributação dos Estados e do Distrito Federal, na 34ª Reunião Extraordinária do Conselho Nacional de Política Fazendária, realizada em Manaus, AM, no dia 25 de julho de 1997, tendo em vista o princípio da mútua colaboração de natureza fiscal e com base no art. 199 do Código Tributário Nacional (Lei Federal nº 5.172, de 25 de outubro de 1966), considerando que a harmonização fiscal, que norteia as premissas de um sistema tributário moderno, requer um eficiente mecanismo de informação que facilite a fiscalização e o controle; considerando que a adoção de um sistema informatizado eficiente possibilitará a redução de custos das administrações tributárias estaduais, em suas tarefas de controle do cumprimento tributário corrente e de combate às práticas evasoras no comércio interestadual com mercadorias; considerando que a modernização e simplificação dos meios de obtenção de informações para a fiscalização e controle é de interesse precípua das autoridades fazendárias, por ensejar redução dos custos administrativos para os contribuintes; considerando, ainda, que a efetiva melhoria dos procedimentos administrativos, de fiscalização e de controle, contando com a utilização de moderna tecnologia de informação, constitui uma realidade atual nas Administrações Tributárias mundiais mais desenvolvidas, resolvem celebrar o seguinte.

Expressões chaves são utilizadas na exposição de motivo do Convênio ICMS nº 78/97 cujos destaques se fazem necessário para sinalizar a real intenção das Administrações Fazendárias. São as seguintes expressões utilizadas: “harmonização fiscal”, “eficiente mecanismo de informação”, “facilite a fiscalização e o controle”, “combate às práticas evasoras”, “redução de custos das administrações tributárias estaduais” e “melhoria dos procedimentos administrativos”. Todas as expressões utilizadas tratam basicamente da ampliação dos níveis de controle e aperfeiçoamento dos mecanismos de fiscalização. Inegavelmente, os investimentos dos contribuintes para estar em conformidade com as novas exigências são postos de lado. Em apenas em um dos trechos da exposição de motivos trata-se de uma possível e descontextualizada “redução dos custos administrativos para os contribuintes”.

O Convênio ICMS nº 20/00 passa a disciplinar o fluxo de informações entre os Estados, Distrito Federal e a União, prevendo a troca de informações relativas às operações interestaduais entre as Secretarias de Fazenda, Finanças ou Tributação e a Gerência de Receita das unidades da Federação.

Em 2002 a Secretaria da Receita Federal aderiu formalmente ao SINTEGRA a partir da assinatura do Convênio ICMS nº 144/02, reforçando as práticas tendentes ao intercâmbio de informações entre os entes federados, sem perder de vista as

respectivas autonomias e competências.

Do quadro acima, verifica-se a adoção de uma série de iniciativas tecnológicas que reverberam, por sua vez, em alterações legislativas no âmbito do Confaz e no âmbito dos Estados membros com vista à internalização das diretrizes nacionais, buscando uma homogeneidade nas exigências destinadas aos contribuintes como, por exemplo, prazos de atendimento e leiautes de obrigações bem como penalidades em casos de descumprimento.

No entanto, como sinalizado no tópico em que discorreremos sobre os desafios e oportunidades da Governança Tributária aplicada ao cenário brasileiro, mais especificamente quando avançamos para as exigências dos Estados e Distrito Federal, mesmo agora, os objetivos trilhados pelo SINTEGRA no sentido de uniformização das exigências ainda não foi integralmente atendido, sobretudo quando estamos diante da atividade de contingenciamento dos riscos fiscais, haja vista que as penalidades impostas sobre o mesmo evento diferem de tratamento e quantificação pelos diferentes entes tributantes estatais.

3.3 NOTA FISCAL ELETRÔNICA

Como desdobramento natural do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e dos projetos iniciados pelo Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE), como o Sistema Eletrônico de Processamento de Dados, Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA), Sistema de Acesso aos Cadastros Estaduais e Programa validador SINTEGRA, advém a necessidade de se usar os novos recursos de tecnologia para fins de padronizar a forma de geração, leiaute e base de emissão da nota fiscal, aqui considerada como um dos documentos mais basilares e tendentes ao registro de grande parte das operações.

A visualização quanto à necessidade de se avançar nesse sentido ganha revelo em 9 de dezembro de 2003, através da aprovação pelas Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal da Emenda Constitucional nº 42, cujos termos alteravam o Sistema Tributário Nacional, acrescentando ao art. 37 da Constituição Federal, entre outras providências, a diretriz inserta no inciso XXII

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

[...]

XXII - as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuação de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003).

As diretrizes então emanadas por força sobretudo dos Estados e Distrito Federal, passam a ter a chancela constitucional, a gozar de recursos prioritários e comando constitucional para que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios atuem de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais.

Neste novo contexto de pleno respaldo constitucional, nos dias 15 a 17 de julho de 2004, ocorreu na cidade de Salvador-Bahia, o 1º Encontro Nacional de Administradores Tributários (ENAT), reunindo membros das administrações tributárias federal, estaduais, do Distrito Federal e dos municípios de capitais.

Num ambiente efervescente de discussões contanto com integrantes dos entes tributantes, foram propostas soluções a nível de processo e em termos de emprego de novas tecnologias com o propósito de uma promover as seguintes ações:

- maior integração administrativa;
- padronização e melhor qualidade das informações;
- racionalização de custos e da carga de trabalho operacional no atendimento; maior eficácia da fiscalização;
- maior possibilidade de realização de ações fiscais coordenadas e integradas; maior possibilidade de intercâmbio de informações fiscais entre as diversas esferas governamentais;
- cruzamento de dados em larga escala com dados padronizados; e

- uniformização de procedimentos.

Nada muito destoante do quanto já previsto na exposição de motivos constantes do Convênio ICMS nº 78/97, ressalvado que aqui nenhum dos pontos sequer trata do contribuinte.

Como resultado do ENAT foram aprovados dois protocolos de cooperação técnica: uma na área do cadastramento (Projeto do Cadastro Sincronizado) e, o segundo, justamente o da Nota Fiscal Eletrônica.

Pós ENAT, ocorre em 27 de abril de 2005, em São Paulo-São Paulo, o fórum de discussão dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais (ENCAT), onde reuniões técnicas do ENAT/ENCAT se prestaram a unificar os diferentes projetos em andamento no âmbito das Administrações Tributárias.

Mais à frente, já em agosto de 2005, em outro evento, denominado de Encontro Nacional de Administradores Tributários (II ENAT), em São Paulo, os Secretários de Fazenda dos Estados e do Distrito Federal, o Secretário da Receita Federal e os representantes das Secretarias de Finanças dos municípios das Capitais assinaram o Protocolo ENAT 03/2005, visando o desenvolvimento e a implantação da Nota Fiscal Eletrônica, contando com a participação do ENCAT (Encontro Nacional dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais), da Receita Federal do Brasil (RFB) e da Zona Franca de Manaus (Suframa).

O Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) e o Secretário Geral da Receita Federal do Brasil, na 119ª reunião ordinária do Conselho Nacional de Política Fazendária, resolvem celebrar o AJUSTE SINIEF nº 7, de 30 de setembro de 2005, instituí a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), modelo 55, que poderá ser utilizada pelos contribuintes do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI ou Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) em substituição à Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A e à Nota Fiscal de Produtor, modelo 4.

Dedicou-se, ainda, o AJUSTE SINIEF nº 7 a disciplinar que a Comissão Técnica Permanente do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS (COTEPE), através de ATO, dedicar-se-ia a publicar o Manual

de Orientação do Contribuinte (MOC). O AJUSTE SINIEF nº 7 instituiu o Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica (DANFE) e também estabeleceu parâmetros objetivos e unificados para geração da NF-e como: o formato em extensão em *extended markup language (XML)*, numeração sequencial de 1 a 999.999.999, por estabelecimento e por série; existência de chave de acesso, as mercadorias deveriam conter Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM, etc.

Tendo este cenário, já montando pelo AJUSTE SINIEF nº 7, os primeiros passos no sentido da materialização do Projeto da Nota Fiscal Eletrônica ocorreram nos âmbitos das Secretarias da Fazenda dos Estados Goiás e Rio Grande do Sul. Mais precisamente em 15 de setembro de 2006, foram então emitidas as primeiras Notas Fiscais Eletrônicas com todos os contornos de validade jurídica e tributária exigidos.

Desde então, mesmo sem notas de obrigatoriedade de emissão por parte dos contribuintes, a Nota Fiscal Eletrônica passou da condição de mero projeto piloto para uma realidade, despontando-se como um dos mais importantes institutos de controle fiscal.

A partir da identificação de viabilidade técnica e operacional do projeto, convênios, protocolos e alterações legislativas nos âmbitos dos regulamentos de ICMS dos Estados passaram a ser editadas, tudo com vista a trazer um sentido de regularidade a iniciativa e, de igual modo, obrigando os inúmeros contribuintes de sua utilização. O primeiro deles, ainda concebido via CONFAZ, foi Protocolo ICMS nº 10, de 18 de abril de 2007, então responsável por tornar obrigatório o uso da Nota Fiscal Eletrônica para os setores de fabricação de cigarros e distribuição de combustíveis líquidos. Este Protocolo operou efeitos entre os 13 (treze) Estados signatários, quais sejam: Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe.

Somente através do Protocolo ICMS nº 24, de 18 de março de 2008, os Estados de Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rondônia, Roraima, Santa Catarina e Tocantins e o Distrito Federal, aderiram a normativa relacionada a obrigatoriedade já estabelecida e vigente por meio do Protocolo ICMS nº 10, de 18 de abril de 2007 para os outros 13 (treze) Estados. Com isso, todos os entes tributantes estaduais passaram a trilhar um roteiro de exigências quanto ao uso da NF-e, agora de forma paulatina por critérios de

atividades e/ou por faixa de faturamento.

Daí inúmeros atos foram editados com vistas à extensão desta obrigatoriedade, como o Protocolo ICMS nº 68/08, Protocolo ICMS nº 87/08, Protocolo ICMS nº 4/09, Protocolo ICMS nº 41/09, Protocolo ICMS nº 43/09, Protocolo ICMS nº 103/09, Protocolo ICMS nº 112/09. Isso sem prejuízo de empresas de outros segmentos, que embora não obrigadas, optaram de forma voluntária por antecipar a sua participação.

Em de 3 de julho de 2009, com o advento do Protocolo ICMS nº 42, avança-se no rol de empresas obrigadas ao uso da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), tomando como critério para tal exigência o Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e operações com os destinatários que especifica. Estabelece em seu anexo único uma série de CNAE's e respectivas datas de início da exigência, passando, em 01 de outubro de 2010, a ser obrigatório para quase a integralidade dos contribuintes de ICMS, inclusive empresas optantes pelo Simples Nacional.

Desde então versões da NF-e⁶¹ e melhorias e integrações nos bancos de dados foram promovidos, consolidando a tecnologia e melhorando os níveis de controles das operações por parte dos entes federados.

Em síntese, tem-se que o principal resultado obtido pelo Projeto Nota Fiscal Eletrônica foi o da implantação de um modelo unificado de documento fiscal eletrônico, com autenticidade assegurada via certificação digital (garantia de integridade dos dados e a autoria do emissor), em substituição ao documento fiscal em papel (modelo 1 e 1A). Com a sua efetivação, houve a, de um lado, a necessidade de investimentos a nível de infraestrutura, capacitação de pessoas e tecnologia por parte dos contribuintes e, de outro lado, possibilitou o Fisco o acompanhamento em tempo real de diversas operações comerciais.

O Projeto NF-e, portanto, promoveu mudanças importantes no processo execução tributária, trazendo impactos para os contribuintes e para as administrações fazendárias, conforme descrito no Quadro 14 abaixo:

⁶¹ Versões da NF-e:

Versão 1.00 (vigência entre 2006 à 2010);

Versão 2.00 (vigência entre 2011 à 31 de março de 2015);

Versão 3.10 (vigência entre 1 de abril de 2015 à 1 de agosto de 2018);

Versão 4.00 (vigência desde de 2 de agosto de 2018 até a presente data).

Quadro 14 – Benefícios alcançados pela NF-e analisado sobre diferentes perspectivas

Administrações Tributárias	Perspectiva		
	Sociedade	Contribuinte Receptor da NF-e	Contribuinte Emissor de NF-e
	Benefícios		
Aumento na confiabilidade da Nota Fiscal	Redução do consumo de papel (refleixos no meio ambiente)	Eliminação de digitação de notas fiscais no processo de recebimento de produtos e mercadorias	Redução de custos de impressão
Aumento do controle fiscal	Incentivo ao comércio eletrônico e ao uso de novas tecnologias	Possibilidade de um melhor planejamento logístico	Redução de custos com a aquisição de papel
Redução de custos no armazenamento físico de notas fiscais	Padronização dos relacionamentos eletrônicos entre empresas	Redução de inconsistências de escrituração devido a erros de digitação de notas fiscais	Redução de custos de envio do documento fiscal
Diminuição da sonegação e aumento da arrecadação	Surgimento de oportunidades de negócios e empregos na prestação de serviços ligados à Nota Fiscal Eletrônica	Incentivo ao uso de relacionamentos eletrônicos com fornecedores (B2B)	Redução de custos de armazenagem de documentos fiscais
Suporte aos outros projetos lastreados em utilização de tecnologia		Redução de custos no armazenamento físico de notas fiscais	Simplificação de obrigações acessórias, como dispensa de AIDF
Melhoria do intercâmbio e compartilhamento de informações entre os fiscais			Redução de tempo de parada de caminhões em Postos Fiscais de Fronteira;
Otimização dos procedimentos de fiscalização			

Elaborado pelo próprio autor.

3.4 PROJETO SPED

3.4.1 Bases de Desenvolvimento

Inúmeros passos tecnológicos e de iniciativas dos entes tributantes, tendentes às adaptações destas novas tecnologias à realidade tributária como inovações trazidas no âmbito legislativo – a teor A Emenda Constitucional nº 42, aprovada em 19 de dezembro de 2003, que introduziu o inciso XXII ao art.37 da Constituição Federal – antecederam e influíram na montagem do projeto denominado Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Com já sinalizado no tópico dedicado a Nota Fiscal Eletrônica, iniciativas específicas dos entes tributantes como Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), dos projetos iniciados pelo Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE), como o Sistema Eletrônico de Processamento de Dados, Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA), Sistema de Acesso aos Cadastros Estaduais e Programa validador SINTEGRA e a implantação da Nota Fiscal eletrônica, permitiram a materialização do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

De igual sorte, avanços tecnológicos a nível de infraestrutura encabeçados pelos entes tributantes também influíram e criaram um ambiente possível para idealização do Projeto SPED.

Dentre eles pode-se destacar que, em 04 de outubro de 1995, inicia a Receita Federal um processo de divulgação de informações dos contribuintes via Internet. Os

dados que passaram a estar acessíveis eram pouco abrangentes, todavia já sinalizava a potencialidade da iniciativa no sentido de conceder maior acessibilidade e transparências às informações.

Em março de 1996, a Receita Federal lança a “Home Page do Imposto de Renda” que se mostrou como salto importante na qualidade e dinâmica de interação com os contribuintes. Isto porque, a Home Page, além de oferecer informações gerais sobre o imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ), pessoa física (IRPF) e retido na fonte (IRRF), permitia que os contribuintes realizassem o download, via internet, do programa gerador do imposto de renda pessoa física.

Em 19 de setembro de 1996, a Receita Federal inaugura seu endereço próprio na internet: www.receita.fazenda.gov.br, desvinculando a sua página do sítio do Ministério da Fazenda, isto por entender, dentre outras razões, a internet como um importante e promissor canal de interação com o contribuinte.

Em outubro de 1996, é lançado a consulta à restituição do Imposto de Renda Pessoa Física.

Em 17 de março de 1997, via um novo *software* denominado de Receitanet (iniciativa tecnológica pioneira no mundo), a Receita Federal do Brasil estabelece um novo canal de comunicação com o contribuinte, tornando possível a pré-validação de informações veiculadas pelos contribuinte e transmissão da declaração do imposto de renda pessoa física por internet.

Em 1º de janeiro de 1998, o serviço de obtenção de Certidão negativa de débitos via internet foi adicionado ao sítio da Receita Federal.

Com vistas a melhoria do atendimento aos contribuintes, no ano de 2000, foi implantado o recurso de respostas automáticas ao serviço constante no sítio da Receita Federal intitulado como Fale Conosco.

Ainda no ano de 2000, ocorre a publicação do Plano Plurianual, através da Lei nº 9.989/00, que buscava traçar diretrizes de modernização das administrações tributárias e aduaneiras.

Em julho de 2002, acesso ao Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX)⁶²

⁶²O Sistema Integrado de Comércio Exterior, Siscomex, é o instrumento de controle informatizado para

passou a ser realizado de forma integrada e a partir do sítio da Receita Federal na Internet.

Em agosto de 2002, a Receita Federal autorizou a Consulta Pública, via seu sítio, ao Cadastro de Pessoas Físicas (CPF)

Em outubro de 2002, a partir da utilização da tecnologia de certificação digital, a Receita Federal lança o atendimento virtual, marcando uma nova fase de atendimento do cidadão via internet, com serviços mais abrangentes.

Em novembro de 2002, ações de conscientização e responsabilidade social relacionadas ao cumprimento das obrigações tributárias tendo como público alvo crianças e adolescentes, foram encabeçadas pela Receita Federal através da edição de sítio do Leãozinho.

Em fevereiro de 2003, foi viabilizada a consulta ao Extrato do Processamento da Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF).

Em 20 de agosto de 2004, a Receita Federal disponibilizou o serviço de consulta, via internet, do extrato simplificado de processamento da Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física (DIRPF).

Em dezembro de 2005, é marcado pela inauguração do chamado Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC), nota evolutiva do antigo atendimento virtual realizado via certificado digital, iniciativa esta de outubro de 2002.

Em agosto de 2005, são confeccionados os Protocolos de Cooperação nº 02 e nº 03, derivados do Encontro Nacional de Administradores Tributários (II ENAT), que tinham como objetivo o desenvolvimento e implantação do Sistema Público de Escrituração Digital e a Nota Fiscal Eletrônica, respectivamente.

Em 22 de janeiro de 2007, o Governo anuncia o Programa de Aceleração do Crescimento 2007-2010 (PAC) que, dentre as iniciativas, relaciona a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) como ações necessárias ao desenvolvimento do sistema tributário brasileiro.

as diferentes etapas do comércio exterior brasileiro, que integra as atividades relacionadas com a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, a Secretaria da Receita Federal - SRF e o Banco Central do Brasil - BACEN, no registro, acompanhamento e controle das diferentes etapas das operações de exportação e importação.

E, de forma a concretizar as metas traçadas, o Projeto Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) foi formalmente instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, passando a modular, desde então, diferentes iniciativas tecnológicas e lançá-las de forma escalonada, sendo elas a serem tratadas no tópico a seguir.

3.4.2 Projetos Implementados

A partir das normas insertas no do Plano Plurianual (Lei nº 9.989/00), no inciso XXII do art. 37 da Constituição Federal (nova redação concedida pela Emenda Constitucional nº 42), pelo Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal e pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, o Projeto Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) passou a modular diferentes iniciativas tecnológicas para tratar de campos de atuação fiscais e contábeis específicos.

Com essa evolução crescente, permitir-se-ia que tanto o Fisco quanto os contribuintes fossem se adaptando de forma paulatina às novas tecnologias e as novas obrigações delas decorrentes.

O cenário pós implantação pelos Estados e Distrito Federal do Sistema Eletrônico de Processamento de Dados, instituído por meio do Convênio nº 57/95, inicia um processo de reformulação. Agora, por meio do Convênio ICMS nº 143/06, então responsável pela instituição da Escrituração Fiscal Digital (EFD-ICMS/IPI), a recepção e validação dos dados já passariam a ser realizadas no ambiente nacional do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Escrituração Fiscal Digital (EFD-ICMS/IPI), constitui-se com primeiro módulo exigível pelo Projeto SPED, e afigura-se como um conjunto de escrituração de documentos fiscais e de outras informações de interesse dos fiscos das unidades federadas e da Secretaria da Receita Federal bem como no registro de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte.

A EFD-ICMS/IPI substitui a escrituração e impressão dos livros de Registro de Entradas; de Registro de Saídas; de Registro de Inventário; de Registro de Apuração do IPI; e de Registro de Apuração do ICMS. Todos eles passando para um leiaute unificado (conforme Manual de Orientação do Leiaute da Escrituração Fiscal Digital

– EFD, instituído pelo ATO COTEPE/ICMS nº 9, de 18 de abril de 2008, e Guia Prático da Escrituração Fiscal Digital – EFD ICMS/IPI) e transmitidos digitalmente no ambiente nacional do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

De um modo geral, os contribuintes do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS ou do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI passaram a ser exigidos a entrega do Escrituração Fiscal Digital (EFD) a partir de 1º de janeiro de 2009 (ressalvas previstas no Protocolo nº ICMS 77, de 18 de setembro de 2008)⁶³.

Então instituída pela Instrução Normativa RFB Nº 1052, de 05 de julho de 2010, a Escrituração Fiscal Digital da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), denominada de EFD-Contribuições, passa a figurar como mais um dos módulos constantes no Projeto SPED. Esta nova obrigação se propunha a padronizar as informações relativas às apurações das contribuições para o PIS/Pasep e da COFINS, descrevendo eventos fiscais e contábeis que gerassem reflexos na apuração das contribuições acima referenciadas, isto no em se tratando da composição da receita bruta (débitos) quanto em relação a créditos apurados em operações de entrada (para contribuintes sujeitos a não cumulatividade).

Promove-se uma mudança de paradigma, porquanto contribuintes outrora acostumadas a encaminhar informações consolidadas para a Receita Federal (realidade do então Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais - DACON), passam a ser exigido a descrever todos os eventos (notas fiscais e contas contábeis) que refletem na apuração das contribuições. Sem atendimento a essa nova exigência, por exemplo, créditos de PIS/ COFINS não poderiam ser regularmente aproveitados pelos contribuintes optantes pelo regime não cumulativo.

Descritas as nuances que, de certa maneira, marcam as novas exigências trazidas pelo Projeto SPED, descreve-se que a EFD-Contribuições passou a ser exigida, inicialmente, em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de janeiro de 2011, para as pessoas jurídicas sujeitas a acompanhamento econômico-tributário

⁶³ O Protocolo nº ICMS 77, de 18 de setembro de 2008 estabeleceu uma série de flexibilizações em termos de prazo para os setores listados em seus anexos.

diferenciado, nos termos da Portaria RFB nº 2.923, de 16 de dezembro de 2009, e sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no Lucro Real; também em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de julho de 2011, para as demais pessoas jurídicas sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no Lucro Real; e em relação aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de janeiro de 2012, para as demais pessoas jurídicas sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no Lucro Presumido ou Arbitrado.

Um terceiro módulo, também integrante do projeto do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), é o da Escrituração Contábil Digital (ECD). Este módulo foca em informações contábeis a que as empresas já estavam submetidas, todavia sem uma lógica de padronização e regularidade quanto ao prazo de atendimento.

Mais uma vez, visa-se realizar a substituição da escrituração em papel pela escrituração e transmissão de arquivos via digital dos livros Diário e seus auxiliares, se houverem; do Livro Razão e seus auxiliares, se houverem; dos Livro Balancetes Diários, Balanços e fichas de lançamento comprobatórias dos assentamentos neles transcritos.

Segundo previsão do art. 3º da Instrução Normativa RFB nº 1.420/2013, estariam obrigados a adotar a ECD, em relação aos fatos contábeis ocorridos a partir de 1º de janeiro de 2014, em linhas gerais, as pessoas jurídicas sujeitas à tributação do Imposto sobre a Renda com base no lucro real; as pessoas jurídicas tributadas com base no lucro presumido, que distribuírem, a título de lucros, sem incidência do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (IRRF), parcela dos lucros ou dividendos superior ao valor da base de cálculo do Imposto, diminuída de todos os impostos e contribuições a que estiver sujeita; as pessoas jurídicas imunes e isentas que, em relação aos fatos ocorridos no ano calendário, tenham sido obrigadas à apresentação da Escrituração Fiscal Digital das Contribuições, nos termos da Instrução Normativa RFB nº 1.252, de 1º de março de 2012; e as Sociedades em Conta de Participação (SCP), como livros auxiliares do sócio ostensivo, obrigatoriedade está acrescida pela redação da Instrução Normativa RFB nº 1486, de 13 de agosto de 2014.

Como desdobramento natural do módulo da Escrituração Contábil Digital (ECD) e seguindo um processo paulatino de substituição das antigas declarações – que se prestavam, basicamente, a representar dados consolidados de informações,

deixando dados analíticos a carga de demonstrativos extra apurações – foi instituído a Escrituração Contábil Fiscal (ECF), em substituição da Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ).

A nova declaração é exigida a partir do ano-calendário 2014, tornando-se obrigatória para as pessoas jurídicas, inclusive imunes e isentas, sejam elas tributadas pelo lucro real, lucro arbitrado ou lucro presumido.⁶⁴

Saindo do cenário de regulação estritamente contábil e fiscal, apresenta-se uma nova iniciativa no âmbito do Projeto SPED, agora intitulada como o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial).

O Decreto nº 8.373/2014 responsável por sua instituição, previu que os empregadores passariam a comunicar ao Governo⁶⁵, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS.

Os diversos dados constantes no eSocial seriam transmitidos de forma eletrônica, em substituição daqueles então preenchidos e entregues em formulários físicos e/ou declarações sistêmicas apartadas.

A exposição de motivos quanto à criação do eSocial passava pela viabilização de garantias aos direitos previdenciários e trabalhistas, racionalização do cumprimento de obrigações, eliminando a redundância nas informações prestadas.

Todavia, as sucessivas alterações de prazos quanto a sua exigência sinalizavam que os contribuintes não estavam aptos, em nível de capacitação de pessoas, estrutura de negócio e em termos de infraestrutura de tecnologia, a conceder mais este passo

⁶⁴ Não se aplicam as exigências do Escrituração Contábil Fiscal (ECF) para as pessoas jurídicas optantes pelo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional), de que trata a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006; para os órgãos públicos, às autarquias e às fundações públicas; e para as pessoas jurídicas inativas de que trata a Instrução Normativa RFB nº 1.536, de 22 de dezembro de 2014.

⁶⁵ O eSocial é composto por consórcio do qual fazem parte:

- O Ministério do Trabalho e Emprego – MTE;
- O Ministério da Previdência Social – MPS;
- O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS;
- A Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB;
- A Caixa Econômica Federal, representando o Conselho Curador do FGTS.

no Projeto SPED.

Assim, longo dos anos pré-implantação do eSocial assim como pós início da sua exigência, oscilações foram observadas em razão da multiplicidade de versões e manuais, dos acréscimos e supressões de escopo de atendimento, além de desencontros de informações veiculadas pelos próprios órgãos governamentais.

Embora atualmente implementado, as exigências trazidas pelo eSocial espelham o retrato do contexto da complexidade do cenário enfrentado pelas empresas com atuação no território nacional, onde o ato de recolhimento de um tributo é somente um pequeno passo em termos de suas atribuições.

Inclusive, dado o tamanho e complexidade do eSocial, uma das mudanças de rotas realizadas pelos entes tributantes foi a de suprimir um de seus tópicos, isto depois de já ter prestados todas as informações às empresas. Esse foi o contexto de concepção da Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf). Módulo, então, que se presta a complementar informações que, a priori, estariam no eSocial. O EFD-Reinf tem o papel de escriturar os rendimentos pagos e retenções de Imposto de Renda, Contribuição Social do contribuinte exceto aquelas relacionadas ao trabalho e informações sobre a receita bruta para a apuração das contribuições previdenciárias substituídas.

Conjuntamente com o eSocial, potencialmente, o EFD-Reinf substituiria o módulo da EFD-Contribuições que apura a Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta (CPRB), a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP), a Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).

Sinalizamos como “potencialmente” haja vista o quadro de incerteza que permeiam todas as ações governamentais que tratam o eSocial, dentre elas o próprio EFD-Reinf.

Outras iniciativas também são referenciadas como insertas no Projeto SPED, como destacada a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) – já tratada em tópico específico – o Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e), Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica (NFC-e), o Manifesto Eletrônico de

Documentos Fiscais (MDF-e) e o próprio e-Financeira (tendo a sua obrigatoriedade de transmissão pelas empresas que atuam com planos de benefícios de previdência complementar, fundos, consórcios, capitação, intermediação ou aplicação de recursos próprios e de terceiros e seguradoras).

Especificamente em relação à iniciativa Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e), o relatório da Associação Brasileira das Secretarias de Finanças das Capitais (ABRASF), demonstra as razões da iniciativa de criação de um padrão nacional e o contexto da sua criação, em alinhamento com os ditames do Projeto SPED.

Corolário ao PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO Nº 1/2006 – III ENAT adveio o PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO Nº 2/2006 – III ENAT, também celebrado por ocasião do ENAT de Fortaleza, por meio do qual os Estados autorizadores de NF-e, relativa ao ICMS, e os Municípios representados pela ABRASF estabeleceram o entendimento de que mediante acordo a NF-e poderá ser utilizada de forma conjugada, para o registro de prestação de serviços sujeitos ao ISSQN. Na sequência, os municípios de capitais, também por intermédio da ABRASF, celebraram com os mesmos signatários dos instrumentos anteriores, na oportunidade do IV ENAT ocorrido em Belo Horizonte, no dia 7 de dezembro de 2007, o PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO Nº 02/2007. Por esse instrumento os signatários se comprometeram a promover reuniões e adotar demais providências com vistas à especificação do Modelo Conceitual da NFS-e concebido pela Câmara Técnica do Projeto NFS-e da Abrasf para integrá-lo ao Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. Os signatários se comprometeram, inclusive, a promover reuniões e adotar demais providências com vistas à especificação e ao desenvolvimento da Sefin Virtual para a NFS-e e à sua implementação no Ambiente Nacional Sped, atendidos os interesses das respectivas administrações tributárias. Segundo o Protocolo firmado, as NFS-e emitidas pelas estruturas locais das Secretarias Municipais e pela Sefin Virtual deverão ser transmitidas para armazenamento no Ambiente Nacional Sped, sendo que a implementação da NFS-e no Ambiente Nacional Sped e na Sefin Virtual estará a cargo da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

[...]

Como se vê, o projeto de padronização da NFS-e tem amplitude nacional, eis que constitui um instrumento de integração das administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que propiciará o compartilhamento de informações fiscais relacionadas às atividades de serviços, a simplificação e a redução do custo de conformidade fiscal, conforme determinada o XXII do art. 37 da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional nº 42, de 19 de dezembro de 2003. Nesse sentido, a concepção do modelo conceitual da NFS-e esteve a cargo dos municípios das Capitais, legitimamente congregados na associação de suas secretarias de finanças, a ABRASF, constituída sob o respaldo do artigo 5º, XVII, da Constituição da Federal. Com recursos materiais e humanos das próprias secretarias municipais de finanças associadas foi desenvolvido o modelo conceitual da NFS-e, com vistas à padronização nacional desta espécie de obrigação acessória e a sua integração ao ambiente nacional do SPED. (ABRASF, 2019, p. 2-3).

A citação acima tem o propósito de evidenciar a integração dos entes tributantes para fins de geração de leiaute e webservice padrões que viessem a favorecer a utilização da Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e), tanto por parte das administrações tributárias quanto dos próprios contribuintes.

De modo a sintetizar, dentro de uma cronologia, as principais inovações tecnológicas representadas no Brasil pelos seus diferentes entes tributantes, segue abaixo Quadro 15.

Quadro 15 – Principais iniciativas sistêmicas já realizadas pelos entes tributantes no Brasil

ENTE TRIBUTANTE	ANO	PROJETO	DESCRIÇÃO
UNIÃO	1998	CNPJ	Através da Instrução Normativa SRF nº 27/1998, criação do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)
	2000	MULTIPROJETOS	Plano Plurianual, através da Lei nº 9.989/00, que buscava traçar diretrizes de modernização das administrações tributárias e aduaneyas
	2003	MULTIPROJETOS	Aprovação da Emenda Constitucional nº 42, cujos termos alteravam o Sistema Tributário Nacional, dispondo de forma expressa que as administrações tributárias terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuação de forma integrada.
	2005	SPED	Encontro Nacional de Administradores Tributários (I ENAT) - visam do o desenvolvimento e implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (Protocolos de Cooperação nº 02)
	2007		Programa de Aceleração do Crescimento 2007-2010 (FAC) que relaciona a iniciativa da implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) como ação necessária ao desenvolvimento do sistema tributário brasileiro.
	2007		Decreto nº 6.022 formalmente instituído o Projeto Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)
	2006	EFD-ICMS/PI	Convênio ICMS nº 143/06, então responsável pela instituição da Escrituração Fiscal Digital (EFD-ICMS/PI)
	2010	EFD-CONTRIBUIÇÕES	Instituída pela Instrução Normativa RFB Nº 1052, a Escrituração Fiscal Digital da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
	2013	ECD	Art. 3º da Instrução Normativa RFB nº 1.420/2013, institui a Escrituração Contábil Digital (ECD)
	2014	ECF	Instituição da Escrituração Contábil Fiscal (ECF)
	2014	eSocial	Decreto nº 8.373/2014 institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial)
	2015	EFD-Reinf	Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf) tendo a sua obrigatoriedade de transmissão pelas empresas que atuam com planos de benefícios de previdência complementar, fundos, consórcios, captação, intermediação ou aplicação de recursos próprios e de terceiros e seguradoras
	2015	e-Financeira	o CONFAZ, inicialmente, por meio do Convênio nº 57/95 e respectivo Manual de Orientação, passa a exigir e regular o uso de Sistema Eletrônico de Processamento de Dados
ESTADUAL	1995	Sistema Eletrônico de Processamento de Dados	o CONFAZ, inicialmente, por meio do Convênio nº 57/95 e respectivo Manual de Orientação, passa a exigir e regular o uso de Sistema Eletrônico de Processamento de Dados
	1997	SINTEGRA/ICMS	ICMS nº 78/97, então responsável pela implementação do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias
	2000		O Convênios ICMS nº 20/00 passa a disciplinar o fluxo de informações entre os Estados, Distrito Federal e a União, prevendo a troca de informações entre eles
	2002		A Secretaria da Receita Federal aderiu formalmente ao SINTEGRA a partir da assinatura do Convênio ICMS nº 144/02 (Intercâmbio de informações)
	2004	Nota Fiscal Eletrônica	1º Encontro Nacional de Administradores Tributários (ENAT), tendo como resultado a aprovação de dois protocolos de cooperação técnica: uma na área do cadastramento (Projeto do Cadastro Sincronizado) e, o segundo, da Nota Fiscal Eletrônica
	2005		Encontro Nacional de Administradores Tributários (II ENAT) - visam do o desenvolvimento e a implantação da Nota Fiscal Eletrônica (Protocolos de Cooperação nº 03)
	2006		AJUSTE SINIEF nº 7 institui a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), modelo 55
	2006		Emitidas, no âmbito das Secretarias da Fazenda dos Estados de Goiás e Rio Grande do Sul, as primeiras Notas Fiscais Eletrônicas com todos os contornos de validade jurídica e tributária exigidos
	2007		Programa de Aceleração do Crescimento 2007-2010 (FAC) que relaciona a iniciativa da implantação da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) como ação necessária ao desenvolvimento do sistema tributário brasileiro
	2007		Protocolo ICMS nº 10, então responsável por tornar obrigatório o uso da Nota Fiscal Eletrônica para os setores de fabricação de cigarros e distribuição de combustíveis líquidos.
	2009		Protocolo ICMS nº 42, avança-se no rol de empresas obrigadas ao uso da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)
	2005	MULTIPROJETOS	Fórum de discussão dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais (ENCAT) para fins unificar os diferentes projetos em andamento no âmbito das Administrações Tributárias
	2006	EFD-ICMS/PI	Convênio ICMS nº 143/06, então responsável pela instituição da Escrituração Fiscal Digital (EFD-ICMS/PI)
2010	MDF-e	Ajuste SINIEF 21/2010 - Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais (MDF-e)	
2012	CT-e	Ajuste Sinief 09/2007 - Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e)	
MUNICÍPIOS	2016	NFS-e	Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e), iniciativa conjunta entre a Receita Federal e a Abrasaf, para reduzir a dificuldade dos empresários e desenvolvedores com os múltiplos padrões municipais de NFS-e

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A visão cronológica das iniciativas de modernização da administração fazendária dos entes tributantes brasileiros, representa o seu pioneirismo quer seja na construção de bases legislativas quer seja em relação aos avanços sistêmicos incorridos. A declaração de *Doha*, fruto da Conferência Internacional sobre Financiamento para o Desenvolvimento, ocorrida em Doha no Qatar, que buscou difundir orientações, sobretudo para países em desenvolvimento, é data de dezembro de 2008, conforme apontado por Alink e Kommer (2016, p. 30). Nesta oportunidade, não somente orientações gerais neste sentido já tinham sido emitidas

(Plano Plurianual -Lei nº 9.989/00, Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003, Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal e Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007) como também ações concretas já tinham sido implementadas.

A declaração de Doha identificou quatro elementos chave para a melhoria dos sistemas tributários nos países em desenvolvimento:

- aumentar os ingressos tributários pela modernização dos sistemas tributários;
- melhorar a efetividade e a eficiência da arrecadação de impostos;
- ampliar a base impositiva⁶⁶; e
- combater efetivamente a evasão tributária.

Vistos os contornos gerais de cada um dos módulos que compõe o Projeto SPED, há de se concluir que, em sua grande maioria, cada uma das iniciativas tecnológicas citadas conduzem as empresas a estar em conformidade com as boas práticas de Governança Tributária. Todavia, tanto inovações tecnológicas quanto novas exigências, em termos de procedimentos e processos, tendentes a alcance de melhores níveis de Governança Tributária não podem gerar um fluxo de ações que dificultem o negócio ou até mesmo o inviabilize.

As inovações em termos tecnológicos e das iniciativas realizadas pelos diferentes entes governamentais são louváveis e permitem sim conduzir as empresas a um outro patamar de Governança Tributária, permitindo que as empresas exercem em sua plenitude a sua responsabilidade social (aqui, entendido no contexto de geração tributos, empregabilidade e renda sustentável). No entanto, gerar entraves de modo a dificultar, ou até inviabilizar, o exercício regular da sua atividade econômica, não se mostra o mais adequado.

Trata-se de uma linha limítrofe muito tênue entre contribuir para que as empresas se adequem as boas práticas de Governança Tributária e, simplesmente, inviabilizar o livre exercício da atividade econômica.

⁶⁶ Segundo Alink & Kommer (2016, p. 6), os impostos são principalmente julgados pela opinião pública tomando como base a taxa impositiva (alíquota). A receita tributária efetiva depende de uma combinação entre base impositiva (base de cálculo) e taxa impositiva. A taxa impositiva é uma porcentagem da base impositiva (ingressos, valor da propriedade, o valor dos bens e serviços)

3.5 MODELO DE ANÁLISE

Quanto ao modelo de análise utilizado na presente pesquisa, tem-se que este leva em consideração fatores como o contexto global e brasileiro da Governança Corporativa e da Governança Tributária, suas respectivas definições, bem como os desafios em sede de capacitação de pessoas, estrutura de negócios e tecnologia da informação, então postos às organizações no sentido de adequação de suas atividades desempenhadas na execução tributária aos parâmetros da Governança Tributária.

De modo a ilustrar o modelo de análise da pesquisa, faz-se uso de uma série de Quadros que visam sintetizar as premissas de trabalho utilizadas no presente referencial teórico pelo pesquisador.

Destaca-se, inicialmente, o Quadro 16 que sinaliza o contexto da origem da Governança Corporativa, indicando as teorias e eventos que despertaram o seu surgimento.

Quadro 16 – Contexto do surgimento da governança corporativa

Primeira Geração de Análise	Segunda Geração de Análise				
Berle e Means (1932), na obra <i>The Modern Corporation and Private Property</i>	Fontes Filho (2003)	CVM (2002, p. 1)	Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004)		
Teoria da Agência	Assimetria Informacional	Proteção dos Investidores	Internacionalização	Globalização	Abuso de Gestão
Companhias modernas aquelas que passaram a contar com estruturas organizacionais mais complexas, destinadas ao atendimento de uma nova sistemática fabril, uma nota evolutiva, destarte, das pequenas firmas que cumulavam a estrutura de propriedade com a de gestão	A assimetria de informação ou informacional é um problema causado por informações incompletas, em que nem todos os fatos são conhecidos pelas partes interessadas, então derivadas de problemas de relacionamento entre o principal/acionista e agente/gestor.	Quando investidores financiam companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento.	Internacionalização das economias, o desenvolvimento tecnológico, a integração do mercado de capitais e o processo de transformação da estrutura de propriedade das empresas, como vetores para o desenvolvimento da Governança Corporativa	Desafios já presentes pós revolução industrial, foram incrementados exponencialmente pelos fenômenos da globalização, da relativização da soberania dos países e o da criação de organismos supranacionais	Atos de abuso de gestão em desacordo com os interesses da estrutura de patrimônio da companhia

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Dando prosseguimento ao modelo de análise, apresenta-se a seguir o Quadro 17, cujo propósito é o de elencar as principais iniciativas globais que impulsionaram a Governança Corporativa.

Quadro 17 – Iniciativas globais da governança corporativa

Ética e Sustentabilidade	Separação Patrimônio e Gestão	Codificação das Boas Práticas	Relatório Cadbury	Fundo LENS Investment Management	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)	Lei Sarbanes-Oxley
Fixação de pilares éticos e de sustentabilidade muito firmes, sob pena de prejuízo a toda a sociedade	Surgimento de figuras jurídicas como os conselhos de administração, conselhos fiscais, assembleias gerais de acionistas, auditorias internas, auditorias externas, certificações e outros meios contemporâneos de controle	Processo de codificação das boas práticas de Governança Corporativa ocorridas nos Estados Unidos (final da década de 70), a criação do <i>code of good governance</i> em Hong Kong (1989), na Irlanda a criação do <i>Statement of Best Practice on the Role and Responsibility of Directors of Publicly Listed Companies</i> (1991) e <i>Financial Aspects of Corporate Governance</i> no Reino Unido, conhecido com relatório Cadbury (1992)	Responsável pela apresentação de novos modelos de estruturação e gestão com vista à maximização dos resultados e criação de valor consistente para a organização, trazendo uma lógica de autonomia aos Conselhos de Administração	Iniciativa de monitoramento dos atos de gestão incoeridos pelos executivos, apresentando um modelo mais adequado de constituição e estruturação dos Conselhos de Administração.	Direcionamento das orientações aos acionistas e a transparências das informações nas organizações, protegendo os direitos dos acionistas de uma forma igualitária e destacando a necessidade de transparência nas informações e da definição dos papéis a serem desempenhados pelos Conselhos de Administração	Fixação de sanções que colbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Dos eventos e preocupações sobre a fixação de parâmetros éticos e de sustentabilidade que as companhias deveriam estar submetidas, pilares bem definidos da Governança Corporativa precisavam ser definidos, mesmo porque seriam, e são, múltiplos os atos de gestão possíveis de serem adotados em diferentes organizações. Assim, pilares ou princípios da Governança Corporativa funcionam como norte para a execução destes atos. E, de modo a representar estes pilares segue abaixo Quadro 18

Quadro 18 – Pilares da governança corporativa

Gonzalez (2004, p. 189), Carvalho (2002) e Andrade e Rossetti (2004, p.27)			
1	2	3	4
Transparência (disclosure)	Equidade (fairness)	Accountability	Compliance
Veiculação e divulgação de informações relevantes aos <i>stakeholders</i>	Necessidade de tratamento igualitário entre os <i>stakeholders</i> envolvidos, sempre em consonância como as características de cada um deles	Obrigação do gestor no sentido de prestar contas de seus atos de gestão e de ser eventualmente responsabilizado	Estar em conformidade, em cumprimento às leis, normas, regulamentos e determinações

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Brasil, as iniciativas tendentes ao alinhamento com os parâmetros internacionais da Governança Corporativa ocorreram de forma tardia. Todavia, os seus principais eventos encontram-se a elencados no Quadro 19 a seguir

Quadro 19 – Iniciativas da governança corporativa no Brasil

Período	Iniciativas	Construção de ambiente de Regulação Formal e Auto-regulação
No final da década de 90 do século XX	Início dos Estudos	Profusão dos Estudos da Governança Corporativa
	Codificação	Tendência de codificação em alinhamento com os modelos Norte Americano e Inglês
1995	IBGC	Fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
1997	Retirado o direito de <i>tag along</i>	Lei nº 9.457 de 1997, promove alterações na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 - embora tenha retirado o direito de <i>tag along</i> , foi responsável pela criação de um ambiente propício a privatização e pulverização da estrutura de patrimônio
2000	BOVESPA	Classificações diferenciais a empresas como diferentes níveis de Governança Corporativa, então escalonadas de forma crescente em: BM&FBOVESPA Mais, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado
2001	Retomada parcial do direito de <i>tag along</i>	Instituída a Lei nº 10.303 de 2001, que promove uma nova reforma na Lei das Sociedades Anônimas cujo desiderato central repousava na ideia de concessão de uma maior proteção aos acionistas minoritários a partir da retomada, mesmo que parcial, do direito de <i>tag along</i>
	Regulamentação dos Fundos de Pensão	Regulamentação dos Fundos de Pensão, através da Resolução nº 2.829/01 do CMN – proteção adicional aos ditos investidores institucionais ao estabelecer diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos das entidades fechadas de previdência privada.
2002	Cartilha CVM	Cartilha de Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2019) sobre Governança Corporativa
2009	CMN utiliza níveis do BM&FBOVESPA	Nos termos da Resolução nº 3.792/09 do CMN, os níveis de Governança Corporativa utilizados pelo BM&FBOVESPA passam a ser adotados como critério para autorização da ampliação de investimentos pelos Fundos de Pensão em renda variável
	IBGC	Construção de códigos de boas práticas de governança corporativa
	ANBID	
	CVM	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Expostas as premissas do modo de análise pertinentes à Governança Corporativa, passa-se ao exame dos conceitos ligados à Governança Tributária. O primeiro deles que compõe o modelo de análise aqui proposto refere-se ao contexto de surgimento e os seus pilares. Ambos os elementos estão dispostos no Quadro 20 e têm o objetivo de demonstrar a nota de importância que o tema tributário detém e a aderência dos pilares da Governança Corporativa em relação à Governança Tributária

Quadro 20 – Contexto e pilares da governança tributária

Contexto			
Reflexos que os tributos desempenham na construção de instituições, mercados e da própria democracia.	Cita-se o autor Ben Dickinson que em seu artigo Tax and Good Governance que sinalizam que os tributos são muito mais do que apenas uma fonte de receita.	Devido à importância concedida a questão tributária nas empresas e seus reflexos na sociedade, consideramos que a Governança Corporativa no âmbito da execução tributária alcança um segundo patamar, aqui denominado de Governança Tributária.	
Pilares			
1	2	3	4
Transparência (disclosure)	Equidade (fairness)	Accountability	Compliance
Veiculação e divulgação de informações relevantes aos <i>stakeholders</i>	Necessidade de tratamento igualitário entre os <i>stakeholders</i> envolvidos, sempre em consonância com as características de cada um deles	Obrigação do gestor no sentido de prestar contas de seus atos de gestão e de ser eventualmente responsabilizado	Estar em conformidade, em cumprimento às leis, normas, regulamentos e determinações
Aplicáveis à regulação dos atos de gestão ligados à área de tributos			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Avançando em relação às definições da Governança Tributária utilizadas como base para as conclusões a serem externadas, segregamos àquelas, notadamente, com foco no aspecto financeiro ou sob perspectiva do desenvolvimento e ligadas a processo. De igual maneira, realizamos os devidos recortes das definições que entendiam perspectiva interdisciplinar da Governança Tributária. Para tanto, destaca-se o Quadro 21 abaixo que sintetiza estas definições sob os enfoques acima apontados

Quadro 21 – Definições de governança tributária

Foco no aspecto financeiro ou sob perspectiva do desenvolvimento		
Sob o viés de processo		
Sob uma Perspectiva Interdisciplinar		
Cunha (2012, p. 1)	Aguilar (2015, p.59)	Castro (2013, p. 198)
A prática de controle de todos os processos que afetam as informações operacionais, de negócios e tributárias destinadas à gestão dos tributos a que uma organização está sujeita	É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, no que tange ao planejamento, organização e cumprimento de obrigações principais e acessórias de natureza tributária, incluindo (i) as relações internas (intra-sociedade ou grupo) e as diretrizes emanadas pelos órgãos de gestão e controle, a Diretoria e o Conselho de Administração, bem como (ii) as relações externas entre a entidade empresarial e as autoridades competentes e outros stakeholders, respeitados os princípios básicos da Governança Corporativa.	Representa a união de procedimentos de gestão adotados nas empresas, permitindo a coordenação, instituição e regulação de controles e revisão dos processos de execução tributária, de maneira que resulte na mitigação ou na eliminação de riscos fiscais e os efeitos que esses provocam nos negócios, preços e resultados, assim como promovendo as mudanças necessárias no atendimento das demandas regulatórias

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Descreve-se também neste modelo de análise a existência de fatores que tornam ainda mais desafiante a Governança Tributária no Brasil, algo representado pelo Quadro 22 abaixo.

Quadro 22 – Desafios da governança tributária no Brasil

1	2	3
Alta Carga Tributária	Multiplicidade de Tributos	Das Obrigações Acessórias
1a quando comparada com países as América Latina e Caribe e 20a no ranking Mundial	Impostos, taxas e contribuições de intervenção no domínio econômico, contribuições sociais e contribuições de melhorias	Quantitativo de horas despendidas para o atendimento das exigências no sentido de apresentação regular de informações contábeis/fiscais das mais variadas espécies

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Sendo o Brasil o principal país de atuação da companhia objeto do presente estudo de caso, também se teve o cuidado de relacionar inúmeros projetos dos Entes Tributantes relacionados a iniciativas tecnológicas e a nível de processo relacionadas à tributação. Apresenta-se, portanto, um cenário de evolução tecnológica e de exigências direcionadas aos contribuintes, dimensionando os esforços necessários para estar em conformidade com essas múltiplas exigências

e constantes atualizações.

Nesse propósito, reprisa-se o Quadro 15, cujo conteúdo ilustra as intenções das Administrações Fazendárias no sentido de fomento das atividades de controle e fiscalização

Quadro 14 - Principais iniciativas sistêmicas já realizadas pelos Entes Tributantes no Brasil

ENTE TRIBUTANTE	ANO	PROJETO	DESCRIÇÃO	
UNIÃO	1998	CNPJ	Através da Instrução Normativa SRF nº 27/1998, criação do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)	
	2000	MULTIPROJETOS	Plano Plurianual, através da Lei nº 9.989/00, que buscava traçar diretrizes de modernização das administrações tributárias e aduaneiras	
	2003	MULTIPROJETOS	Aprovação da Emenda Constitucional nº 42, cujos termos alteravam o Sistema Tributário Nacional, dispondo de forma expressa que as administrações	
	2005	SPED	Encontro Nacional de Administradores Tributários (II ENAT) - visando o desenvolvimento e implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (Protocolos de Cooperação nº 02)	
	2007		Programa de Aceleração do Crescimento 2007-2010 (PAC) que relaciona a iniciativa da implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) como ação necessária ao desenvolvimento do sistema tributário brasileiro.	
	2007		Decreto nº 6.022 formalmente instituído o Projeto Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)	
	2006	EFD-ICMS/IPI	Convênio ICMS nº 143/06, então responsável pela instituição da Escrituração Fiscal Digital (EFD-ICMS/IPI)	
	2010	EFD-CONTRIBUIÇÕES	Instituída pela Instrução Normativa RFB Nº 1052, a Escrituração Fiscal Digital da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)	
	2013	ECD	art. 3º da Instrução Normativa RFB nº 1.420/2013, institui a Escrituração Contábil Digital (ECD)	
	2014	ECF	instituição da Escrituração Contábil Fiscal (ECF)	
	2014	eSocial	Decreto nº 8.373/2014 institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial)	
	2015	EFD-Reinf	Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf)	
	2015	e-Financeira	tendo a sua obrigatoriedade de transmissão pelas empresas que atuam com planos de benefícios de previdência complementar, fundos, consórcios, capitação, intermediação ou aplicação de recursos próprios e de terceiros e seguradoras	
ESTADUAL	1995	Sistema Eletrônico de Processamento de Dados	o CONFAZ, inicialmente, por meio do Convênio nº 57/95 e respectivo Manual de Orientação, passa a exigir e regular o uso de Sistema Eletrônico de Processamento de Dados	
	1997	SINTEGRA/ICMS	ICMS nº 78/97, então responsável pela implementação do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias	
	2000		O Convênios ICMS nº 20/00 passa a disciplinar o fluxo de informações entre os Estados, Distrito Federal e a União, prevendo a troca de informações entre eles	
	2002		A Secretaria da Receita Federal aderiu formalmente ao SINTEGRA a partir da assinatura do Convênio ICMS nº 144/02 (intercâmbio de informações)	
	2004	Nota Fiscal Eletrônica	1º Encontro Nacional de Administradores Tributários (ENAT), tendo como resultado a aprovação de dois protocolos de cooperação técnica: uma na área do cadastramento (Projeto do Cadastro Sincronizado) e, o segundo, da Nota Fiscal Eletrônica	
	2005		Encontro Nacional de Administradores Tributários (II ENAT) - visando o desenvolvimento e a implantação da Nota Fiscal Eletrônica (Protocolos de Cooperação nº 03)	
	2006		AJUSTE SINIEF nº 7 institui a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), modelo 55 Emitidas, no âmbito das Secretarias da Fazenda dos Estados Goiás e Rio Grande do Sul, as primeiras Notas Fiscais Eletrônicas com todos os contornos de validade jurídica e tributária exigidos	
	2007		Programa de Aceleração do Crescimento 2007-2010 (PAC) que relaciona a iniciativa da implantação da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) como ação necessária ao desenvolvimento do sistema tributário brasileiro	
	2007		Protocolo ICMS nº 10, então responsável por tornar obrigatório o uso da Nota Fiscal Eletrônica para os setores de fabricação de cigarros e distribuição de combustíveis líquidos.	
	2009		Protocolo ICMS nº 42, avança-se no rol de empresas obrigadas ao uso da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)	
	2005		MULTIPROJETOS	Fórum de discussão dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais (ENCAT) para fins unificar os diferentes projetos em andamento no âmbito das Administrações Tributárias
	2006		EFD-ICMS/IPI	Convênio ICMS nº 143/06, então responsável pela instituição da Escrituração Fiscal Digital (EFD-ICMS/IPI)
	2010	MDF-e	Ajuste SINIEF 21/2010 - Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais (MDF-e)	
2012	CT-e	Ajuste Sinief 09/2007 - Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e)		
MUNICÍPIOS	2016	NFS-e	Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e), iniciativa conjunta entre a Receita Federal e a Abrasf, para reduzir a dificuldade dos empresários e desenvolvedores com os múltiplos padrões municipais de NFS-e	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Por fim, reprisam-se as informações descritas nos Quadros 11, 12, e 13 que visam sintetizar os desafios e oportunidades em sede de Governança Tributária. Todo o contexto de pilares e princípios da Governança Tributária, as definições utilizadas com enfoque na obtenção de resultados, no redesenho de processos e procedimentos e tendo a lógica da sua concepção a ideia da interdisciplinaridade são levadas a efeito.

Sugere-se então uma reorganização de ações para o alcance de níveis satisfatórios de Governança Tributária, exigindo-se das companhias ações específicas em sede de capacitação de pessoas, de estrutura de negócio e da própria tecnologia da informação.

Quadro 11 – Desafios e Oportunidades para a Governança Tributária identificados a partir da perspectiva das pessoas

	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
PESSOAS	Implementar a gestão de mudanças	Identificar os pontos focais, que irão sustentar e influenciar na mudança de cultura.
	Adequar perfis às atividades	Redesenhar as funções e atividades baseados nos perfis identificados.
	Identificar fragilidade de qualificação técnica	Qualificar tecnicamente os colaboradores.
	Avaliar a forma de execução das atividades	Analisar outsourcing de atividades.
	Fomentar a comunicação	Colaboradores, em diferentes níveis, imbuídos de suas responsabilidades.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Quadro 12 – Desafios e Oportunidades para a Governança Tributária identificados a partir da perspectiva da estrutura de negócios

	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
ESTRUTURA DE NEGÓCIO	Identificar os gestores e demais colaboradores responsáveis pela guarda e transmissão das informações	Revisar matrizes de responsabilidade, que deverão levar em consideração as seguintes variáveis: (1) Papéis das áreas envolvidas; (2) Definições de acordos a nível operacional; (3) Definição da governança das informações, desde a sua origem até a transmissão aos diferentes Entes Federados;
	Atenção ao estendimento dos prazos legais	Supressão ou diminuição dos lançamentos revisionais de ofício.
	Conscientizar os gestores e demais colaboradores.	Fomento da interação entre todos os integrantes da empresa.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Quadro 13 – Desafios e Oportunidades para a Governança Tributária identificados a partir da perspectiva da Tecnologia da Informação

	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Definir e adequar o ambiente físico e digital de armazenamento, geração e transmissão das informações.	Reavaliar todo o ambiente de TI, entendendo se ele está adequado as novas exigências, tanto no que se refere a <i>hardware</i> quanto a <i>software</i> .
	Saneamento cíclico das informações tributárias	Poder contar com dados acessíveis, consistentes e coesos.
	Possuir instrumentos que garantam a equivalência das informações transmitidas ao Fisco por via de diferentes obrigações	Aperfeiçoar e sedimentar os controles sistêmicos existentes.
	Aliar a autonomia com padronização	Conceder autonomia a todos os integrantes da empresa, mas atrelando a isso mecanismos sistêmicos que garantam um controle e padronização.

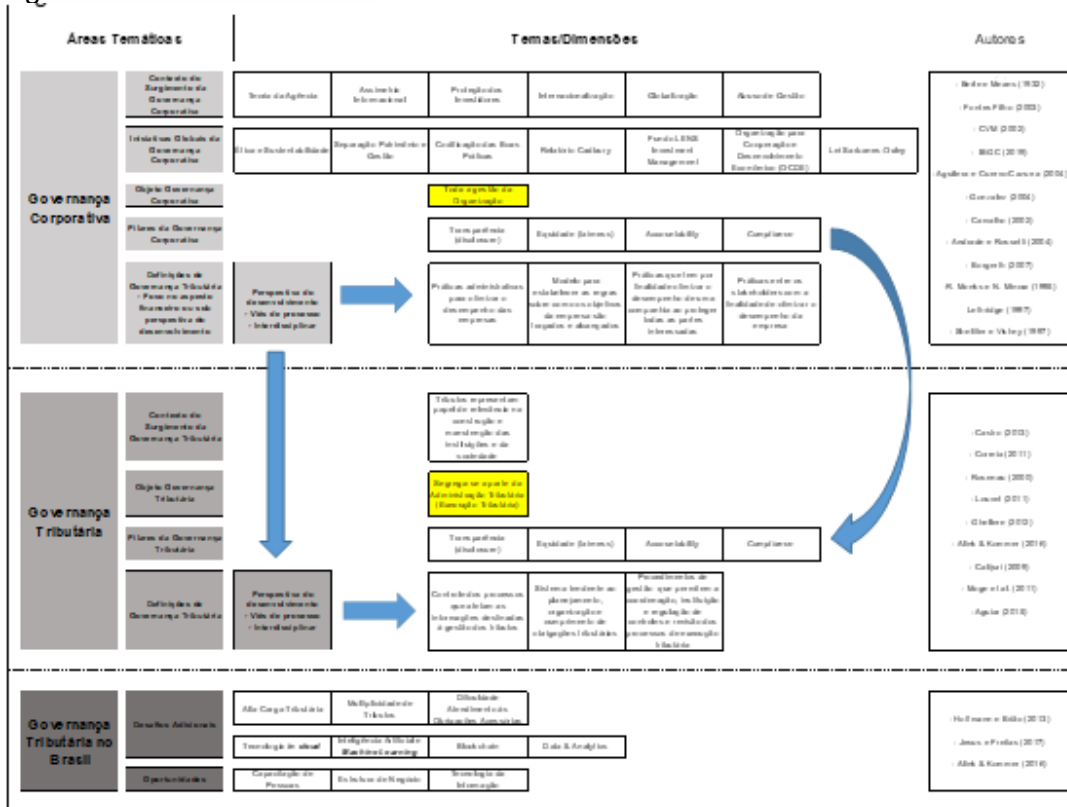
Fonte: elaborado pelo próprio autor

Todos os Quadros colacionados a este tópico da dissertação buscam ilustrar, de forma sintética, o fluxo de ideias utilizados na pesquisa. Intenciona-se, assim, descrever cada uma das premissas que compuseram a linha de raciocínio até então trabalhada no referencial teórico, trilhando um elo entre cada um dos tópicos da dissertação.

E, neste esforço adicional de síntese dos quadros acima e de apresentação concatenada dos estudos descritos no referencial teórico, segue abaixo o modelo de análise proposto nesta pesquisa, então representado pela Figura 2.

Trata-se de uma descrição 3 grandes áreas temáticas, então destrinchadas em temas/dimensões bem como referência dos principais autores que as embasam. As sentas, por sua vez, representam a correlação entre premissas adotadas ao longo do referencial teórico.

Figura 2 – Modelo de análise



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 JUSTIFICATIVA EPISTEMOLÓGICA DA PESQUISA

Propõem-se neste tópico se discorrer sobre as estratégias de pesquisa, descrevendo o caminho a ser trilhado pelo pesquisador para encontrar as respostas ao problema.

Para a realização dos devidos testes das hipóteses descritas na introdução, entendeu-se como adequado a realização de uma pesquisa com viés qualitativo, a partir do emprego de informação não numérica com vistas a explorar características individuais, confrontando-as com dados preexistentes de outras pesquisas.

Então, a exploração de características individuais serão procedidas a partir de uma análise mais profunda de um específico objeto de estudo, observando-se as suas particularidades e notas de complexidade. Embora específico, buscou-se que este objeto tivesse um dado nível de complexidade e relevância no cenário tributário brasileiro, de modo a que as bases teóricas trazidas pelos inúmeros autores pudessem ser validadas ou rechaçadas a partir do exame das práticas adotadas por esta organização.

Existe um leque de ferramentas metodológicas destinadas a conhecer, caracterizar, analisar e elaborar sínteses sobre um determinado objeto de pesquisa. Na presente pesquisa a ferramenta metodológica utilizada foi o estudo de caso, aqui “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (GIL, 2008, p. 58).

Com efeito, dentro de um universo de uma pesquisa qualitativa, trabalhou-se com a ferramenta metodológica do estudo de caso, cujos métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise serão aplicados sobre uma organização específica que conta com os parâmetros adequados de complexidade e relevância.

Paralelamente, e por se entender que serão recepcionadas fontes primárias, aqui caracterizadas como dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, também foi feito uso da ferramenta metodológica

da pesquisa documental. Isto porque se procedeu com análises sobretudo de memorando, relatórios e reportagens divulgadas e/ou relacionadas ao objeto de estudo. Conceituando ferramenta metodológica da pesquisa documental tem-se que “caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA, 2007, p. 69)

E, com vista a assegurar-se da qualidade das informações colhidas na pesquisa documental, utilizou-se memorandos, relatórios e *release* veiculadas no próprio sítio oficial da companhia.

Nesse contexto da pesquisa qualitativa, lastreada nas ferramentas metodológicas do estudo de caso, examinou-se a estruturação da execução tributária da OAS S/A. (fenômeno ou objeto de estudo), limitando-se esta análise a um determinado lapso temporal. E pelo viés da pesquisa documental, fez-se a análise de fontes primárias como memorandos, relatórios e *release* ligados à área de execução tributária, então veiculadas pela OAS, máxime aquelas destinadas ao *stakeholders* pelo o seu departamento de Relação com os Investidores (RI).

Fixadas as premissas segundo as quais a pesquisa teve um viés qualitativo, utilizando como ferramenta metodológicas principais o estudo de caso e a pesquisa documental, avança-se para apresentação do método aplicado à pesquisa: se dedutivo ou indutivo.

Considera-se dedutivo o método que parte do geral para o particular, por meio da aplicação de uma lógica. Basicamente, a partir de uma premissa confirma-se ou nega-se uma hipótese. O método dedutivo, portanto, apresenta-se como uma forma de argumento que pretende ser conclusivo, seja a confirmação ou a negação de determinada hipótese (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Pelo simples fato de que as conclusões extraídas a partir da análise do objeto de estudo (execução tributária da empresa OAS S.A) estavam adstritas e foram aplicáveis a um determinado universo, vê-se a inaplicabilidade na espécie do método dedutivo. Os resultados alcançados pela pesquisa não gozaram sequer da pretensão de criação de um módulo genérico a ser aplicado de forma indistinta para

outras companhias, inclusive as do próprio segmento de Construção Civil.

Ao não se arvorar a ideia de conclusividade, seja para fins de confirmação ou negação de determinada hipótese, a pesquisa não se inclina ao método dedutivo.

Já o método indutivo parte do particular para o geral, procedimento justamente oposto ao aplicado no método dedutivo. De acordo com o método indutivo, a generalização não deve ser buscada como ponto de partida, mas constatada a partir da observação de um número de casos concretos e confirmados dessa realidade.

Sobre o método indutivo, a conclusão envolve um ou mais fatos, ou determinadas evidências que partem de dados particulares ou específicos para o geral, com uma menor preocupação com generalizações.

Quanto ao objetivo principal da pesquisa, convém classificá-la em: exploratória, descritiva ou explicativa. Da análise a que se propõe o presente trabalho de pesquisa, credita-se a pesquisa em descritiva. Chega-se a esta conclusão em razão do pesquisador, embora ciente dos termos principais constantes no referencial teórico, intenciona descrever as características de um determinado fenômeno, sob um determinado ponto de vista.

O tema da governança tributária já é conhecido, todavia almeja-se contribuir a partir de uma nova visão, então posta a um objeto específico de estudo.

Dispostos os elementos gerais que serão empregados na presente investigação científica, como o viés de pesquisa (qualitativa), as principais ferramentas metodológicas empregadas (estudo de caso e pesquisa documental), método de pesquisa (indutivo), objetivo principal da pesquisa (descritiva), passa-se efetivamente ao exame dos métodos e técnicas postos sobre a situação-problema investigada.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS DE PESQUISA

Neste tópico, adentrar-se-á nos métodos e técnicas que se pretende aplicar para fins de melhor apreensão, compreensão e análise do objeto de estudo.

E, de modo que reste claro o passo a passo de aplicação de cada um destes

procedimentos, métodos e técnicas aplicáveis ao objeto de investigação, faz-se mister, inicialmente, reprisarmos os objetivos específicos listados no tópico dedicado a Introdução. São eles:

- a) Analisar a evolução histórica da empresa referenciada no estudo de caso;
- b) Mapear a estrutura organizacional e de processos na empresa em estudo;
- c) Examinar a estruturação da execução tributária na empresa objeto deste estudo;
- d) Descrever a evolução da governança corporativa;
- e) Realizar o estudo da evolução da governança tributária;
- f) Apontar possíveis impactos trazidos pela evolução tecnológica sobre a governança tributária.

O primeiro objetivo específico descrito, qual seja, o de analisar a evolução histórica da empresa referenciada no estudo de caso, foi possível a sua execução a partir da colheita de informações institucionais, descritas sobretudo no sítio oficial da companhia, utilizando-se da ferramenta metodológica da pesquisa documental. Informações jornalísticas patrocinadas, ou não, e vídeos institucionais também foram objeto de exame. Informações complementares também foram compartilhadas nos intervalos das entrevistas semiestruturadas realizadas com os integrantes do corpo diretivo da companhia.

O segundo objetivo específico, que se presta ao mapeamento da estrutura organizacional e de processos na empresa em estudo, foi possível materializar a partir da aplicação da ferramenta metodológica da pesquisa documental que recaiu sobre fontes primárias, como memorandos, relatórios, *release*, tabelas, fluxos, mapas, desenhos organizacionais, organogramas, normas internas, correspondências internas.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que se dedicou a examinar a estruturação da execução tributária na empresa objetivo de estudo, tem-se a informar que as mesmas ferramentas metodológicas e insumos relacionados ao

segundo objetivo específico foram aplicados. A diferença é que para fazer frente a este desafio, fontes primárias mais especificadas foram trabalhadas. Isto é, relatórios, *release*, tabelas, dentre outros como os acima listados foram utilizados, porém somente aqueles que se prestaram a esclarecer sobre eventos específicos da área de execução tributária.

Enquanto, para fazer frente ao segundo objetivo específico, colheu-se informações gerais da companhia que verssem sobre a sua estrutura organizacional e de processos de um modo geral; o terceiro objetivo específico se dedicou a analisar documentos e informações atinentes à área de execução tributária.

O quarto objetivo específico, dedicou-se a descrever a evolução da Governança Corporativa, contando para tanto com a ferramenta metodológica da pesquisa bibliográfica, prestando-se a analisar o referencial teórico, realização do levantamento de informações relacionadas ao tema da Governança Corporativa em livros, revistas especializadas, teses e dissertações, em repositórios nacionais e estrangeiro.

Fixadas as premissas conceituais, passou-se a analisar o objeto do estudo de caso, avançando para analisar a evolução da aplicação dos pilares da Governança Corporativa em relação aos atos de gestão praticados pela companhia. Para tanto, fez-se necessário uma análise evolutiva das práticas de gestão, então executada a partir da aplicação das técnicas de pesquisa documental de fontes primárias, como memorandos, relatórios, *release*, tabelas, fluxos, mapas, desenhos organizacionais, organogramas, normas internas, correspondências internas, atas de reuniões, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultados de exercícios e processos extraídos do Sistema Integrado de Gestão (ERP). O levantamento de dados primários também se procedeu a partir de publicações internas da própria OAS S.A, de dados publicados pela organização, além de dados oriundos de empresas de consultoria.

Informações complementares também foram colhidas através da técnica de entrevista, em seu modelo semiestruturado, com aplicação perante os integrantes do Conselho de Administração e diretoria da empresa.

O quinto objetivo específico, o de realizar o estudo da evolução da Governança Tributária, teve uma similitude de procedimentos de análise em relação ao quarto

objetivo específico. Aqui, o levantamento bibliográfico se ateve mais especificamente ao tema da Governança Tributária, avançando-se na análise de outros documentos, agora extraídos do Sistema de Apoio de Apuração de Tributos e eventuais sistemas de apoio tributários. De igual modo, também se fez uso da técnica de entrevista, em seu modelo semiestruturado, com aplicação perante as pessoas-chave responsáveis pela execução tributária da companhia.

Em relação ao sexto objetivo específico, qual seja, o de apontar os impactos trazidos pela evolução tecnológica sobre a governança tributária, foram realizados levantamentos eletrônicos do Sistema Integrado de Gestão (ERP), do Sistema de Apoio de Apuração de Tributos e eventuais sistemas de apoio tributários.

Para atendimento a todos os objetivos específicos acima elencados, também foi aplicada a técnica de observação direta, então procedida em unidades da companhia, mais especificamente no Escritório Central (R. Monte Carlo - Jardim Monte Carmelo, Guarulhos - SP, 07133-110, Brasil) e no escritório na Bahia (Avenida Luís Viana, 6462, Edifício Wall Street West, Torre B, 11º e 12º andares - Paralela - Salvador - BA, Brasil).

Acima, portanto, seguem listados a relação de métodos, procedimentos e técnicas utilizados para a apreensão, compreensão e análise de cada um dos objetivos específicos listado na presente pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Propõem-se o presente trabalho a identificar os desafios impostos pela evolução tecnológica ao desenvolvimento da Governança Tributária – aqui entendida como uma vertical da Governança Corporativa, então dedica a transpor e adaptar ensinamentos e práticas Governança Corporativa para área de Gestão e Execução Tributária.

Seguindo a esse propósito, este capítulo traz os resultados da pesquisa realizada, estando organizado em sete seções que abordarão respectivamente, os seguintes temas: (1) evolução histórica do Grupo OAS, (2) estrutura organizacional e de processos do Grupo OAS, (3) estruturação da gestão e processos tributários, (4) evolução da governança corporativa, (5) evolução da governança tributária, (6) impactos da evolução tecnológica sobre a governança tributária e (7) indicadores de desempenho da atividade de gestão tributária.

5.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO GRUPO OAS

A OAS apresenta-se ao mercado com uma das maiores construtoras do Brasil, sendo esta a sua principal atividade desenvolvida.

Em sua origem a OAS foi constituída no ano de 1976, com atuação voltada ao setor de engenharia e infraestrutura e restrita a atuação no mercado nacional. Ao longo de sua história, novas atividades foram acrescentadas ao seu portfólio, sendo daí criadas novas subsidiárias, além de novos mercados de atuação.

No sítio da OAS (2020) apresenta-se uma linha do tempo com alguns marcos históricos importantes ao crescimento e consolidação da organização nos cenários nacional e internacional, são eles:

- 1976 a 1985 - Fundação e crescimento regional

A trajetória da OAS começa na construção civil e, desde o início, tem como pilares a qualidade, a responsabilidade e a ética nos serviços prestados.

- 1986 a 1993 - Crescimento nacional e diversificação

A OAS amplia sua abrangência e atinge praticamente todas as regiões brasileiras, diversificando suas atividades e atuando também nas áreas petroquímica, ambiental (coleta de lixo) e de montagem e energia, com distribuição de gás industrial.

- 1994 a 1998 - Concentração

A empresa dedica seus esforços aos segmentos de construção pesada, ambiental e de montagem industrial. É desse período a construção da Linha Amarela, no Rio de Janeiro, primeira concessão no formato Parceria Público-Privada (PPP) de uma via urbana no Brasil.

- 1999 a 2002- Consolidação

Durante esse período, o foco da OAS é o setor de construção pesada e concessões. Em 2000, é criada a Invepar, em que são incorporadas apenas concessionárias brasileiras: Concessionária Litoral Norte (CLN), Concessionária Rio Teresópolis (CRT) e Linha Amarela S/A (LAMSA).

- 2003 a 2006 - Crescimento qualificado e OAS Internacional

Época de maior participação nos investimentos estatais, sobretudo nas áreas de petróleo, gás e energia, em obras vinculadas aos programas estruturais do Governo Federal e em grandes empresas privadas. A área internacional apresenta crescimento, com necessidade de adaptação às dinâmicas e diferentes legislações nos países onde passa a atuar. Entre os projetos desse período estão rodovias que ligam cidades da Bolívia, obras de saneamento no Chile, rede de distribuição de gás em Montevideu (Uruguai), entre outros projetos de infraestrutura.

- 2009 - Além da América do Sul

A OAS expande seus projetos de grande porte nas áreas de infraestrutura para países da América Central e da África. Esse período é marcado pela implantação de 46 km de rodovia em Trinidad e Tobago e de uma importante rodovia no Haiti, ligando as cidades de Les Cayes e Jérémie.

- 2013 - Presente e futuro

Constrói arenas de projeção internacional, sistemas viários, portos, refinarias

e gasodutos. No exterior, destacam-se obras de saneamento, rodovias e de infraestrutura urbana. Período marcado pela diversificação de obras nos segmentos de construção civil (clientes públicos e privados), empreendimentos imobiliários (habitacional e comercial), além de atuação na área da agroindústria na Bahia e em outros estados do Nordeste.

Ainda no sítio da OAS (2020) colhe-se a visão da organização nos dias atuais. Há uma autodenominação da organização como sendo um conglomerado multinacional brasileiro, de capital privado, que reúne empresas presentes em território nacional e em diversos países. Hoje, a OAS se estabelece em áreas complementares executando obras da construção civil pesada nos setores público e privado, como estradas, aeroportos, hidrelétricas, barragens e portos, e atuando em investimentos de infraestrutura, saneamento, arenas multiuso, óleo e gás, concessões de vias urbanas, rodovias, metrô e aeroportos.

Prossegue-se no sítio da OAS (2020) com o destaque do formato institucional da organização e suas potencialidades. Destacando que o seu formato permite atender a clientes privados e públicos, concessões e Parcerias Público Privadas (PPPs). A OAS ampliou rapidamente suas atividades no exterior, com importantes obras estruturantes, como a Usina Hidrelétrica de Baba, no Equador e a rodovia de Quilca Matarani, no Peru, entre outras. No Brasil, tem presença decisiva em setores fundamentais para o desenvolvimento do país, como recursos hídricos, energia e infraestrutura urbana, aeroportos e portos, contando ainda com a forte expansão em transporte de massa nos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Acima resta descrita a visão da organização pela própria organização, então disposta em seu principal veículo de comunicação com a sociedade (sítio oficial). Todavia, eventos impactantes também merecem o destaque no presente trabalho, visto que eles passam a representar um movimento de direcionamento da companhia aos parâmetros de governança corporativa e, por via reflexa, também da Governança Tributária.

Os eventos a seguir descritos representam um comprovado distanciamento da Companhia dos pilares da Governança e é, justamente, posterior aos feitos por ela descritos que se encerram no ano de 2013.

Reflexos foram operados na companhia, ao longo do período de pesquisa (2013 a 2019), em consequência desta inobservância aos preceitos da Governança. Dos 120 mil colaboradores existentes, 108 mil foram desligados, passando então para um quadro em 2019 de 12 mil colaboradores (SANTOS, 2020). Segundo dados da Deloitte (2015) e BDO (2019), em termos apuração dos resultados consolidados da companhia, passou-se de um patamar de lucro líquido de R\$ 17.190 milhões de reais em 2013 para um prejuízo acumulado de R\$ 1.626.066 bilhões de reais, segundo dados levantados em 31 de dezembro 2018.

5.1.1 Efeitos da Operação Lava-jato e Rebaixamento dos *ratings* sobre o Grupo OAS

A operação deflagrada pela Polícia Federal do Brasil denominada Lava Jato se apresenta como a maior investigação de corrupção da história brasileira, contando com inúmeras fases e uma infinidade de desdobramentos. O quantitativo de procedimentos, mandados de busca e apreensão, de prisão temporária, de prisão preventiva e de condução coercitiva, empresas e pessoas investigadas superam, e muito, o usual.

Políticos – dentre eles um ex-presidente da república – funcionários públicos, ocupantes de cargos, empresários e funcionários e diretores de grandes empresas brasileiras, passaram a ser investigados por crimes de corrupção ativa e passiva, gestão fraudulenta, lavagem de dinheiro, organização criminosa, obstrução da justiça, operação fraudulenta de câmbio e recebimento de vantagem indevida.

Para efeito da presente pesquisa, convém apenas a sinalização da relevância desta operação como um dos elementos propulsores da adoção de boas práticas de governança na empresa objeto do presente estudo de caso. Todavia, não se propõem aqui o aprofundamento nas informações da Operação.

Faz-se suficiente citar que operação teve início em 17 de março de 2014, tendo como escopo de investigação um posto de combustíveis, então utilizado para movimentar valores de origem ilícita. Dessa investigação e, por via do instituto de colaboração premiada, identificou-se relações entre estes investigados com ex-diretores da Petrobras. Estes ex-diretores da estatal, por sua vez, delataram o cometimento de atos criminosos por agentes que integravam as maiores

empreiteiras do país, dentre eles os do Grupo OAS (OPERAÇÃO, 2015).

Assim, em 2014, o Grupo OAS, através dos membros de sua diretoria, passa a figurar como um dos centros das investigações da Operação Lava Jato.

Desde então, o Grupo OAS vem enfrentando inúmeras dificuldades. Já em dezembro 2014, o Poder Judiciário acolhe as denúncias contra os seus executivos. Ainda naquele ano, o Grupo OAS, assim como as demais empresas investigadas, passa a ter dificuldades para obter crédito e pagar a fornecedores e funcionários (OPERAÇÃO, 2015).

Em 2014, houve, ainda, a suspensão dos seus negócios com a Petrobras, por decisão da estatal e sob a justificativa de preservação da própria companhia e suas parceiras de danos de difícil reparação financeira e de prejuízos à sua imagem (OPERAÇÃO, 2015).

Dar-se início a uma avalanche de rebaixamento de notas concedidas pelas diferentes agências de classificação de risco. A elevação dos riscos dos credores em receber os valores emprestados é refletido justamente no ato de rebaixamento das notas de uma dada instituição, seja ela pública ou privada. O rebaixamento da classificação de uma instituição gera, portanto, um reflexo em relação às operações já em curso (em alguns casos implicando na antecipação das parcelas a vencer) bem como na impossibilidade de obtenção de novas linhas de crédito. Aquelas instituições financeiras ainda dispostas a conceder linhas de crédito às organizações nestas condições passam a exigir mais garantias assim como praticar taxas mais elevadas, tudo em razão de assumir um maior risco de inadimplência na operação.

Trazendo ao contexto do Grupo OAS, as três maiores agências de classificação de risco, *Standard & Poor's*, *Fitch Ratings* e *Moody's*, reavaliaram os riscos da companhia.

Em 19 de novembro de 2014, a agência de classificação de risco *Standar & Poor's* rebaixou os *ratings* atribuídos a OAS de “BB-” para “B+”, na escala global, e de “brA-” para “brBBB-”, em escala local (Brasil). (CHAVES, 2015)

Os *ratings* de crédito informados pela *Standar & Poor's* são uma opinião prospectiva sobre a qualidade de crédito /ou de seu emissor e espelham uma metodologia própria da agência. As definições de ratings de crédito podem fazer referência ao

(1) emissor de longo prazo⁶⁷ (sendo este o caso) ou ao título em específico (operação), que pode ser de emissão de longo e curto prazos.

No caso da *Standar & Poor's*, utiliza-se uma (2) escala de *rating* específica que se inicia em AAA (melhor) até D (pior).

Entre posições 'AA' a 'CCC' podem ainda existir uma subdivisão, isso através do acréscimo de um (3) sinal de mais (+) ou de menos (-) com o intuito de demonstrar sua posição relativa dentro das principais categorias de *rating*. Opera-se uma classificação positiva, negativas e neutras para as qualificações entre 'AA' a 'CCC' (STANDAR ; POOR'S, 2019).

⁶⁷ Os ratings de crédito de emissor da S&P Global Ratings representam uma opinião prospectiva sobre a qualidade de crédito geral de um devedor, refletindo a capacidade e disposição deste para honrar seus compromissos financeiros no vencimento. Esse rating não se aplica a nenhuma obrigação financeira específica, nem considera a natureza e provisões da obrigação, ou sua posição em caso de falência ou liquidação, as preferências estatutárias ou a legalidade e a aplicabilidade da obrigação. (DEFINIÇÕES, 2019, p.4)

Tabela 1 – Ratings de crédito de emissor de longo prazo - *Standar & Poor's*

Categoria	Definição
AAA	Um devedor avaliado em 'AAA' tem capacidade extremamente forte de honrar seus compromissos financeiros. 'AAA' é o rating de crédito de emissor mais alto atribuído pela S&P Global Ratings.
AA	Um devedor avaliado em 'AA' tem capacidade muito forte para honrar seus compromissos financeiros. Difere apenas ligeiramente dos devedores avaliados com o rating mais alto.
A	Um devedor avaliado em 'A' tem capacidade forte para honrar seus compromissos financeiros, mas é de certa forma mais suscetível aos efeitos adversos de mudanças nas circunstâncias e nas condições econômicas comparado aos devedores avaliados em categorias mais altas.
BBB	Um devedor avaliado em 'BBB' tem capacidade adequada para honrar seus compromissos financeiros. No entanto, condições econômicas adversas ou mudanças nas circunstâncias têm maior probabilidade de enfraquecer a capacidade do devedor de honrar seus compromissos financeiros.
BB; B; CCC; e CC	Devedores avaliados nas categorias de rating 'BB', 'B', 'CCC' e 'CC' apresentam características especulativas significativas. 'BB' indica o menor grau de especulação e 'CC', o maior. Embora esses devedores provavelmente apresentem algumas características de qualidade e proteção, estas podem ser contrabalançadas por grandes incertezas ou maior exposição a condições adversas.
BB	Um devedor avaliado em 'BB' é menos vulnerável no curto prazo do que os devedores com ratings mais baixos. No entanto, o devedor enfrenta grandes incertezas no momento e exposição a condições adversas de negócios, financeiras ou econômicas que poderiam afetar sua capacidade de honrar seus compromissos financeiros.
B	Um devedor avaliado em 'B' é mais vulnerável do que aqueles com rating 'BB', mas atualmente tem capacidade para honrar seus compromissos financeiros. Condições de negócios, financeiras ou econômicas adversas provavelmente prejudicariam a capacidade e a disposição do devedor para honrar seus compromissos financeiros.
CCC	Um devedor avaliado em 'CCC' é atualmente vulnerável e dependente de condições favoráveis de negócios, financeiras e econômicas para honrar seus compromissos financeiros.
CC	Um devedor avaliado em 'CC' está atualmente altamente vulnerável. A avaliação 'CC' é utilizada quando o <i>default</i> ainda não ocorreu, mas a S&P Global Ratings espera que este seja praticamente certo, independentemente do tempo previsto para que aconteça.
SD e D	Um devedor é avaliado em 'SD' (default seletivo) ou em 'D' se a S&P Global Ratings considerar que há um default de uma ou mais de suas obrigações financeiras, de curto ou longo prazo, avaliadas ou não, porém excluindo-se instrumentos híbridos classificados como capital regulatório ou em descumprimento de pagamentos, de acordo com os termos da obrigação. O rating 'D' também é atribuído quando a S&P Global Ratings acredita que o default será geral e que o devedor não conseguirá pagar todas, ou quase todas, as suas obrigações no vencimento. Um rating 'SD' é atribuído quando a S&P Global Ratings acredita que o devedor entrou em default seletivo em uma emissão específica ou em uma classe de obrigações, mas continuará honrando tempestivamente suas obrigações de pagamento relativas a outras emissões ou classes de obrigações. O rating de um devedor é rebaixado para 'D' ou 'SD' no evento de uma oferta de troca de dívida <i>distressed</i> .

*Os ratings de 'AA' a 'CCC' podem ser modificados pela inclusão de um sinal de mais (+) ou de menos (-) para demonstrar sua posição relativa dentro das principais categorias de rating.

Fonte: Definições (2019).

A partir dos dados constante na Tabela 1, pode-se concluir que o Grupo OAS, num cenário Global, passou de uma instituição com capacidade adequada para honrar seus compromissos financeiros para uma com características especulativas significativas. No contexto Brasil, por sua vez, passou de uma devedora com capacidade forte para honrar seus compromissos financeiros para uma capacidade apenas adequada.

Em 02 de janeiro de 2015, agora a agência de classificação de risco *FitchRatings*

também rebaixou os *ratings* atribuídos a OAS de “B+” para “C”, na escala global, e de “BBB+(bra)” para “C(bra)”, em escala local (Brasil).

Seguindo parâmetros próximos aos da *Standar & Poor’s*, segue abaixo critério de emissor de longo prazo, então utilizado como metodologia de avaliação de risco pela *FitchRatings*, conforme representado pela Tabela 2.

Tabela 2 – Ratings de crédito de emissor de longo prazo - *FitchRatings*

Rating de Longo Prazo
AAA
AA+
AA
AA-
A+
A
A-
BBB+
BBB
BBB-
BB+
BB
BB-
B+
B
B-
CCC
CC
C
RD/D

Fonte: *Fitchratings* (2019).

Observa-se que a classificação sofreu drástica mudança, tanto no cenário Global quanto ao brasileiro, classificando a companhia como alto risco de inadimplência de curto prazo, com a uma possibilidade de inadimplência real (FITCHRATINS, 2019, p.33).

Por fim, em 05 de janeiro de 2015, a agência de classificação de risco *Moody’s Investors Service* rebaixou o rating da empreiteira OAS de ‘B2’ para ‘C’, depois que a companhia não pagou uma parcela de US\$ 16 milhões referente aos juros da emissão de US\$ 400 milhões em notas seniores para 2021 (MAIA, 2015).

Os *ratings* aplicados segundo a metodologia *Moody’s* expressão opiniões

prospectivas quanto aos riscos de crédito relativos de obrigações financeiras emitidas por empresas não financeiras, instituições financeiras, veículos de operações estruturadas, veículos de *project finance*, e entidades do setor público. (MOODY'S, 2018, p.5)

Ao invés de utilizar subclassificações em positivo, negativo e neutro, utiliza para algumas classificações a numeração 1, 2 e 3, considerando a 1 a mais alta dentro da posição e a 3 a mais baixa posição.

A Tabela 3 representa as classificações, sendo que nas notas explicativas constam as informações das posições, inseridas em algumas classificações.

Tabela 3 – Ratings de crédito de emissor de longo prazo - *Moody's Investors Service*

Aaa	Obrigações classificadas como Aaa são consideradas da mais alta qualidade, sujeitas ao nível mais baixo de risco de crédito.
Aa	Obrigações classificadas como Aa são consideradas de alta qualidade e estão sujeitas a um risco de crédito muito baixo.
A	Obrigações classificadas como A são consideradas de grau superior médio e estão sujeitas a baixo risco de crédito.
Baa	Obrigações classificadas como Baa são consideradas de médio grau e estão sujeitas ao risco de crédito moderado e, por isso, podem apresentar certas características especulativas.
Ba	Obrigações classificadas como Ba são consideradas especulativas e estão sujeitas a substancial risco de crédito.
B	Obrigações classificadas como B são consideradas especulativas e estão sujeitas a elevado risco de crédito.
Caa	Obrigações classificadas como Caa são consideradas especulativas com baixo posicionamento e estão sujeitas a risco de crédito muito elevado.
Ca	Obrigações classificadas como Ca são altamente especulativas e estão em default ou muito próximo a ele, com alguma perspectiva de recuperação de principal e juros.
C	Obrigações classificadas como C representam a mais baixa classificação e normalmente em default, apresentando poucas perspectivas de recuperação do principal ou juros.

Nota: A Moody's acrescenta modificadores numéricos 1, 2, e 3 a cada rating genérico de Aa até Caa. O modificador 1 se classifica na mais alta posição dentro de sua categoria genérica de rating, o modificador 2 indica uma posição intermediária, e o modificador 3 indica a posição mais baixa em uma categoria genérica de rating. Adicionalmente, o indicador ["hyb"] é acrescentado a todos os ratings de títulos híbridos emitidos por bancos, seguradoras, financeiras e corretoras de valores mobiliários.*

Nota: Para informação adicional sobre ratings de longo prazo atribuídos a obrigações em default, consulte a definição "Ratings de Crédito de Longo Prazo para Títulos em Impairment ou em Default", na seção Outras Definições nesta publicação.

* Pelos seus termos, títulos híbridos permitem o não pagamento de dividendos regulares, de juros ou do principal, o que pode potencialmente resultar em impairment, se isso ocorrer. Títulos híbridos também podem estar sujeitos a redução ("write downs") de principal permitidas contratualmente, que poderiam resultar em impairment. Juntamente com o indicador híbrido, o rating de obrigação de longo prazo atribuído a um título híbrido é uma expressão do risco de crédito relativo associado a este título.

Fonte: *Moody's* (2018).

A tabela acima indica que a companhia passou de uma classificação intermediária especulativa (B2) para o *status* de *default*, apresentando poucas perspectivas de recuperação do principal e juros.

Realizadas as reclassificações pelas três maiores agências de classificação de risco, as operações financeiras da companhia entram em colapso. Contratos de financiamento com previsões de vencimento antecipado atrelados a um eventual

rebaixamento de *rating* e outros contratos com cláusulas de *cross-default*⁶⁸, levaram o Grupo, naquele momento, ao *status* de inadimplente.

Em 02 de fevereiro de 2015, a Fundação dos Economiários Federais (FUNCEF) não cumpriu com a sua obrigação contratual de aportar R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais). A então acionista que tinha o seu capital subscrito mais ainda integralizado, tinha obrigação contratual de realizar o aporte de capital, mas não o fez. Isto também passou a comprometer subsidiárias da Divisão de Investimento do Grupo. (OPERAÇÃO, 2015)

O Grupo OAS passou a ser visto como uma companhia que não honrava com os seus compromissos, promovendo um deliberado calote junto a fornecedores, funcionários, instituições financeiras brasileiras e internacionais.

Então, para fins de proteção de sua liquidez, optou a companhia pelo não pagamento de obrigações financeiras de curto prazo, montando um plano de reestruturação, cujas ações a seguir serem listadas. (OPERAÇÃO, 2015)

5.1.2 Reestruturação do Grupo

O plano de reestruturação da companhia teria que atravessar diversos níveis de sua estrutura. Não tocava apenas uma questão de readequação financeira. Fazia-se necessário avançar em outras competências que não foram exercidas ou o foram, mas de maneira deficitária, nos exercícios que precederam a Operação Lava Jato.

Havia a necessidade de readequação das práticas da organização, passando a se relacionar com os *stakeholders*, dentre eles a própria Sociedade, de maneira sustentável.

Nesse propósito, novas políticas e diretrizes são implementadas na companhia, ações estas que iniciam um novo ciclo, conforme se vê dos dados abaixo:

- Protocolo do Pedido de Recuperação Judicial - 31/03/2015

A iniciativa de Ingressar com o pedido de Recuperação Judicial foi eleita como via adequada para renegociar dívidas com credores e fornecedores.

⁶⁸ Cross- default é o termo utilizado no mercado para descrever a cláusula que disciplina a hipótese de vencimento antecipado de contrato de financiamento na hipótese da empresa contratante passar ter dívidas ou obrigações vencidas com valor superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).

- Deferimento do Processamento da Recuperação Judicial - 01/04/2015

Pedido do Pedido de Recuperação Judicial concedido pelo Juízo da 1ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais da Comarca de São Paulo - Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

- Aprovação do Plano de Recuperação Judicial– 18/12/ 2015

Os credores do Grupo OAS reunidos em assembleia aprovaram definitivamente o Plano de Recuperação Judicial proposto pela empresa.

- Eleições de nova Diretoria Executiva – 03/2018

Nova gestão composta pelo executivo Josedir Barreto que assumiu o comando da *holding* junto dos vice-presidentes Felipe Padovani, Fernando Quintas e José Manuel Parada.

- Confecção de um novo Código de Conduta da OAS – 2018

Por meio deste novo instrumento, reafirmou-se as regras e princípios que devem guiar a ação profissional de todos os seus colaboradores e embasar o relacionamento com fornecedores e parceiros. Ainda, no contexto deste novo Código de Conduta, institui-se o Comitê de *Compliance* e Auditoria de Gestão, como sendo um órgão independente que reporta seu trabalho diretamente ao Conselho de Administração da OAS (OAS, 2018, p.7).

- Acordo de Leniência com CGU e AGU – 14/09/2019

Assinado o acordo de leniência com a Advocacia-Geral da União (AGU) e a Controladoria Geral da União (CGU), no valor de R\$ 1,9 bilhão e permitindo que a empresa retornasse ao cenário de contratações privadas e públicas em âmbito federal.

- Obtenção de certificações e recertificações importantes - 01/09/2019 a 31/11/2019

Todos os processos do Grupo OAS passaram por auditorias externas, conquistando a seguintes certificações:

- ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001:2015 - Sistema de Gestão Ambiental e

- OHSAS 18001:2007 - Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacionais.

As certificações obtidas têm o objetivo de validar o modo de operação da companhia, realizada de forma responsável e de acordo com as melhores práticas do setor, o que traz a credibilidade necessária para a continuidade dos trabalhos junto aos colaboradores, clientes e fornecedores.

- Finalização da Recuperação Judicial - 03/03/2020

Justiça aprovou o encerramento do processo de Recuperação Judicial, após a empresa ter cumprido todas as obrigações assumidas no âmbito do plano.

Esses dados apontam problemas identificados por órgãos governamentais e agências de riscos, nacionais e internacionais, na companhia e, em seguida, um processo de reestruturação da empresa, com redução de despesas, revisão e otimização dos processos internos, negociações e desalavancagem de débitos internacionais.

Informações importantes veiculadas pelo Presidente da Companhia, Josedir Barreto, evidenciam essa percepção: “Assim que assumimos a companhia, nos empenhamos totalmente para que esse acordo fosse estabelecido. Este acerto de contas com malfeitos do passado abre as portas para o futuro que queremos e trabalhamos diariamente a fim de construir uma empresa sólida, ética, cumpridora de suas obrigações e que gere riquezas e empregos para o país” (OAS, 2020).

De igual sorte, aponta o vice-presidente corporativo, José Manuel Parada, que

Desde março de 2018, a OAS dispõe de uma nova gestão, que vem trabalhando na reestruturação da empresa, apostando em uma governança profissionalizada, drástica redução de despesas, revisão e otimização dos processos internos e fortalecimento da área de *Compliance*. “Esse tem sido um trabalho constante para a criação de um modelo enxuto, íntegro e eficaz dentro de todas as áreas da empresa, além disso, o apoio à área de *Compliance* é incondicional e irrestrito [...] (OAS, 2020).

Como resultado desta preocupação da nova diretoria executiva com as normativas ligadas à Governança das empresas que compõem o Grupo, rescreve-se um Código

de Conduta, institui-se o Comitê de *Compliance* e Auditoria de Gestão (Anexo A), sendo este formado por membros de sua alta administração envolvidos em diversas áreas de atuação da OAS, tais como jurídico, administrativo, financeiro e gestão. Conforme descrito no Código de Conduta Oas (2018, p.7), este Comitê passa a ser responsável por:

- Incentivar, fiscalizar e implementar o Programa de *Compliance* OAS;
- Gerir e analisar as obrigações e responsabilidades previstas no Código de Conduta;
- Esclarecer, por meio dos seus agentes e canais de comunicação existentes, quaisquer dúvidas quanto à interpretação e à observância das normas internas da OAS, incluindo este Código;
- Analisar qualquer comunicação enviada por meio dos canais de comunicação previstos no Código de Conduta;
- Aprovar a realização de treinamentos periódicos do Programa de *Compliance* a todos os colaboradores da OAS; e
- Recomendar as medidas cabíveis a serem adotadas com relação aos colaboradores, fornecedores ou parceiros que tenham infringido as leis, o Código de Conduta ou as políticas e procedimentos internos da OAS.

Também por meio do referenciado Código de Conduta, OAS passa a exigir formalmente de seus colaboradores a observância dos seguintes princípios fundamentais:

- 1) Cumprimento de todas as legislações e regulamentos dos países em que atua, bem como de todas as regras estabelecidas neste Código de Conduta;
- 2) Desenvolver suas atividades profissionais com base nos valores da OAS: orientação para resultados, competência profissional, garra e confiança;
- 3) Os resultados serão alcançados com foco no atendimento ao cliente. Para atender seus clientes, a OAS agirá com competência profissional sem se descuidar jamais da observância às regras aplicáveis. Isso se faz essencial para preservar a imagem, reputação e patrimônio da OAS, fatores fundamentais para a perpetuação da empresa;
- 4) A garra, a confiança e a vontade de superar obstáculos devem ser aplicadas a todas as atividades desempenhadas, sempre observando as legislações e os regulamentos aplicáveis, além das regras estabelecidas neste Código de Conduta;
- 5) Equidade, transparência, respeito, honestidade e responsabilidade em todas as atividades da OAS;
- 6) Tolerância zero à fraude e à corrupção;
- 7) Respeito à vida, em todas as suas formas, bem como cuidado com saúde, meio ambiente e segurança. (OAS, 2018, p. 8-9).

Expressões então como “cumprimento de todas as legislações e regulamentos”, “observância às regras aplicáveis”, se reportam diretamente ao pilar do (1)

Compliance. Os pilares da (2) equidade e (3) transparência são citados nominalmente pelo Código de Conduta. O vernáculo “responsabilidade” e a frase “tolerância zero à fraude e à corrupção” também são citados num contexto do pilar da (4) *accountability*.

Sendo que todos esses pilares da Governança devem ser observados por todos os colaboradores, dentre eles os integrantes da execução tributária, com aplicação orientada “para resultados”, para “preservar a imagem, reputação e patrimônio da OAS” e a “perpetuação da empresa”. Viés de multidisciplinariedade, de mudanças no processo e foco em resultado são extraídos dos princípios fundamentais norteadores do Código de Conduta da Companhia.

Visto os pontos relacionado ao Código de Conduta, reporta-se sobre o novo evento, agora a respeito da Finalização exitosa da Recuperação Judicial.

5.1.3 Finalização processo de Recuperação Judicial

Consectário dos eventos da operação Lava-Jato e dos rebaixamentos dos *ratings* pelas três principais instituições classificadoras de risco advém a opção da empresa de ingressar com um pedido de Recuperação Judicial, com vistas a reestruturar as dívidas da empresa.

Então, a partir de 31 de março de 2015, com o protocolo do pedido de Recuperação Judicial, alguns andamentos importantes foram processados. O primeiro deles foi o deferimento do processamento da Recuperação Judicial e, o segundo, deu-se com a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pela assembleia de credores. Passos preliminares, mas já indicativos de uma potencial viabilidade de recuperação da empresa, isso sob a ótica de credores e do próprio Poder Judiciário.

Aprovado o plano, passa a companhia a estar obrigada a realizar o pagamento de suas dívidas concursais – entendidas como aquelas contraídas antes no protocolo do pedido de recuperação judicial – em conformidade com os termos do plano de recuperação aprovado.

Com intenção de assegurar o recebimento de seus créditos, passam os credores habilitados a exercer uma fiscalização das contas da empresa e do cumprimento do plano.

Mesma tarefa é realizada pela 1ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais do Tribunal de Justiça de São Paulo, responsável pela condução do processo de recuperação judicial, apoiado em informações trazidas pela empresa responsável pela administração da recuperação.

Transcorrido quase 05 (cinco) anos após o protocolo do pedido de recuperação judicial e de alguns feitos importantes da nova diretoria, em 03 de março de 2020, o juiz Henriques Papaterra Limongi, da 1ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais do Tribunal de Justiça de São Paulo, decretou a finalização do processo de recuperação judicial tombado sob o nº 1030812-77.2015.8.26.0100.

Trechos importantes da decisão de finalização do processo de recuperação judicial seguem abaixo transcritos:

[...] constatado o cumprimento das obrigações previstas no plano vencidas no curso do prazo de fiscalização, de rigor, forçoso reconhecer, o encerramento deste processo de recuperação judicial. [...]
Posto isso, DECLARO que o plano de recuperação judicial foi cumprido no que tange às obrigações vencidas no prazo de fiscalização em vigor até a presente data, e, por consequência, com fundamento no art. 63, da Lei 11.101/05, DECRETO o encerramento da recuperação judicial. (TJSP, 2020, p. 10).

Existe sim ressalvas constantes na decisão. A principal delas versa justamente no compromisso da companhia em prosseguir cumprindo com as suas obrigações concursais, em conformidade com o previsto no plano de recuperação. Em caso de descumprimento, tais credores concursais poderão cobrar individualmente seu crédito ou, ainda, valer-se de pedido de falência (TJSP, 2020, p.8).

A teor da decisão, mesmo com as ressalvas de praxe fixadas, consegue uma vitória importante no processo de reestruturação das dívidas e da própria instituição. Dentre os feitos realizados pela nova diretoria, a saída da empresa do processo de recuperação se mostra um dos mais relevantes.

Sobre o sucesso da Recuperação Judicial, descreve o Presidente Josedir Barreto: “Esse é mais um importante passo realizado pela Companhia. Nosso objetivo é focar cada vez mais em novos negócios, assumir novas obras, seja para clientes públicos ou privados, e seguir adiante, de forma ética e íntegra.” (OAS, 2020).

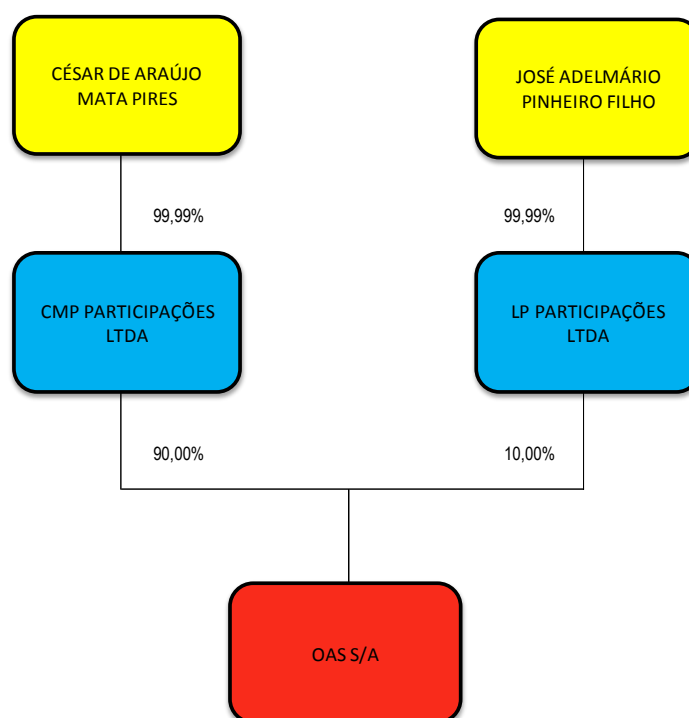
Dada a relevância do tema, compulsa-se como anexo o interior teor da decisão que determinou o final do processo de Recuperação Judicial (Anexo B).

5.1.4 Estrutura Acionária e Substituição dos Dirigentes do Grupo OAS

Os desdobramentos decorrentes da Operação Lava Jato implicaram numa profunda alteração da estrutura de patrimônio e de gestão, bem como a forma de relacionamento entre ambos.

As Figura 3 abaixo representa o quadro de acionistas controladores do OAS S/A., *holding* de participação que atuava e atua diretamente em todas as subsidiárias do Grupo.

Figura 3 – Quadro de Acionistas Controladores do Grupo OAS - 2017



Fonte: Organograma Grupo OAS S.A.

Após os acontecimentos de 2017, o quadro de acionistas controladores do grupo OAS não sofreu sensíveis mudanças, ressalva feita em relação a posição acionária de Cesar Mata Pires (falecido), agora ocupada por sua esposa, Tereza Mata Pires. Faz-se um destaque na operação Lava Jato não somente em razão aos desdobramentos éticos e financeiros já acima evidenciados. Mas também como

destaque que as principais pessoas que personificavam a estrutura de patrimônio da Companhia vieram a falecer e/ou se afastaram no ápice do processo investigatório.

Primeiro, em 22 de agosto de 2017, aos 67 anos, morria, vítima de um infarto fulminante, César de Araújo Mata Pires, então fundador da companhia, maior acionista do grupo, com noventa por cento do capital social e que, ainda, acumulava o cargo de presidente do Conselho de administração da Construtora. César de Araújo Mata Pires negociava acordo de delação premiada no âmbito da Operação Lava Jato quando do seu falecimento.

Segundo, em 25 de julho de 2019, César Mata Pires Filho, de 40 anos, herdeiro da controladora do OAS S/A, também vem a falecer pouco mais de duas semanas após ter sofrido um infarto enquanto prestava depoimento em uma audiência no âmbito da Operação Lava Jato. Naquela época ocupava a vice-presidência do grupo.

Terceiro, refere-se ao então presidente da OAS, José Aldemário Pinheiro Filho, preso na 7ª fase da Operação Lava Jato em novembro de 2014. Em 17 de setembro de 2019, passou para o regime de prisão domiciliar em razão de acordo de colaboração premiada, mas, atualmente, possui cinco condenações criminais.

Quarto, Antonio Carlos Mata Pires, também filho de César de Araújo Mata Pires e, portanto, herdeiro da controladora do OAS S/A, é citado inúmeras vezes nas investigações como ciente e participe de atos de corrupção (NUNES ; BARAN, 2019).

Não adentro no mérito da Lava Jato, todavia se mostra inegável que os seus reflexos foram operados justamente nessa relação de estrutura de poder e gestão, porquanto até aquela época havia um baixo grau de segregação destas estruturas.

A problemática trazida por Berle e Means (1932), a respeito dos desafios do detentor do capital frente aos gestores a construção de ferramentas de controles internos e externos com objetivo de restringir/controlar o poder exercido pelo capital, se encontravam bem representados pelo Grupo OAS.

Ao expor o cenário descrito pela Figuras 3 que representa a composição acionária da Controladora do Grupo OAS, antes e após o Pedido de Recuperação Judicial, não se identifica, de plano, as alterações incorridas neste período.

No entanto, ao se analisar todos os eventos ocorridos na Companhia após 2014, conforme o protocolo do pedido de Recuperação Judicial, deferimento do processamento da Recuperação Judicial, aprovação do Plano de Recuperação Judicial, eleições de nova Diretoria Executiva, Acordo de Leniência com CGU e AGU, obtenção de certificações e recertificações importantes e finalização da Recuperação Judicial, observa-se uma mudança na relação entre a estrutura de patrimônio e de gestão.

Em contrapartida, ainda não se identifica uma estrutura de propriedade pulverizada, justamente por se tratar de uma sociedade anônima de capital fechado.

Considera-se a Operação Lava Jato com um gatilho de propositura de mudanças na companhia, que passou a observar a necessidade de segregar as estruturas de patrimônio e de gestão e, com isso, solver, ou menos minorar, os impactos decorrentes do problema de agência ou conflito de agência. Passa-se a internalizar a necessidade de aplicação dos pilares da Governança Corporativa em relação aos diferentes atos de gestão adotados pela Companhia.

O maior acompanhamento de seus atos, agora submetidos ao crivo do Poder Judiciário (Administrador Judicial, nomeado para acompanhamento do Plano de Recuperação, e próprio Juiz competente) e por seus inúmeros credores, expõe os dados da companhia ao mercado, contribuindo de modo positivo para o reforço do pilar da transparência.

O mercado também tinha sido alterado, vantagens outras existentes não mais eram acessíveis. Um quadro de maior equidade se estabelece entre os *players* atuantes na área de engenharia e infraestrutura.

Com isso, avança-se na busca da otimização dos resultados da companhia, tendo a matéria tributária relevância nesse novo contexto de atingimento de metas. Note-se, de igual sorte, o relevo dado pela Companhia ao *compliance* em suas diferentes práticas, dentre elas com a sua área de execução tributária.

Mais do que nunca as noções derivadas da ideia da *accountability* passam a nortear os atos exercidos pelos executivos, dentre eles os *heads* responsáveis pelos processos decisórios em matéria tributária.

Todo o contexto trazido linhas acima referendam a escolha da organização objeto

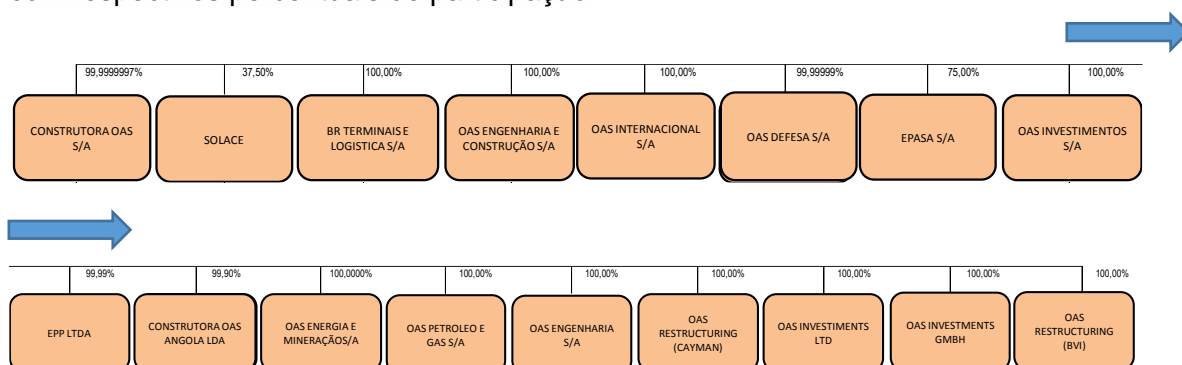
de estudo, apresentando variáveis relevantes para o estudo Governança Corporativa e Tributária. Variáveis como a (1) a complexidade de sua estrutura societária e de subsidiárias, (2) a diversidade de atividades desempenhadas com reflexos tributários dos mais diversos, (3) a atuação nacional e internacional, (4) eventos da operação Lava Jato, (5) rebaixamento dos *ratings* pelas agências de classificação de riscos *Standar & Poor's* e *FitchRatins*, (6) Recuperação Judicial, (7) Acordo de Leniência bem como (8) o contexto da readequação aos novos parâmetros exigidos pelos mercados como as IFRS (Normas Internacionais de Contabilidade Financeira), ISO (Organização Internacional de Padronização), Sarbanes-Oxley (governança para empresas com ações em bolsas de valores), Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) (15 U.S.C. §78-dd-1, et seq., conforme alterado), ao UK Bribery Act 2010 (Lei Inglesa de 2010 contra Suborno) entre outros, destacam, justamente, este aspecto de relevância.

5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE PROCESSOS DO GRUPO OAS

Dedica-se esta seção a traçar a estrutura organizacional das empresas integrantes do grupo, partindo da sua estrutura de gestão e controle, passando pelo quantitativo de subsidiárias e suas respectivas atividades, base de atuação geográfica (nacional e internacional) e, por fim, os grupos de empresas formados a partir de características comuns. Uma visão evolutiva entre os anos de 2013 e 2019 será empregada nesta tarefa.

Visto que a OAS S/A. possui um papel de *holding* de participações em todos os negócios realizados pelo Grupo OAS, segue a Figura 4 que relaciona as subsidiárias operacionais. Estas exercem as suas atividades de forma coordenada e integrada em seus respectivos setores de atuação e contam com participação acionária direta da OAS S/A.

Figura 4 – Quadro de Subsidiárias com participação direta da OAS S/A (Holding Participações) com respectivos percentuais de participação



Fonte: Organograma Grupo OAS S.A.

Sinaliza-se que esta é a primeira linha de subsidiárias do Grupo OAS. Nomeamos com primeira linha visto que cada uma delas possuem uma nova série de subsidiárias com atuação nacional e em 19 outros países, conforme representado pela Figura 5.

Figura 5 – Mapa de Atuação do Grupo OAS S/A em 2013 e 2019



Fonte: Sítio Grupo OAS S.A.

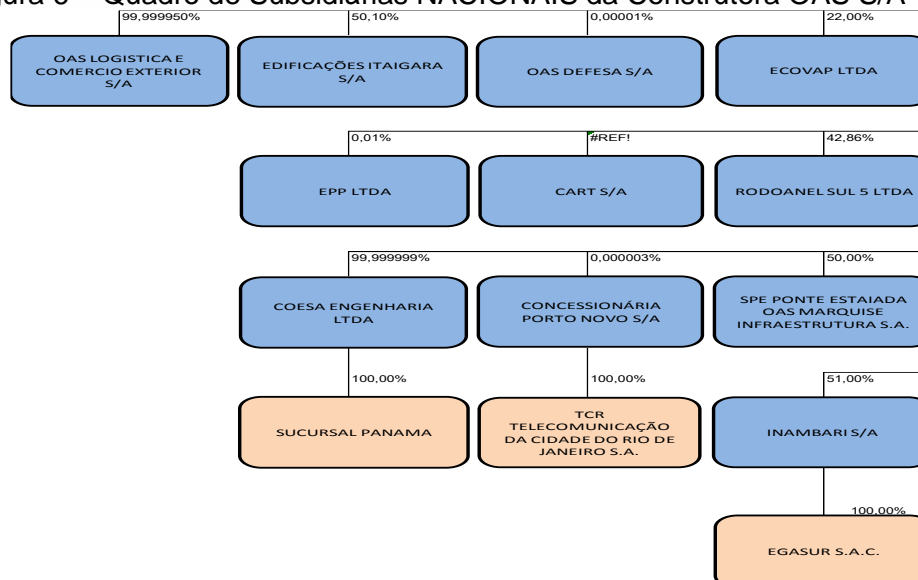
A Figura aponta uma atuação internacional da companhia em países da América Latina e do continente Africano. Obras de grande porte em infraestrutura são o foco das atividades internacionais da companhia. Dados evolutivos não demonstram uma alteração desta base de atuação geográfica internacional. Além do Brasil, obras de infraestrutura são realizadas em outros 15 países, permanecendo este mesmo quantitativo ao longo do período objeto de pesquisa.

Ao se fazer um recorte específico na Construtora OAS S/A, é possível conceber as ramificações nacionais e internacionais de apenas uma das subsidiárias do Grupo,

conforme descrito pelas Figuras 6 e 7.

Somente na Construtora OAS S/A. pode-se observar 14 subsidiárias com atuação em projetos no Brasil, conforme se infere da Figura 6.

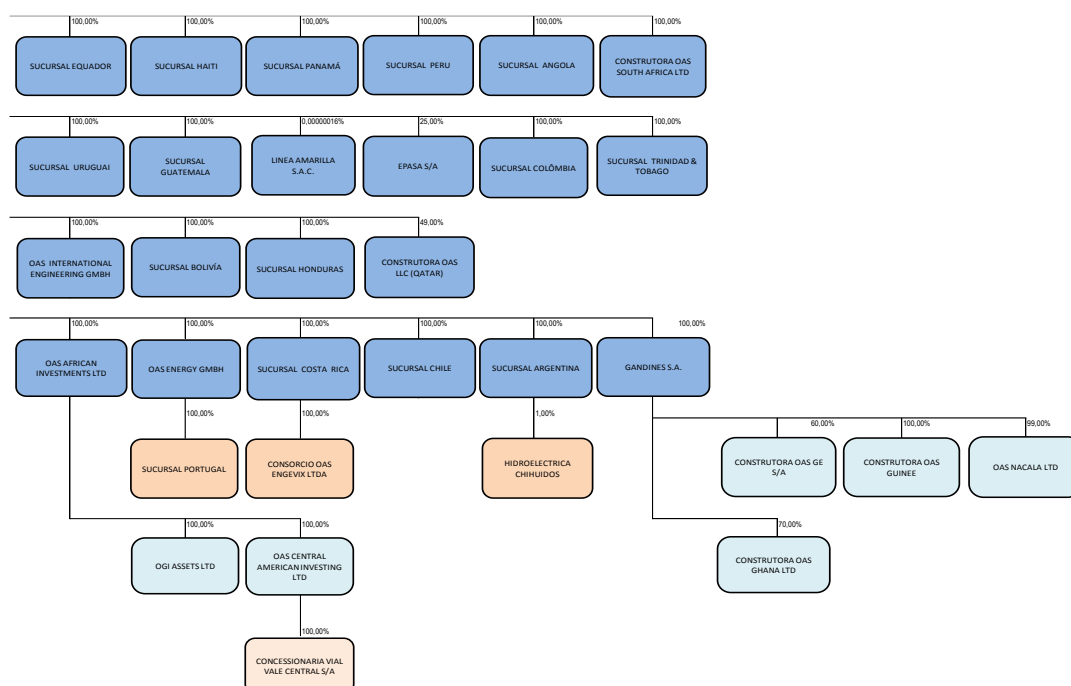
Figura 6 – Quadro de Subsidiárias NACIONAIS da Construtora OAS S/A



Fonte: Organograma Grupo OAS S.A.

Em mais um recorte sobre a Construtora OAS S/A., pode se verificar a existência de outras 32 subsidiárias com atuação internacional, conforme representado pela Figura 7.

Figura 7 – Quadro de Subsidiárias INTERNACIONAIS da Construtora OAS S/A



Fonte: Organograma Grupo OAS S.A.

Como pode se observar que apenas um dos negócios da OAS S/A., qual seja, a Construtora OAS S/A., conta com uma série de outras subsidiárias, com atuação nacional e internacional, somente nesta divisão de construção civil. Como apêndice a essa dissertação, foi compulsado a integralidade do Organograma do Grupo OAS.

Convém neste momento internalizar que o Grupo OAS organizava as suas atividades com bases em duas divisões, quais sejam: Divisão de Engenharia e Divisão de Investimentos.

Em linhas gerais, tem-se que a Divisão de Engenharia se dedica às construções de grande porte e de infraestrutura, tais como estradas, barragens, usinas hidrelétricas, portos e aeroportos, avançando para projetos de mineração, óleo e gás, concessões públicas em rodovias e arenas multifuncionais. Já a Divisão de Investimentos tem como o propósito a estruturação financeira como veículo de gestão e captação de recursos no Brasil e no exterior com a finalidade de financiar as atividades da Divisão de Engenharia e demais atividades do Grupo.

Ambas as divisões, portanto, trabalhavam de forma integrada e podem ser representadas pelo diagrama representado na Figura 8.

Figura 8 – Divisões do Grupo OAS (Engenharia e Investimentos)



Fonte: Sítio Grupo OAS S.A.

As divisões de Engenharia e de Investimentos apresentadas na Figura 8 possuíam as suas respectivas estruturas gerenciais e financeiras parcialmente vinculadas à *holding* controladora do Grupo OAS, então desempenhada pela OAS S/A.

O Anexo A se dedica a elencar todas as subsidiárias que compõem divisões de Engenharia e de Investimentos que, por sua vez, ainda são subdivididas com base em sua base territorial de ocupação: Nacional ou Internacional. O quadro de unidades descritas no Anexo A, portanto, não contempla os dados das subsidiárias da Construtora OAS - COAS, das OAS Investimentos S/A- OASI e da OAS Empreendimentos S/A - OASE (sendo que já figura como subsidiária da OAS Investimentos S/A). Esta segunda (COAS), terceira (OASI) e quarta relação (OASE), serão representadas pelos Anexos B, C e D, dispostos ao final desta dissertação.

Da composição de subsidiárias representadas pelos Anexos A, B, C e D quantifica-se um total de 225 empresas ativas, aqui já contemplando todas as subsidiárias da OAS S/A., inclusive das Construtora OAS - COAS, das OAS Investimentos S/A- OASI e da OAS Empreendimentos S/A – OASE.

As atividades de gestão e financeira de cada uma das empresas integrantes do Grupo OAS, então listadas nos Anexos A, B, C e D, passam a ser executadas em sua grande parte pela *holding* OAS S/A. Sendo tal prestação de serviços internos executada por meio de mecanismos de *cost sharing agreements*⁶⁹.

Processos e ações executadas de forma pulverizadas em núcleos internalizados em subsidiárias do Grupo passam a ser desempenhadas de forma centralizada pela *holding* OAS S/A. Com isso, objetiva-se a redução das despesas administrativas, obtenção de maior controle e ganho de padronização e efetividades nos processos. A partir desse movimento interno, colaboradores operacionais das unidades de negócio passam a compartilhar informações com os da *holding* OAS S/A. E isso, não mais num nível de apresentação de resultados finais, mas de acompanhamento mais próximo e com menor periodicidade, haja vista que parte dos atos de gestão serão praticados diretamente pelos colaboradores da *holding* OAS S/A

Com efeito, entende-se que o processo crescente de unificação de vários atos de gestão – mesmo entendendo as diferenças de cada uma das subsidiárias, agora segregadas em 05 divisões de negócio – permite que a organização se encaminhe no sentido do fomento das boas práticas de Governança Corporativa.

5.3 ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO E PROCESSOS TRIBUTÁRIOS

A apresentação atual da área de execução tributária se fara em termos de estrutura de negócio, a nível de recursos humanos e ferramentas de tecnologia da informação. Sendo esse o roteiro a ser seguido no presente tópico.

Em termos de entendimento de estrutura de negócio promoveu uma maior segregação de atividades quando comprado com o cenário de 2014. Conforme exposto na Figura 8 o Grupo OAS estava subdividido em duas divisões: Divisão de

⁶⁹ É bastante comum, em grupos empresariais, que algumas despesas (normalmente administrativas) sejam inicialmente suportadas por uma única pessoa jurídica, que, posteriormente, exige das demais pessoas que fruíram das utilidades por ela fornecidas (e custeadas) para desenvolvimento de suas atividades.

Por exemplo, um mesmo grupo empresarial pode manter um corpo jurídico alocado em sua *holding*, embora os advogados da empresa prestem serviços às demais empresas do grupo. É natural que, nessa situação, a manutenção dos profissionais (salários, encargos e demais despesas a eles vinculadas) não seja custeada única e exclusivamente pela *holding* se as demais empresas também se utilizaram dos serviços daqueles profissionais. Contabilmente, é até mais coerente assim proceder (rateando as despesas), de forma que as despesas ficarão corretamente alocadas nas devidas entidades.

Engenharia e outra de Investimento.

No entanto, no processo de redimensionamento dos negócios e da necessidade de se ter uma visão mais detalhada das atividades desempenhadas pelo Grupo, estas duas divisões foram desdobradas em 05 (cinco) divisões, conforme se extrai dos diagramas representados pela Figura 9.

Figura 9 – Divisões de Negócio Grupo OAS - 2019



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A partir das particularidades de cada uma das 5 divisões e da nova orientação no sentido de que toda a execução tributária estaria concentrada no CSC, ligado a OAS S/A. *holding*, foi possível a otimização dos recursos humanos dedicados a cada uma das atividades.

Ainda se reportando a um cenário de escassez, (redução de receitas e, conseqüentemente, do quantitativo de funcionários e consultorias que prestavam auxílio em temas tributários), investiu-se no treinamento da equipe integrante da execução tributária, permitindo que profissionais se mantivessem atualizados pelas constantes mudanças na legislação tributária, tendo as operações no Brasil uma nota adicional de complexidade.

Para se ter uma dimensão do redimensionamento das despesas com pessoal e serviços de terceiros (aqui inseridos consultorias apoiadas em *softwares*), segue Figura 10. A Execução tributária sofreu em igual medida em relação a toda a companhia, embora tenha se ampliado o quantitativo de atividades desempenhados pela área.

Figura 10 – Demonstração dos resultados por natureza

22. Demonstração do resultado por natureza

	Consolidado	
	2017	2016
Gastos com pessoal	(505.862)	(907.521)
Serviços de terceiros	(361.272)	(607.928)
Remuneração do pessoal-chave da administração (Nota 7.3)	(11.491)	(25.416)
Provisão para participação nos resultados	(2.667)	(1.144)
Gastos gerais	(233.165)	(168.722)
Aluguéis	(54.370)	(167.268)
Utilidades e serviços	(20.056)	(36.115)
Materiais de consumo e aplicação	(155.764)	(365.518)
Custo de mercadoria vendida	(49.850)	(87.399)
Depreciação e amortização	(79.610)	(134.620)
Viagens e representações	(14.261)	(17.981)
Impostos e taxas	(499.758)	(34.497)
Provisão para contingências	330.646	(545.280)
Baixa de contas a receber	(17.977)	(56.095)
(Provisão) reversão da perda estimada com créditos de liquidação duvidosa (Nota 5)	(32.583)	39.107
Provisão para redução ao valor recuperável ("impairment")	(471.551)	61.919
Provisão/Reversão para perda de investimentos	-	-
Reconhecimento de passivos financeiros	-	-
Outros	280.629	(225.345)
Total	<u>(1.898.972)</u>	<u>(3.279.823)</u>
Custos na venda de imóveis e dos serviços prestados	(977.489)	(2.108.087)
Despesas gerais e administrativas	(1.012.731)	(388.366)
Outras receitas (despesas), líquidas (Nota 23)	91.248	(783.370)
Total	<u>(1.898.972)</u>	<u>(3.279.823)</u>

Fonte: BDO (2018).

Na busca de extração de informações ainda sobre a Figura 10, pode-se intuir uma redução do gasto de pessoal e serviços com terceiros, com reflexos impositivos na estrutura de suporte de pessoal da Gestão Tributária, não gerou, necessariamente, um quadro de redução dos tributos a recolher da companhia.

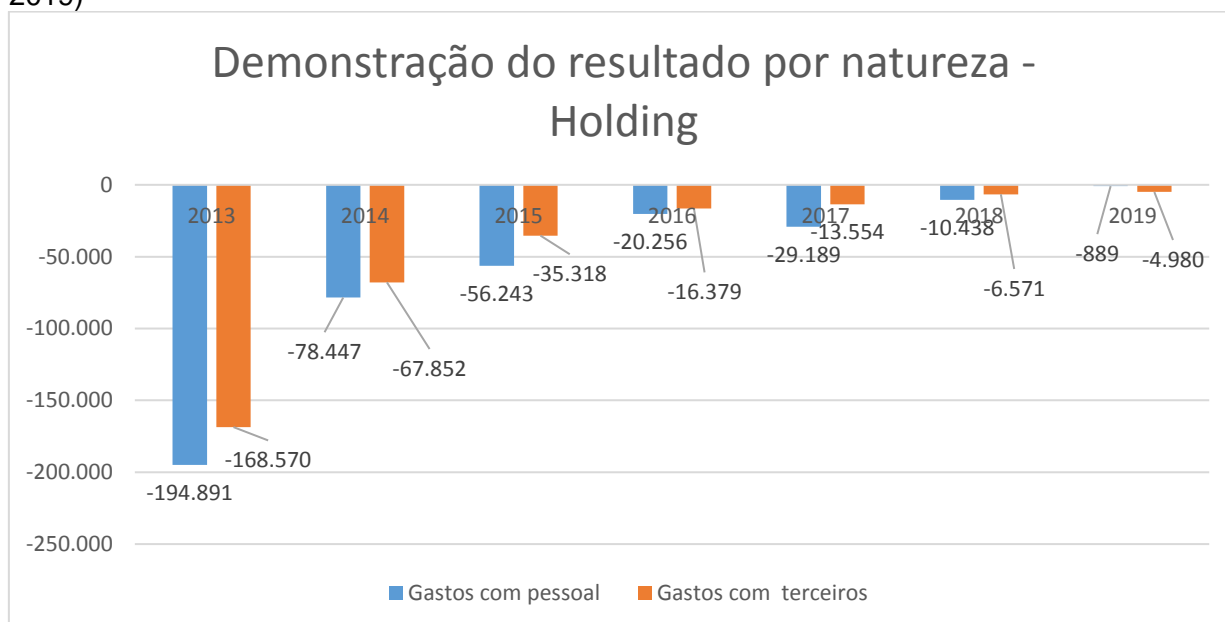
Ao se analisar especificamente a controladora (OAS. S.A), e não mais os dados consolidados do Grupo, verifica-se uma um forte decréscimo entre os anos de 2013 a 2016, tanto dos gastos com pessoal como os gastos com terceiros.

Por se tratar de uma *Holding* de participação que mantém em sua estrutura voltada a questões não operacionais, dentre elas a sua estrutura da execução tributária que

atende as demais empresas do grupo, entende-se que o recorte realizado se presta a melhor retratar o objeto de pesquisa.

O Gráfico 5, então, aponta uma retomada nos investimentos em pessoal isso a partir do exercício de 2017, dados que reafirmam a postura da empresa na busca da melhora de suas práticas de Governança Corporativa e Tributária.

Gráfico 5 – Evolução dos Gastos com pessoal e terceiros – Nota explicativa do DRE (2013 a 2019)



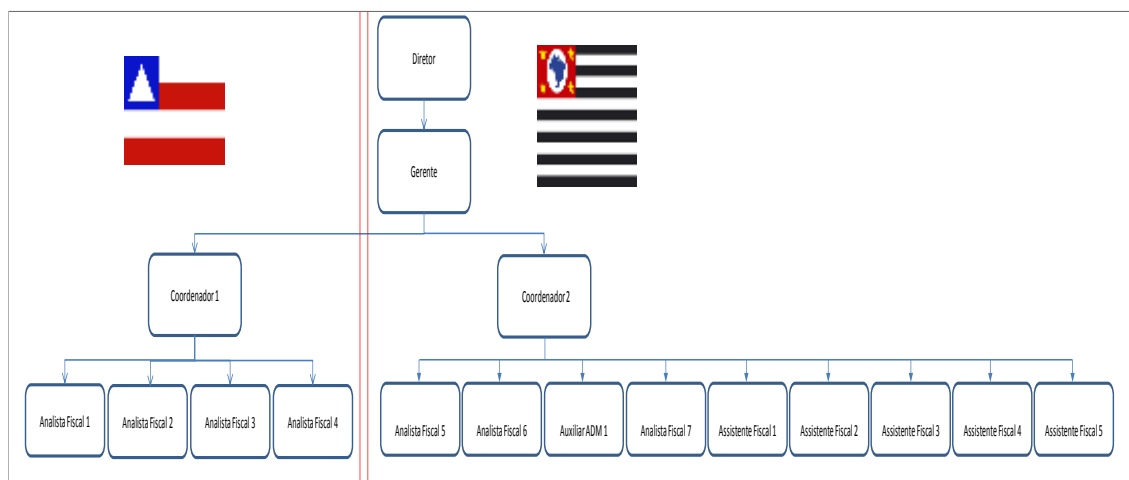
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: Os dados de 2013 são trazidos de forma conjunta (Gastos com pessoal e Gastos com terceiros), e este pesquisador aplicou a proporção, tomando como base no exercício de 2014, entre estes gastos para construção do gráfico (54% Gastos com pessoal e 46% Gastos com terceiros)

Uma terceira iniciativa, ainda em fase de implementação, foi no sentido de agrupamento físico deste CSC. Antes com bases em Guarulhos/SP e Salvador/BA, optou-se por concentrar toda a execução tributária em único local físico. Almeja-se com essa iniciativa a redução das despesas com pessoal e espaço físico, maior agilidade no processo decisório e otimização dos resultados a partir da maior interação e difusão do conhecimento entre os integrantes da execução tributária.

A estruturação atual do CSC é representada quantitativamente e geograficamente pela Figura 11, destacando que as linhas verticais em vermelho cumprem o papel de segregar as unidades físicas em que estes colaboradores estão alocados.

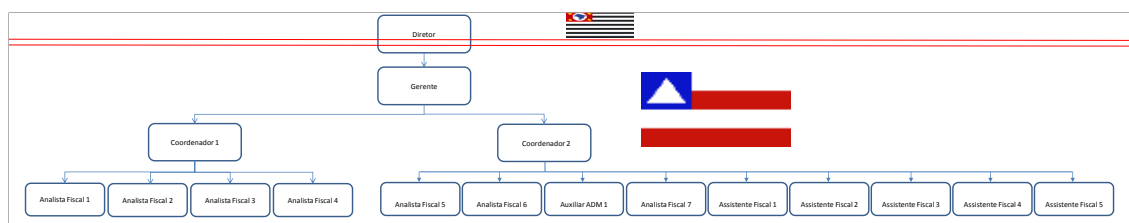
Figura 11 – Atual estruturação da Execução Tributária do Grupo OAS



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A estruturação pretendida do CSC é, por sua vez, representada quantitativamente e geograficamente pela Figura 12, destacando que as linhas em vermelho, agora horizontais, representam que parte das atividades exercidas pelo Diretor serão desempenhadas em São Paulo e partes na Bahia. Os demais integrantes estarão exclusivamente lotados na unidade da Bahia.

Figura 12 – Estruturação pretendida da Execução Tributária do Grupo OAS



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nestes 2 cenários representados pelas Figuras 11 e 12, através de entrevistas e coletas de dados, foi possível identificar os papéis e responsabilidades de cada um dos integrantes da Execução Tributária lotados na Bahia (Anexo E) e daqueles ainda lotados no Estado de São Paulo (Anexo F).

A companhia promove, então, um processo crescente de unificação de vários atos

de gestão, agora centralizada pela *holding* OAS S/A. O quantitativo das subsidiárias representadas pelos Anexos A, B, C e D que totalizam 225 empresas ativas, aqui já contemplando todas as subsidiárias da OAS S/A., das Construtora OAS - COAS, das OAS Investimentos S/A- OASI e da OAS Empreendimentos S/A – OASE, possuem processos de execução tributária dispares e precisam de um tratamento customizado.

Mesmo entendendo essa necessidade de tratamento tributário diferenciado para as empresas do Grupo, optou a alta gestão por também unificar toda a atividade de execução tributária da companhia.

Com isso, dentre todas as atividades já unificadas se inseri a de execução tributária. Esta atividade passa a ser exercida de forma concentrada por um Centro de Serviço Compartilhado – CSC, diretamente vinculada à *holding* OAS S/A. Também, por meio de mecanismos de *cost sharing agreements*, a execução tributária passa a funcionar como uma espécie de prestadora interna dentre do Grupo.

O fluxo é iniciado pela equipe que se dedica a operação dos negócios desempenhados por uma dada subsidiária. Esta equipe local se presta à remessa de informações que gerem reflexos tributários. Daí, todas as demais ações, que passam pela alimentação do sistema interno, cumprimento das obrigações acessórias, periódicas e não periódicas, além do efetivo recolhimento dos tributos é executado de forma privativa por este CSC.

Dentro desse CSC a equipe de analista é subdividida em dois grandes grupos em razão da especialidade: o primeiro grupo se dedica a atividades relacionadas a tributos diretos (a exemplo de IRPJ, CSLL, etc.) e, um segundo grupo, dedica-se aos processos tributários relacionados aos tributos indiretos (ICMS, ISS, PIS, COFINS, etc.). E, ao tratar de processo, deve ser entendido todas as etapas, iniciando-se do (1) entendimento da operação praticada pela subsidiária, (2) colheita de evidências da operação, (3) lançamento dos eventos no ERP responsável pela gestão da informação, (4) geração de obrigações acessórias, (5) transmissão das obrigações acessórias, (6) elaboração de eventuais retificações em obrigações acessórias e (7) conferência de quitação da obrigação tributária.

Os assistentes pautam as suas atividades em tarefas voltadas (1) a emissão de documentos fiscais (Notas Fiscais de Serviços), (2) controle pedidos de compra, (3)

checagem de documentos necessários ao faturamento (GFIP, Certidões, etc.), (4) inserção de dados nos ERP's da Companhia, (5) levantamento de informações para atendimento à Fiscalizações e as auditorias internas e externas bem como o (6) apoio na geração nas obrigações acessórias.

Já os coordenadores, além de (1) responsáveis pela divisão de papéis e responsabilidades dos analistas e assistentes, dedicam-se a (2) revisão das tarefas executadas pela equipe, realizar o (3) *interface* com o setor jurídico, (4) atender diretamente à Fiscalização, (5) revisar normas e procedimento, (6) ministrar capacitações da equipe e (7) realizar o controle de certidões das empresas do Grupo.

Aqui reside o tamanho do desafio posto à frente do CSC da OAS. Ao passo que deve lidar com um cenário de escassez, decorrente das readequações geradas pela Recuperação Judicial, lida com os avanços tecnológicos implementados pelos Fiscos que seguem numa tendência de aumento do fluxo de exigências.

Desafios, destarte, relacionados à alta carga tributária, multiplicidade de tributos e dificuldade atendimento às obrigações acessórias devem ser enfrentados através de medidas de investimento em infraestrutura de tecnologia (Tecnologia *in cloud*, Inteligência Artificial e *Machine Learning*, *Blockchain* e *Data & Analytics*), capacitação de pessoas e na reinvenção do próprio negócio. Isso, mesmo considerando o universo de 225 empresas, atuando nos mais diversos tipos de atividades.

Com efeito, mesmo em considerando uma entidade de capital fechado, reafirma-se que preocupações com os padrões de Governança devem pautar cada um de suas ações. Isso porque oscilações já ocorridas por fragilidades apresentada nesta estrutura governança tiveram, e têm, a potencialidade de afetar 120 mil trabalhadores diretos e indiretos (dados de 2014, quando do pedido de recuperação judicial), Fundos de Pensões – que figuravam como acionistas de empresas do Grupo – Instituições Financeiras nacionais e internacionais, etc.

5.4 EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Involuções e Evoluções quanto ao exercício de boas práticas de Governança

Corporativa foram listados nas seções dedicadas a descrever a evolução da estruturação do Grupo OAS. Eventos que figuraram como marcos representativos a estas sinalizações foram assim listados:

- (1) operação Lava Jato;
- (2) rebaixamento do *rating* pelas agências classificadoras de risco;
- (3) protocolo do pedido de Recuperação Judicial;
- (4) deferimento do processamento da Recuperação Judicial;
- (5) aprovação do Plano de Recuperação Judicial;
- (6) eleições de nova Diretoria Executiva;
- (7) acordo de Leniência com CGU e AGU;
- (8) obtenção de certificações e recertificações importantes; e
- (9) finalização exitosa da Recuperação Judicial.

Inicialmente, vê-se que estes eventos exemplificam uma alteração da relação entre a estrutura de patrimônio e de gestão da Companhia, independentemente dos motivos que ensejaram essa mudança.

O modelo corporativo de gestão praticados, de forma exclusiva, pelos detentores do capital e/ou seus herdeiros, passaram a ser praticados por terceiros executivos, que tinham como meta a geração de valor de forma sustentável (SERAFIM, QUELLAS; ALLEDI, 2010). O problema de agência reportados por Berle e Means (1932) é visto e tratado pela Companhia.

Sendo que este modelo de gestão detém uma perspectiva multidisciplinar, determinando que as orientações e diretrizes emanadas pela gestão da Companhia, esteja em alinhamento com conceitos oriundos das Ciências Econômicas, das Ciências Contábeis, das Finanças, do Direito, etc., conforme ensinamentos de Aguiar (2015) e Calijuri (2009).

Vê-se que a eleição e posse da nova Diretoria Executiva se propôs a resolver um problema de Governança Corporativa, isso a partir da adoção de medidas de gestão

com viés técnico e voltadas à geração de valor sustentável para a companhia. Todos os pilares da Governança Corporativa são afetados positivamente a partir dessa decisão.

Outro evento que merece destaque, e trabalha principalmente os pilares da equidade e *accountability*, faz referência ao Acordo de Leniência realizado entre o Grupo OAS e CGU e AGU. A ideia da responsabilização financeira da companhia e de seus gestores em relação a maus feitos praticados passa a conceder uma resposta de cunho financeiro e ético para a Sociedade. Trata-se de mais um apontamento evolutivo importante da Governança Corporativa.

A própria relação forçada mantida com o Poder Judiciário, empresa responsável pela administração da Recuperação Judicial e os credores habilitados permitiu que pilares do *compliance* e transparência fossem melhor observados e, como consequência, desenvolvidos pela Companhia. Informações outrora restritas a companhia e auditorias externas passam a ser acompanhadas ainda mais de perto por diferentes *stakeholders*.

Destaque-se que a não performance da empresa no sentido de cumprir com as exigências destes *stakeholders* poderia ter culminado na decretação da falência da companhia. Todavia, a sinalização obtida no momento é justamente a inversa. Isto é, a finalização exitosa da companhia que nesse período se dignou a cumprir o plano de recuperação traçado e acatado pelo Poder Judiciário e pelos credores. Deste evento é possível se extrair uma evidente evolução dos parâmetros da Governança Corporativa.

A busca e obtenção de certificações e recertificações, de igual sorte, demonstra a intenção da empresa em estar em *compliance* em suas diferentes práticas.

Outra nota evolutiva dos parâmetros da Governança Corporativa refere-se à confecção de um novo Código de Conduta, instrumento que reafirma e atualiza as regras e princípios que devem guiar a ação profissional de todos os seus colaboradores e embasar o relacionamento com fornecedores e parceiros. Ainda no contexto deste novo Código de Conduta, institui-se o Comitê de *Compliance* e Auditoria de Gestão como sendo um órgão independente que reporta seu trabalho ao Conselho de Administração da OAS (OAS, 2018, p.7).

Referências constantes no Código de Conduta como “cumprimento de todas as

legislações e regulamentos”, “observância às regras aplicáveis”, se reportam diretamente ao pilar do *Compliance*. Por sua vez, os pilares da equidade e da transparência são citados nominalmente pelo Código de Conduta. A respeito do pilar da *accountability* termos como “responsabilidade” e a frase “tolerância zero à fraude e à corrupção” também estão descrito no documento (OAS, 2018, p. 8-9).

Sendo que todos esses pilares da Governança devem ser observados por todos os colaboradores, com aplicação orientada “para resultados”, para “preservar a imagem, reputação e patrimônio da OAS” e a “perpetuação da empresa”. A OAS, portanto, alinha-se com os recortes realizados no referencial teórico em termos de conceitos da Governança Corporativa. Entende-se que este conceito deve ser trabalhado sob viés da multidisciplinariedade, da alteração dos processos e do foco em resultado, todas extraídos dos princípios fundamentais norteadores previstos no Código de Conduta da Companhia (OAS, 2018, p. 8-9).

Mesmo em se tratando de sociedade anônima de capital fechado, as (26) diretrizes estruturadas pelas *International Financial Reporting Standards* (IFRS), pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM e da Lei Sarbanes-Oxley, são observadas pela Companhia na construção de parâmetros de boas práticas em termos de Governança Corporativa (BDO, 2016). Isto porque, a companhia mantém relações acionárias com Fundos de Pensões e outras entidades reguladas, além de ser submetida ao escrutínio das agências de classificação de riscos como a *Standar & Poor's* e *FitchRatins*.

5.5 EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

As observações, em relação ao objeto de pesquisa, sob o enfoque da Governança Corporativa se alinham quando da análise da Governança Tributária.

Entrementes, avaliamos que não é possível extrairmos e interpretarmos dados específicos da estrutura de execução tributária em sua evolução de exigências no âmbito da tecnologia, de forma apartada da organização como um todo.

Frente a essa impossibilidade de desassociação entre as práticas de gestão da companhia e as específicas incorridas na execução tributária, pode-se inferir ambas passam a ser pautadas sobre os idênticos pilares, conforme apontado pelos autores

como Calijuri (2009) e Moge et al. (2011).

Assim como no caso da Governança Corporativa, a perspectiva multidisciplinar a que goza a Governança Tributária também pôde ser avaliada na Companhia. Pode-se concluir isso a partir de informações colhidas nas entrevistas, do perfil dos profissionais que integram a execução tributária – sobretudo o perfil do Diretor Tributário e sua forma de interação com a Diretoria da Companhia – e da dinâmica mantida pelo setor tributário com demais áreas e departamentos da Companhia.

Essas inúmeras interações e perfis dos profissionais alocados na execução tributária, permitem afirmar que conceitos advindos das Ciências Econômicas, das Ciências Contábeis, das Finanças, do Direito, etc., permeiam as boas práticas de governança na área tributária.

Essa associação é identificada no objeto de estudo em razão do *status* de relevância concedido pela companhia ao tema tributário. Pode-se assim concluir a partir da análise dos Demonstrativos Fiscais, do avanço do processo de Recuperação Judicial e o do fato de temas tributários passarem a ser pauta das reuniões de Conselho de Administração. Das entrevistas realizadas, é, de igual maneira, possível se traçar uma linha de evolução coincidente entre a melhora dos parâmetros de Governança Corporativa e Tributária da organização objeto do estudo de caso, tudo com o objeto de gerar valor para a companhia.

Nota evolutiva das boas práticas de Governança Tributária exige esforços combinados da Companhia em nível de estruturação do negócio, capacitação de pessoas e de investimento em infraestrutura de tecnologia. Tendo sim a Companhia, ao longo do período de pesquisa, realizado ações e investimentos satisfatórios para desenvolvimento destas competências, salvo em relação aos investimentos em infraestrutura de tecnologia.

Indicadores construídos a partir dos Demonstrativos Contábeis dispostos nos relatórios de auditoria independente sobre os dados consolidados da Companhia (OAS S.A) revelam uma gradação de melhora apenas satisfatória das práticas de Governança Tributária, conforme se vê dos dados abaixo reportados:

- a involução dos tributos a recuperar, então lançados no Ativo Circulante, seja na visão geral (Gráfico 11), seja em sua visualização por espécie (Gráfico 12);

- de outro lado, o aumento dos tributos a recolher no passivo circulante (obrigações com exigência de curto prazo);
- o aumento de provisões para contingências gerais bem como aquelas relacionadas à área tributária (Gráficos 16, 17, 18 e 19);
- histórico dos resultados dos trabalhos de auditoria independente que não representam uma evolução sólida nos parâmetros (Gráfico 20);
- a elevação da posição do passivo tributário da companhia; e
- ao se analisar especificamente a controladora (OAS. S/A.), e não mais os dados consolidados do Grupo, verifica-se um forte decréscimo entre os anos de 2013 a 2016, tanto dos gastos com pessoal como nos gastos com terceiros (despesas não operacionais, haja vista estarmos diante de uma *Holding*). Mas esse cenário é modificado positivamente a partir de 2017 (Dados representados no Gráfico 5).

Além dos dados colhidos, a partir dos Demonstrativos Contábeis auditados, outros eventos – como: a pulverização demasiada da execução tributária pelas inúmeras subsidiárias, fragilidade de históricos de dados contábeis e fiscais e divisões de negócio muito abrangentes - reafirmam a ciência por parte da organização dos problemas sérios a nível de governança enfrentados.

E, para fazer frente a esses desafios postos para o alcance de níveis aceitáveis de Governança Tributária, medidas objetivas foram traçadas e implementadas, com vistas à reestruturação do negócio, capacitação de seus colaboradores e de adequação da infraestrutura de tecnologia, dentre elas:

- criação de mais divisões de negócios na companhia, saindo de um cenário em 2014 de apenas 2 divisões para 5 divisões em 2019, permitindo assim atuação com maior nível de especificidade e eficiência. Estes dados foram extraídos das entrevistas, da petição de ingresso com o pedido de recuperação judicial (apresentava um cenário de 2014) e de dados do organograma da equipe da execução tributário;

- reformulação e divulgação de Manual de Conduta ética, reafirmando os parâmetros de transparência e *accountability*, conforme se vê do ANEXO G;
- alinhamento da área de execução tributária ao planejamento estratégico da companhia, entendendo que a gestão tributária deve ser realizada de modo eficiente e sustentável. Dados oriundos das entrevistas, do mapeamento do perfil dos profissionais que integram a execução tributária, da dinâmica mantida pelo setor tributário com demais áreas e departamentos da Companhia (então vista no mapeamento dos processos internos da área tributária) bem como os conteúdos das pautas das reuniões de Conselho de Administração;
- concentração em poucos *softwares* toda a atividade de apoio à execução tributária. Constam que a execução tributária da companhia conta com apenas 2 ferramentas (SAP e TOTVS) para todo o grupo, segundo mapeamento dos processos da área tributária;
- investimentos pontuais em termos de tecnologia. Ampliando o escopo das plataformas a partir das novas exigências do Fisco;
- otimização da execução tributária, agora estruturada no modelo de Centro de Serviço Compartilhado – CSC, contribui para o processo de desenvolvimento da Governança Tributária, permitindo a otimização de recursos financeiros, conforme dados constantes do mapeamento dos processos internos da área tributária;
- iniciativa, ainda em fase de implementação, que trata do agrupamento físico do CSC da Companhia. Optou-se por concentrar toda a execução tributária em único local físico com o objetivo de redução das despesas com pessoal e espaço físico, maior agilidade no processo decisório e otimização dos resultados a partir da maior interação e difusão do conhecimento entre os integrantes da execução tributária. Estes dados seguem informações colhidas nas entrevistas do Diretor Presidente e do Diretor Tributário e compõe o mapeamento dos processos internos da área tributária;
- estabelecimento de um canal mais próximo entre a estrutura de execução tributária e as demais subsidiárias e áreas da Companhia, de modo que

houvesse um constante acompanhamento e concessão de orientações tributárias sobre as transações realizadas pelas equipes operacionais. Dados colhidos nas entrevistas dos coordenadores tributários da execução tributária, então responsáveis por essa tarefa;

- estabelecimento de papéis e responsabilidades bem definidas, determinando os limites de atuações, evitando, assim, a concorrência interna e/ou redundâncias desnecessárias no processo de execução tributária. Dados derivados do mapeamento dos processos da área de execução tributária da companhia e compõem os ANEXOS E e F;
- investimento em capacitação de funcionários atuantes no CSC. Dados representados nas entrevistas do Diretor Presidente e do Diretor Tributário e alguns integrantes da execução tributária;
- implementação de roteiro de auditoria interna, permitindo que o seu próprio corpo de colaboradores aumente a confiabilidade e assertividade dos demonstrativos contábeis/fiscais. Informações descritas nas entrevistas do Diretor Presidente e Diretor tributário e reprisado por integrantes da execução tributária;
- relação mais próxima e dedicada na atividade de atendimento das exigências de auditores independentes e de administradores do processo de Recuperação Judicial, demonstrando-se assim uma maior transparência e confiabilidade. Situação evidenciada a partir das informações emitidas pela empresa responsável pela administração da Recuperação Judicial; e
- manutenção de uma base de dados íntegra e acessível, apurável em razão da manutenção dos mesmos ERP's na companhia ao longo do período objeto de pesquisa, conforme representado pela Figura 13.

Ainda dentro desse contexto e evidenciando pontos negativos no processo evolutivo da Governança Tributária, tem-se que a análise nos dados constantes nos Balanços Patrimoniais da Companhia, mais precisamente da conta contábil de "Impostos a recuperar" do período (2013 a 2019), evidenciam um decréscimo nesta volumetria de direitos. Credita-se esta diminuição a dois fatores que trabalham de forma

cumulativa: primeiro, e o principal, a própria redução das operações gera, em consequência, a diminuição de uma base tributária passível de ser recuperada e, segundo, a diminuição de esforços da execução tributária na etapa do planejamento tributário e, com isso, na identificação de oportunidades.

O indicador que faz referência à redução de gastos com “serviços de terceiros”, aqui inseridos consultorias apoiadas em *softwares*, também dificulta esta tarefa de planejamento. A sua visualização é possível a partir do histórico de gastos com terceiros extraídos da Demonstração de Resultados do Exercício por natureza, isso tanto levando em consideração dados consolidados quanto dados somente da controladora do Grupo.

As deliberações acima elencadas demonstram que a companhia está em processo de evolução quanto à gestão e operação dos tributos de forma estratégica, analisando e acompanhando os seus impactos em todo o negócio. A tese defendida por Scholes e Wolfson (apud CALIJURI, 2009, p. 43), no sentido de que a tributação deve ser alinhada com a estratégia e deve considerar “*all parties, all taxes, all costs*” é alvo da Companhia, mas ainda não é uma realidade.

Num ambiente de prosperidade financeira, como os suportados pela companhia até 2014, as preocupações quanto aos assuntos tributários eram colocadas em segundo plano. Passada essa fase, vê-se a necessidade de otimização dos resultados a partir do uso e aperfeiçoamento de instrumentos internos de controle.

Foi necessária a adoção de mudanças estruturais que possibilitaram a implantação de um novo modelo de Governança Corporativa, com desdobramentos indissociáveis em matéria de Governança Tributária.

Em termos específicos da Governança Tributária, pôde se identificar que os eventos acima listados sugerem a evolução dos seus parâmetros entre o período objeto da análise. Mais especificamente em reforço do pilar da transparência, podemos adicionalmente citar que estas ações estão exemplificadas nas seguintes condutas:

- a necessidade de adequação da Companhia para fins de apresentar demonstrativos contábeis/fiscais para a empresa responsável por figurar como Administradora Judicial do Plano de Recuperação;

- a submissão desses dados aos seus inúmeros credores e ao próprio Poder Judiciário; e
- o tratamento do passivo tributário, verificável do aumento das provisões para contingenciamento de riscos tributários.

Como ponto negativo ainda relacionado ao pilar da transparência, nas vistas ao sítio oficial da companhia o link relacionado a Relação com Investidores – RI, prossegue desabilitado (tentativas realizadas em 2019 e 2020). Apresentam-se uma mensagem de erro quando da tentativa de acesso a essas informações.

Outro ponto negativo refere-se à relação de cooperação entre a companhia e os auditores independentes. Na amostra em exame (dados consolidados do grupo OAS entre os exercícios de 2013 a 2019) são evidenciados por diferentes empresas de auditoria a fragilidade nos demonstrativos contábeis produzidos. Nesse intervalo, observa-se, aprovações dos demonstrativos com ressalvas, abstenção de opinião e até opinião adversa.

Outrossim, as condições de mercado também tinham sido modificadas, sobretudo no que se refere a relação com o Poder Público, que passou a atuar de modo mais técnico, proativo e por meio de utilização de ferramentas de tecnologia para fins arrecadatários. Vantagens outrora existentes não mais eram acessíveis. Um quadro de maior equidade se instaura entre os diferentes *players* atuantes nas diferentes áreas de atuação da companhia.

Tais indicadores objetivos apontam um baixo grau de *compliance*, equidade, transparência e *accountability* dos demonstrativos contábeis e das práticas incorridas pelos integrantes da Companhia dedicados a essa tarefa, máxime aqueles integrantes da Execução Tributária.

5.6 IMPACTOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA SOBRE A GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

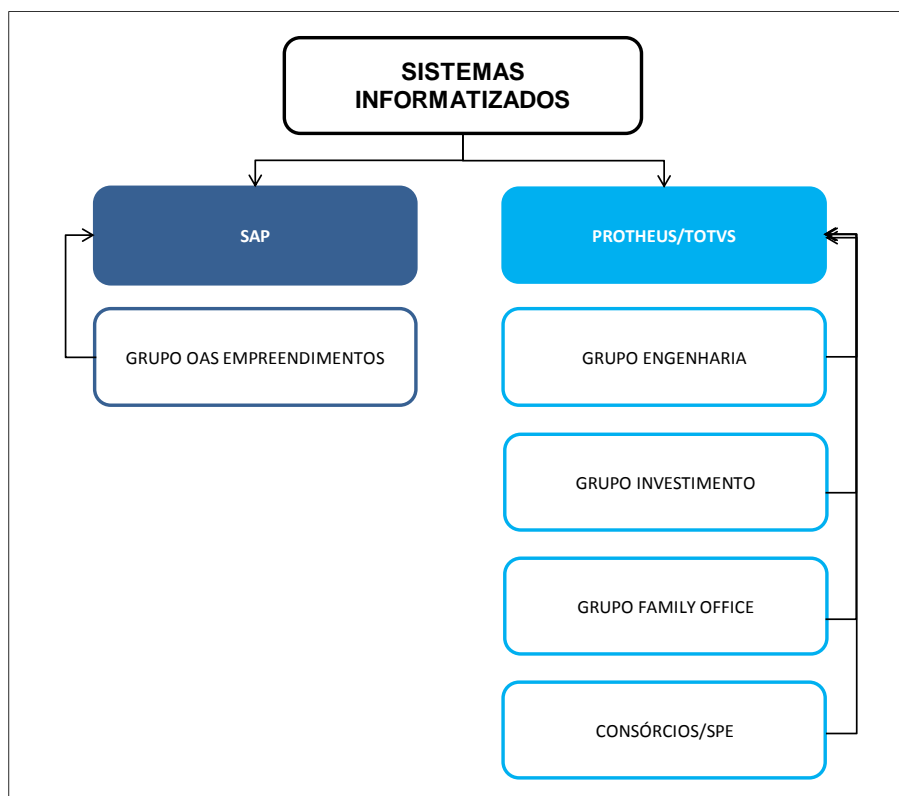
Os resultados da pesquisa evidenciam um quadro deficitário de sistemas de controle e auditoria dos sistemas responsáveis pelo processamento das informações fiscais.

Ferramentas de apoio de auditoria não estão sendo aplicadas.

Atualmente o Grupo OAS conta com 2 *Enterprise Resource Planning* – ERP além de planilhas de apoio extra apurações. O Grupo OAS Empreendimentos que conta com 78 empresas ativas e representa os empreendimentos imobiliários incorporados e/ou construídos pelo Grupo conta com o SAP como sistema integrado de gestão empresarial. O menor grau de complexidade tributária das empresas que integram esta divisão permite a utilização do SAP como ERP suficiente a execução tributária (Dados de fechamento de 2019 apontam que das 78 empresas que integram esta divisão, 75 empresas são optantes do Lucro Presumido e somente 3 no Lucro Real).

As demais empresas do Grupo são usuárias do ERP PROTHEUS da empresa TOVTUS, conforme pode-se observar da Figura 13.

Figura 13 – ERP utilizados no Grupo OAS



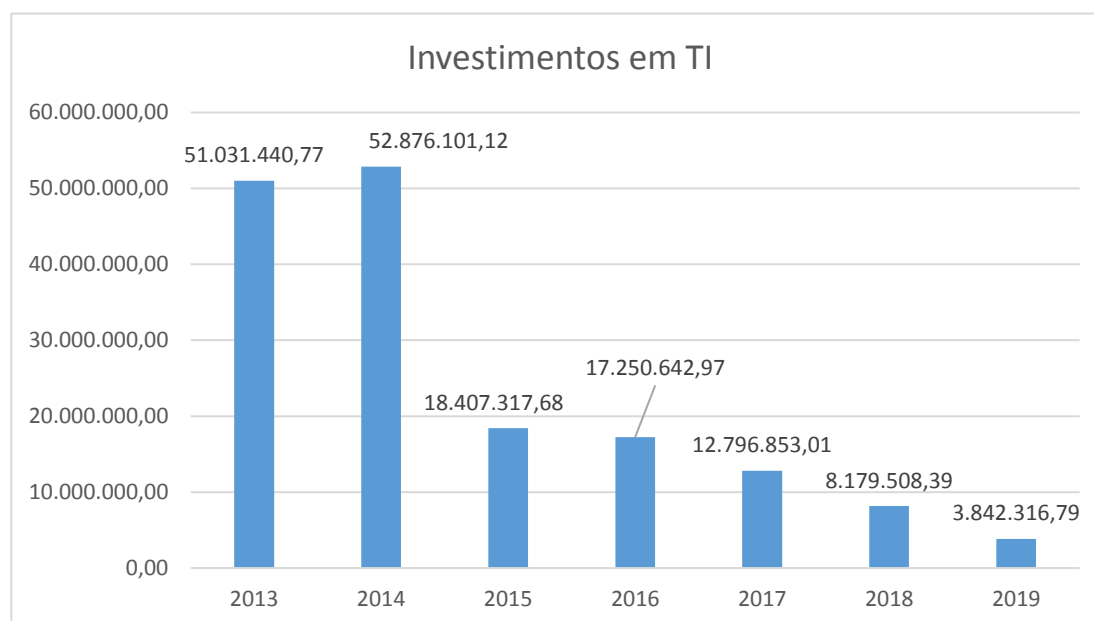
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O cenário de 2013 em termos de sistema que atendiam as obrigações acessórias

da organização não sofreu incrementos, como se esperava em razão do histórico de incrementos de exigências por parte dos diferentes Fiscos.

Ao se analisar os investimentos realizados pela Companhia, aqui representados pela conta contábil nº 5.2.2.05.01, descritivas dos serviços contratados de terceiros pessoas jurídicas, observa-se justamente essa redução de investimentos no âmbito de tecnologia de informação.

Gráfico 6 – Demonstração do Histórico de investimento em tecnologia de informação (2013 a 2019)



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Do gráfico comparativo acima verifica-se exatamente o inverso do que se esperava como a evolução das exigências impostas pelos diferentes Fiscos. Sistema de apoio e de auditoria das apurações outrora existentes, foram descontinuados pela companhia. Isso sendo refletido pelo decréscimo de investimento nesse segmento.

Nota positiva dessa escassez de sistema é a unicidade de bases de dados para a pesquisa. A manutenção de ERP por um longo período (todo período objeto análise da presente pesquisa) permite um acesso irrestrito a base de dados da companhia, tornando possível a revisitação de períodos passados para fins de identificação de oportunidades tributárias assim como atendimento a eventuais fiscalizações.

Companhias com históricos de mudanças nos ERP's têm dificuldade de acesso à base de dados antigas (legados). E, mesmo havendo a migração da base de dados

de um ERP para outro, há registros de perda de informações.

Sendo assim, em que pese o baixo investimento em infraestrutura de tecnologia, avalia-se que os módulos apresentados, sobretudo, pelo PROTHEUS estão em alinhamento as novas exigências governamentais, quer seja em sede de obrigações acessórias municipais, estaduais e no âmbito federal.

Com isso, foi possível a identificação de um quadro estático de investimento em infraestrutura de tecnologia, com evoluções sistêmicas entregues pelas atuais prestadoras de forma programática ao atendimento as novas obrigações acessórias.

Especificamente em relação às obrigações acessórias municipais, a estrutura de execução tributária não conta com o apoio sistêmico adequado. Isto porque uma parte dos Municípios que abrigam empresas do Grupo OAS não possuem normatizações e obrigações acessórias padronizadas. Aplicando-se isso para o cenário em que as empresa do Grupo funcionam na condição de prestadora de serviço bem como na condição de tomadora dos serviços.

Por essas razões, grande parte do esforço da equipe é dedicado à atualização de legislações municipais e cumprimento das obrigações acessórias nos inúmeros padrões exigidos pelas diferentes municipalidades.

Segundo dados colhidos nas entrevistas, a SAP apresentou nova solução (*Framework*), denominado *Tax Intelligence and Management Platform - TIMP*, que se propõem a garantir uma gestão integrada e consolidada do ciclo de vida tributário a partir de funcionalidades como gerenciamento de processos, auditorias, controle sobre ajustes e créditos, além da geração/manutenção de obrigações acessórias nas esferas Federal, Estadual e Municipal. O funcionamento desse *Framework* estaria acoplado à atual plataforma do SAP. A contratação de uma nova solução nestes parâmetros, geraria um atendimento mais efetivo em termos de tecnologia *in cloud, data & analytics* e, ainda, avançaria na temática da inteligência artificial e *machine learning*.

Em síntese, tem-se o seguinte cenário comparativo. Menor número de funcionários dedicados à execução tributária, mas, em contrapartida, teve um trabalho de manutenção da equipe, investimento em capacitação e centralização (em implementação) do processo de execução tributária.

Em termos de negócio, buscou-se otimizar os recursos da companhia sendo destinados a atividades descritas como rentáveis, além de segregá-las em mais divisões, permitindo uma visão mais clara de cada uma das empresas.

Por fim, em termos de investimento de tecnologia da informação, avalia-se um cenário estático, com meras atualizações de modelos tributários, a partir das novas exigências. Sem alterações significativas no problema da apuração e recolhimento do ISS próprio e retido.

5.7 INDICADORES DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE DE GESTÃO TRIBUTÁRIA

Com o propósito de montagem de indicadores de desempenho da atividade de gestão tributária, passou-se a analisar dados da Companhia ligados ao (1) quantitativo de pessoas atuantes na execução tributária e gastos para a manutenção, (2) infraestrutura de tecnologia da informação dedicada ao atendimento das obrigações acessórias e principais, (3) dados contábeis de contingenciamentos de riscos tributários, (4) provisões para contingências; (5) histórico de autos de infração lavrados no Brasil, além (6) de dados financeiros correlacionados ao recolhimento de tributos (impostos, taxas e contribuições).

Dados como os (7) totalizadores do Grupos de Contas do Ativo e Passivo, (8) Receita Bruta e (9) Lucro do Exercício também serão levantados, isso para efeito de correlacioná-los com os tributos recolhidos no período objeto de pesquisa, então compreendido entre os exercícios de 2013 a 2019.

Assim, paralelo ao processo de resignificação da Organização que também é contemporâneo aos avanços tecnológicos implementados pelos diferentes Fiscos, pretende-se identificar padrões de melhorias nos indicadores de Governança Tributária.

Realizar-se-á uma análise comparativa e evolutiva de exercícios posteriores ao início da estruturação da administração tributária da companhia (2014), na busca de obtenção de dados sobre o comportamento de indicadores tributários.

Para fins de complementar os indicadores quantitativos, buscou-se, por meio das entrevistas no modelo semiestruturado, extrair informações complementares de pessoas-chave da companhia, que integravam, em algum nível, o processo de

execução tributária da Companhia. Conclusões de opinativos emitidos pelas empresas de auditoria independentemente sobre os Demonstrativos Contábeis e Fiscais da Companhia também foram objeto de mensuração, transformando-os em indicadores qualitativos.

Nestes roteiros qualitativos, buscou-se traçar um paralelo entre a demanda crescente de exigências dos Fiscos no cenário Brasil e as medidas implementadas pela companhia para fins de adequação às boas práticas de Governança Tributária.

5.7.1 Indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho da atividade de gestão tributária

Como instrumento para captação desses dados quantitativos, faz-se uso de informações constantes no Balanço Patrimonial, Demonstrações do Resultados do Exercício e respectivas notas explicativas apresentados de forma consolidada pelo Grupo OAS.

Acessou-se, então, estes demonstrativos contábeis através dos Relatórios de Auditoria Independentes sobre as Demonstração Contábeis dos exercícios de 2013 a 2019. E, assim o procedendo, foi possível identificar informações produzidas e veiculadas pela empresa, mas que já teriam passado por um crivo de uma empresa de auditoria independente.

Ressalvas foram realizadas pela empresa de auditoria quando da confecção do seu opinativo. Reportam algumas motivações para essas ressalvas, todavia trazemos somente aqueles cuja origem ou reflexos são derivadas da Execução Tributária da Companhia, sendo elas:

- desdobramento da operação Lava Jato podem influir nas demonstrações contábeis;
- não resposta da carta de circularização da assessoria jurídica da companhia;
- ausência de composição das contas contábeis da rubrica de tributos e contribuições a recolher; e
- ausência de documentação de suporte relacionado a tributos a recuperar.

Com base nestes e outro motivadores, a empresa BDO RCS Auditores Independentes, por exemplo, realizou a seguinte ressalva em seu parecer

Não expressamos uma opinião sobre os demonstrativos contábeis da OAS S.A – Em Recuperação Judicial, pois devido a relevância dos assuntos descritos na seção a seguir intitulada “Base para abstenção de opinião”, não foi possível obter evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião de auditoria sobre essas demonstrações contábeis. (BDO, 2018, p. 1).

Em que pese as ressalvas, o histórico de justificativas trazidas junto aos opinativos, que questionam a higidez das Demonstrações Contábeis produzidas, demonstram uma crescente preocupação do Grupo no sentido de estar em conformidade e de ampliar os níveis de transparência.

Ainda no Relatório de Auditoria das Demonstrações Contábeis, fazem os auditores referência expressa ao pilar da Governança, qual seja, *accountability*.

É responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis, individuais e consolidadas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis, individuais e consolidadas, livre de distorção relevante, independente se causada por fraude ou por erro. (BDO, 2018, p. 7).

Avançando na análise destes dados quantitativas e qualitativos, também se fez uso dos documentos e demonstrativos produzidos pela empresa nomeada como Administradora Judicial nos autos da ação de Recuperação Judicial, a empresa ALVAREZ & MARSAL CONSULTORIA EMPRESARIAL DO BRASIL LTDA.

Com isso, avaliamos que as Demonstrações Contábeis Consolidadas da Companhia, foram acessadas (1) a partir de informações produzidas diretamente pela própria empresa, (2) dados também originários de empresa de Auditoria Independente e, por fim, (3) informações trazidas por empresa nomeada como Administradora Judicial da Recuperação Judicial.

Apresentadas as devidas ressalvas e indicada a origem dos dados a seguir dispostos, inicia-se um trabalho análise comparativa e evolutiva sobre estas informações, que, em sua grande maioria, fazem referência a dados já consolidados na *Holding* de Participação.

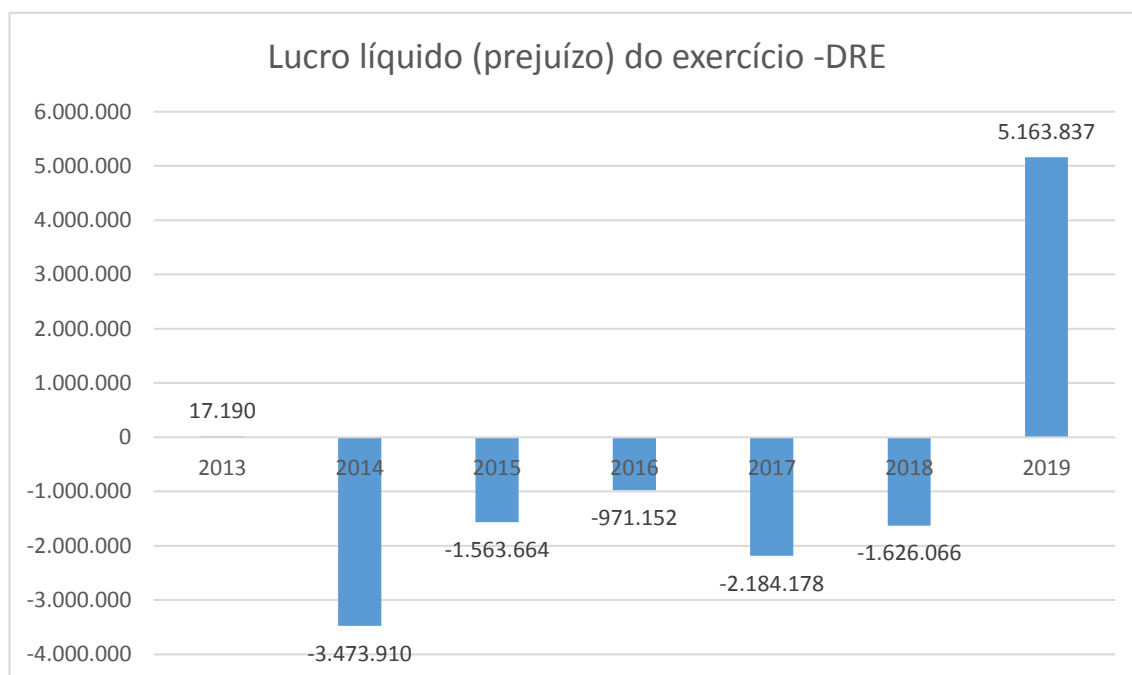
Nesse propósito, segrega-se esta seção em 08 subseções que trabalharão os indicadores apurados através da correlação entre: (1) Receita Líquida e o seu reflexo no Imposto de Renda e Contribuição Social recolhidos; (2) Despesas e custos incorridos na execução tributária; (3) Ativo e dados da conta contábil “Impostos a recuperar”; (4) Passivo e dados das contas contábeis “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais”; (5) Passivo e provisões, (6) Conclusões de Relatórios de auditoria; a (7) Posição do passivo tributário; e (8), por fim, um quadro resumo das conclusões extraídos de cada um dos indicadores.

5.7.1.1 Receita Líquida e o seu reflexo no Imposto de Renda e Contribuição Social recolhidos

O primeiro indicador produzido parte dos dados constantes nas Demonstrações dos Resultados dos Exercícios (DRE), então extraídos dos relatórios de auditoria independente. Dados entre os exercícios de 2013 (exercício anterior ao pedido de Recuperação Judicial) e 2019 (que já reflete dados da conclusão exitosa do processo de recuperação judicial), foram tratados, de modo a apontador uma correlação entre a Receita Líquida apurada, de forma consolidada pelo Grupo, opera reflexos em relação ao Imposto de Renda e Contribuição Social, descritos como deduções na composição do DRE.

Dados sobre a Receita Líquida e do Imposto de Renda e Contribuição Social (corrente e diferido) foram, então, extraídos, das DRE's dos exercícios objeto de pesquisa. E, a partir destes dados, confeccionou-se o Gráfico 7, este levando em consideração o histórico de eventos de lucros ou prejuízos apurados no período, tomando como referência o DRE consolidado da companhia.

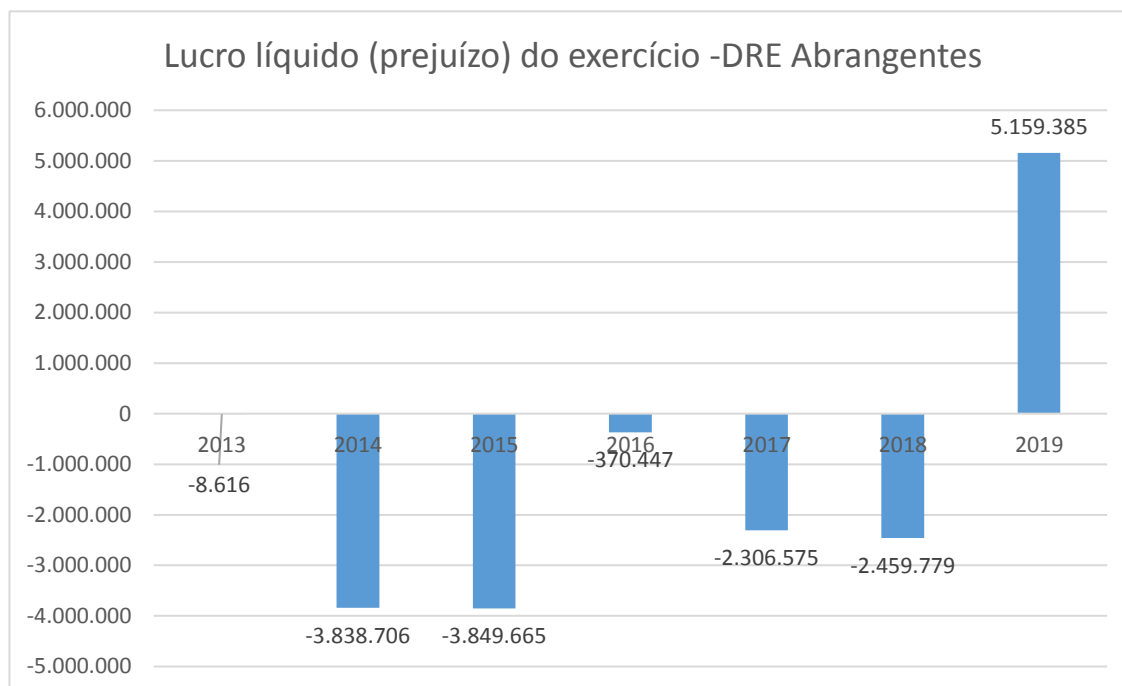
Gráfico 7 – Demonstração do Histórico de Lucro Líquidos (Prejuízos) – DRE (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Embora o Gráfico 7 aponte um quadro de prejuízos extraídos do DRE, a companhia apura os seus resultados tomando como base a ideia do DRE- Abrangente. E o faz, por entender que históricos de variações cambiais e outras operações com subsidiária internacionais afetam os resultados consolidados. Daí a apresentação do Gráfico 8 que, justamente, apura os resultados da companhia, mas agora levando em considerações às variações cambiais.

Gráfico 8 – Demonstração do Histórico de Lucro Líquidos (Prejuízos) – DRE Abrangentes (2013 a 2019)

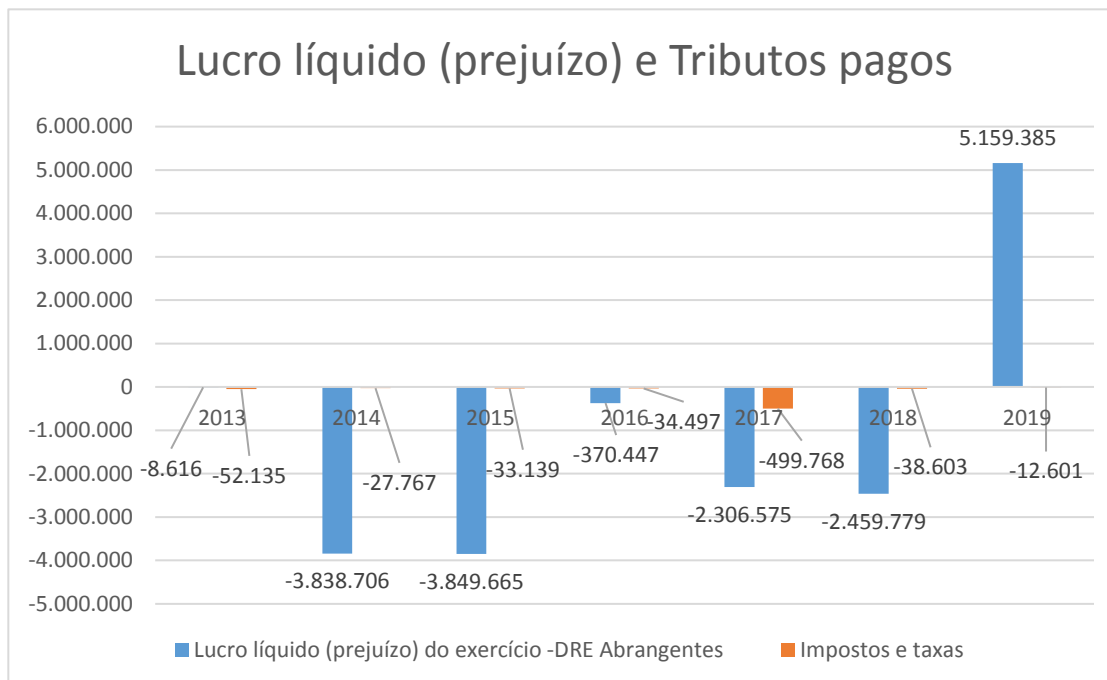


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Quer se leve em consideração os dados consolidados do DRE (Gráfico 7) ou do DRE- Abrangente (Gráfico 8) – que traz um histórico de ajustes de variações cambiais e outros pontos, mas sem o efeito caixa – resta demonstrado um decréscimo dos resultados positivos da Companhia entre os exercícios de 2013 a 2019.

Vista a primeira variável do indicador (receita ou prejuízo apurado via DRE- Abrangente), passa-se a analisar a evolução das deduções à receita determinadas pela rubrica Imposto de Renda e Contribuição Social. Ao se montar essa correlação, depara-se com os dados descritos no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Lucro Líquidos (Prejuízos) – DRE Abrangentes em contraponto com as deduções do Imposto de Renda e Contribuição Social (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O confronto destas duas variáveis (receita e deduções de tributos pagos), não conseguem atestar uma correlação de retração conjunta, como esperado. É dizer, o declínio da Receita Líquida não é necessariamente refletido no decréscimo da rubrica Imposto de Renda e Contribuição Social, tanto em relação ao corrente quando ao diferido.

É inegável a existência de um ciclo negativo entre a performance da companhia com o seu papel retributivo à sociedade, pois quanto menor os seus resultados, menor será a sua retribuição em forma de recolhimento de tributos. Todavia o cenário tributário goza de tantas particularidades, que importa dizer que a redução dos resultados financeiros não gera uma redução proporcional dos tributos, mesmo porque alguns incidem sobre base de cálculos distintas da receita.

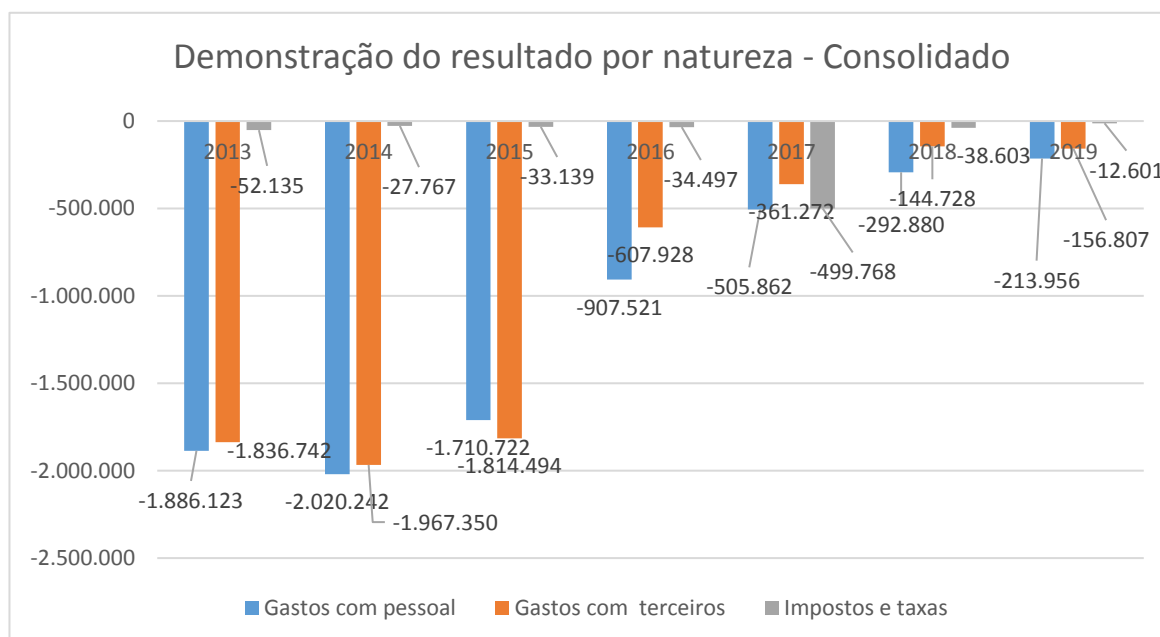
Demonstra-se, com isso, que mesmo num cenário de escassez, a execução tributária tem que se manter diligente no atendimento das diversas obrigações acessórias e no próprio recolhimento dos tributos apurados. A Governança Tributária é evidenciada a partir da adoção de práticas de *compliance* e *accountability* que não permitem que os tributos sejam colocados em segundo plano.

5.7.1.2 Despesas e custos incorridos na execução tributária

Em contraponto com as receitas auferidas apontadas na subseção anterior, observa-se, neste momento, o indicador que visa representar as despesas e custos na execução tributária incorridos pelo Grupo. Para tanto, busca-se extrair dos demonstrativos contábeis três dados para montagem do indicador, sendo eles: gastos com Impostos, com pessoal e com serviços de terceiros.

E do modo a ilustrar esta correlação entre gastos com pessoal (aqui inserido o pessoal da área de execução tributária), gastos com terceiros (aqui inserido os gastos com consultorias tributárias, apoiadas ou não em soluções de tecnologia) e gastos com Impostos e Taxas, confeccionou-se o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Demonstração do Histórico de Despesas relacionadas à execução Tributária (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: *os dados de 2013 são trazidos de forma conjunta (Gastos com pessoal e Gastos com terceiros), e este pesquisador aplicou a proporção, tomando como base no exercício de 2014, entre estes gastos para construção do gráfico (51% Gastos com pessoal e 49% Gastos com terceiros)

A análise dos dados Gráfico 10, inicialmente, remete a sua correlação com a redução de receita. Ou seja, a redução das receitas implica na redução da conta de despesas como um todo. Este gráfico também aponta que gastos com pessoal e serviços foram gradualmente reduzidos, mesmo que isso não gerasse impactos em relação aos tributos recolhidos. Em que pese a redução de recursos destinados à execução

tributária, o volume de tributos recolhidos não foi reduzido, pelo contrário em alguns momentos foi ampliado.

O cenário de escassez, portanto, traz uma nota de busca de eficiência, mesmo diante dos novos desafios impostos pela utilização da tecnologia pelos diferentes Fiscos.

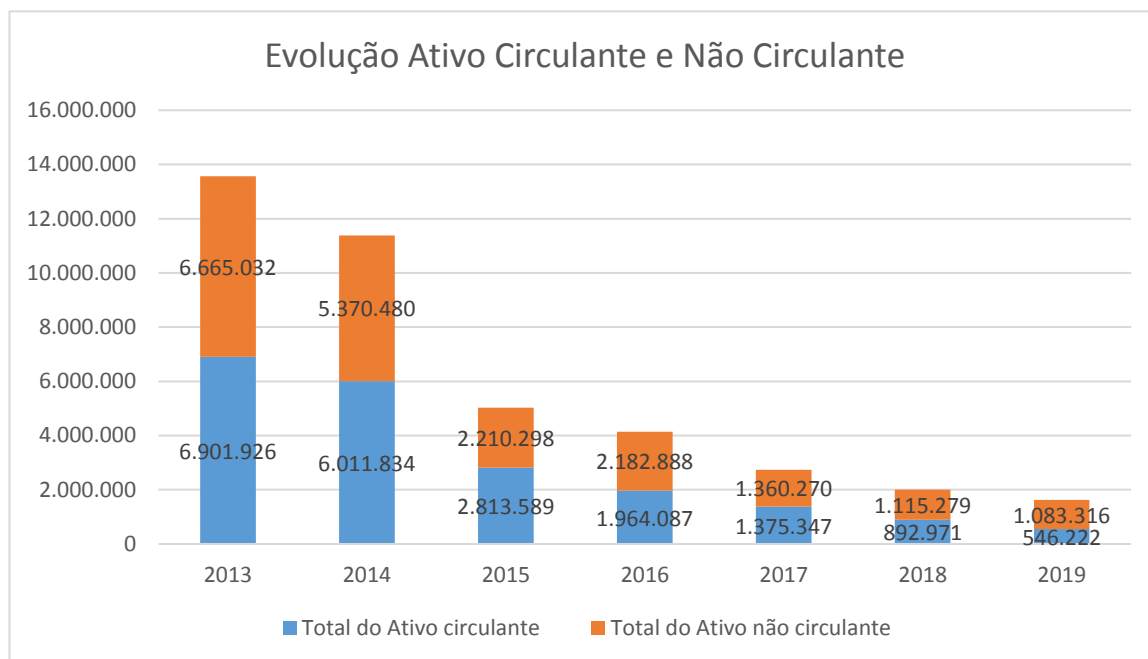
5.7.1.3 Ativo e dados da conta contábil “Impostos a recuperar”

Da análise do Ativo Circulante observa-se uma deterioração progressiva do Ativo circulante no período. Mesmo destino recai sobre a conta contábil que representa os valores “Impostos a recuperar”, passando de aproximadamente 101 milhões para 81 milhões, quando confrontados os exercícios de 2016 para 2017.

Em relação aos temas tributários, a mesma variação negativa é observada na análise no grupo de contas contábeis representadas pelo Ativo Não Circulante. Aqui também se observa uma retração nos valores constante nas contas contábeis de “Impostos a Recuperar” e “Impostos de Renda e Contribuição Social diferidos”.

Em complemento aos dados acima, vale-se da figura Gráfica 11 para fins de demonstrar a diminuição gradativa dos Totais do Ativo Circulante e Não Circulante, evidenciando num cenário de supressão dos direitos e recebíveis da empresa entre os anos de 2013 a 2019.

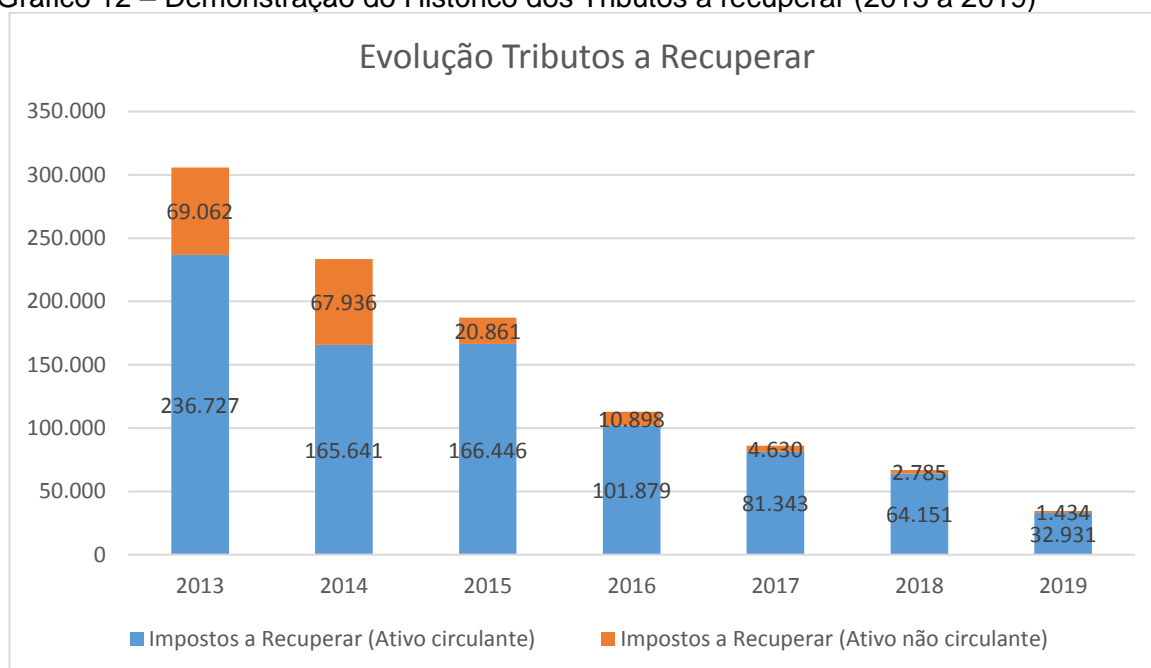
Gráfico 11 – Demonstração do Histórico dos Totais do Ativo Circulante e Não Circulante (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Ainda a partir de dados visualizados no Ativos, focaliza-se a análise nos dados constantes da conta contábil de Impostos a recuperar. Embora deve-se a conta contábil ser denominada como tributos a recuperar, os dados evolutivos extraídos dela apontam um decréscimo nesta volumetria. Credita-se a esta diminuição dois fatores que trabalham de forma cumulativa: primeiro, e o principal, a própria redução das operações gera, em consequência, a diminuição de uma base tributária passível de ser recuperada e, segundo, a diminuição de esforços da execução tributária na etapa do planejamento tributário e, com isso, na identificação de oportunidades. Os Gráficos 12 e 13 ilustram, respectivamente, uma visão geral e uma visão por espécie tributária.

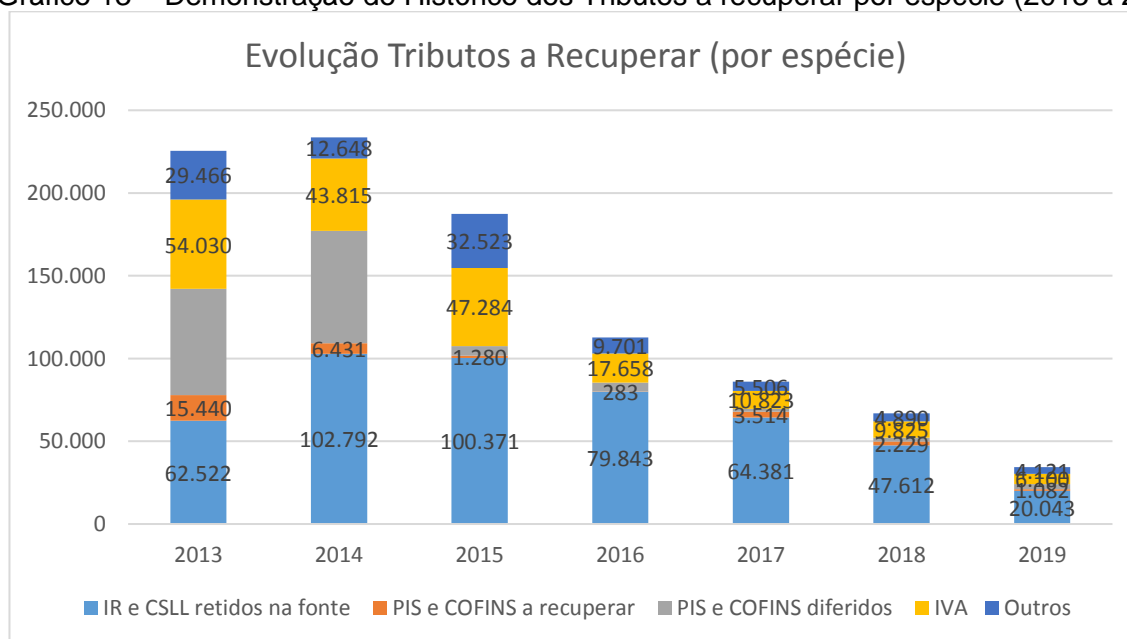
Gráfico 12 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recuperar (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nas notas explicativas dos relatórios de auditoria o desdobramento da conta contábil “Impostos a recuperar” são descritas as modalidades de operações que geram esse tributo a ser reavido pela Companhia.

Gráfico 13 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recuperar por espécie (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O indicador ora proposto – que apura dados do Ativo Circulante e Não Circulante

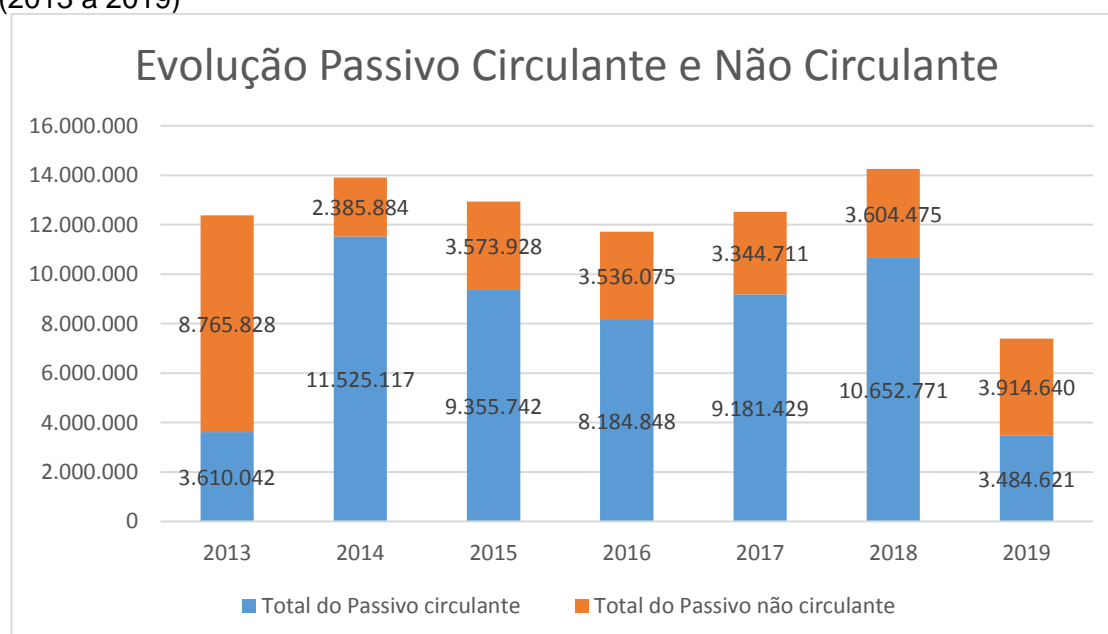
em confronto com valores constantes na conta de Impostos a recuperar, existente no Ativo Circulante e Não Circulante – apresenta uma relação de decréscimo conjunto das duas variáveis. O indicador pode, então, ser interpretado no sentido de que a diminuição de investimentos na etapa do planejamento tributário reduz a identificação de oportunidades. Mesmo porque, como já visto na subseção anterior, a redução de receita líquida não implica necessariamente na redução da carga tributária.

Ademais, a redução dos valores constante neste indicador, também pode ser atribuível ao papel do Fisco, mais próximo e atuante contando com ferramentas de tecnológicas em sua atividade de arrecadação.

5.7.1.4 Passivo e dados das contas contábeis “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais”

No grupo de contas contábeis representadas pelos Passivo Circulante nota-se a ampliação das obrigações da Companhia. A redução dos direitos e recebíveis representada no Gráfico 11 não foi acompanhada pelo histórico de obrigações de curto e longo prazo, mantendo-se estável ao longo dos anos, conforme Gráfico 14.

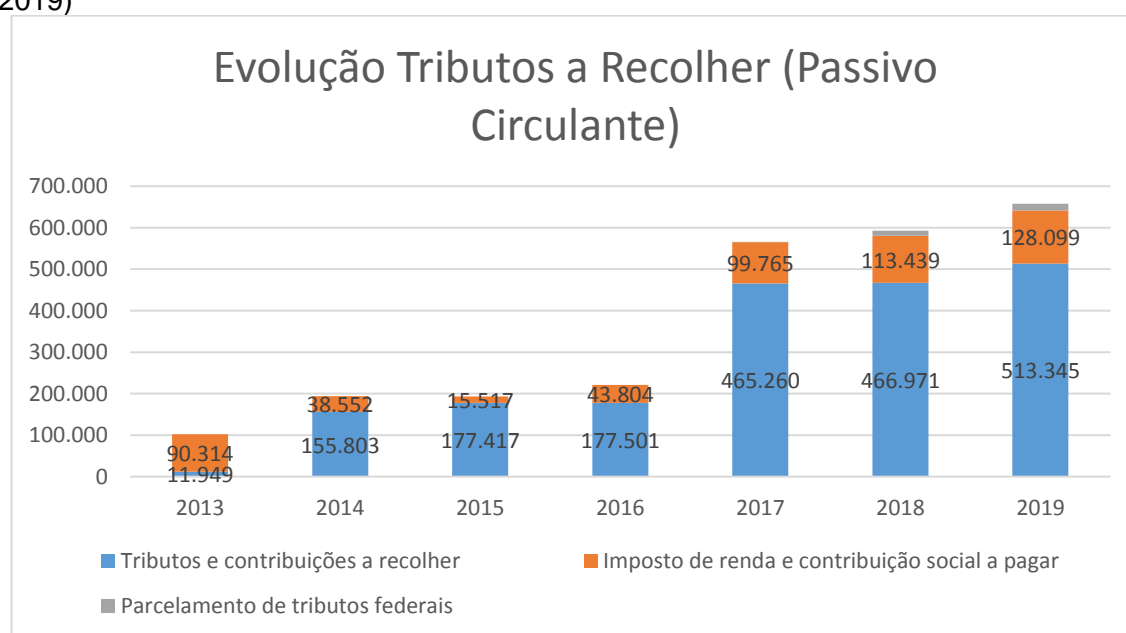
Gráfico 14 – Demonstração do Histórico dos Totais do Passivo Circulante e Não Circulante (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

De igual sorte, as obrigações tributárias de curto prazo da Companhia – representadas pelas seguintes contas contábeis “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais” – não apresentaram uma involução, como seria esperado em razão da diminuição dos negócios. Atribui-se, a ampliação dos valores deste indicador, justamente ao papel do Fisco, mais próximo e atuante em razão dos avanços tecnológicos, conforme descrição do Gráfico 15.

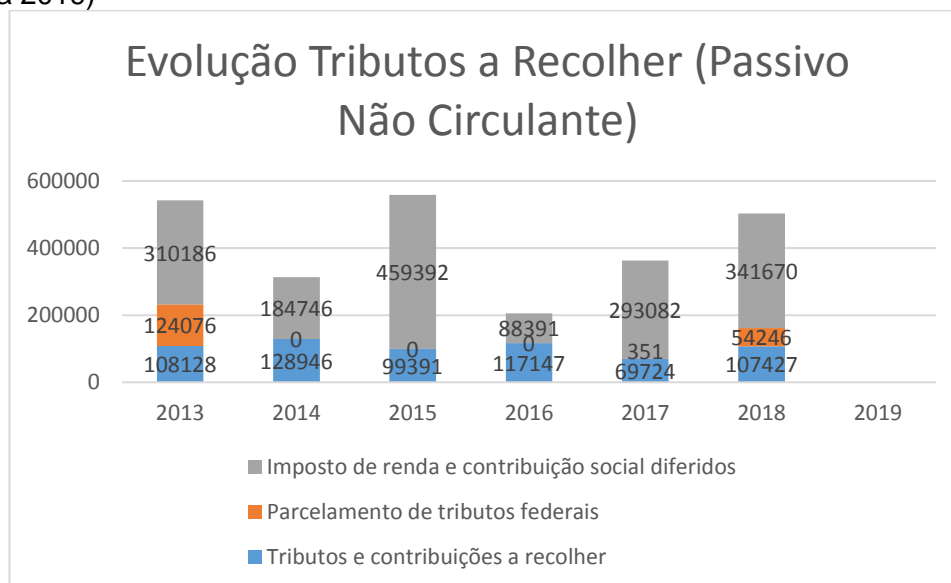
Gráfico 15 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recolher- Passivo Circulante (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Já no grupo de contas contábeis representadas pelos Passivo Não Circulante observa-se o aumento dos valores constantes nas contas contábeis “Impostos de Renda e Contribuição Social diferidos” e “Parcelamento de Tributos Federais”. Embora sofram uma redução a partir de 2015, os dados dos exercícios a seguir ainda se mostram representativos.

Gráfico 16 – Demonstração do Histórico dos Tributos a recolher Passivo Não Circulante (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Os dados do Passivo Circulante e Não Circulante e as contas utilizadas para montagem do indicador acima, são extraídos dos dados constantes no relatório de auditoria.

Todos os dados acima apontam que o indicador – que apura dados do Passivo Circulante e Não Circulante em confronto com valores constantes nas contas de “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais” – apresenta uma elevação conjunto das duas variáveis.

O aumento das obrigações gerais da companhia também teve implicações na elevação das obrigações tributárias de curto e longo prazo, sendo este evento atribuível ao papel mais atuante do Fisco na atividade de arrecadação e fiscalização, com apoio de tecnologia.

5.7.1.5 Passivo e provisões

Destaca-se outra conta importante para medição da Governança Tributária da Companhia. Trata-se da conta contábil dedica às “Provisões para Contingências”. Sendo o Gráfico 17 representativo do histórico da composição dessa conta contábil.

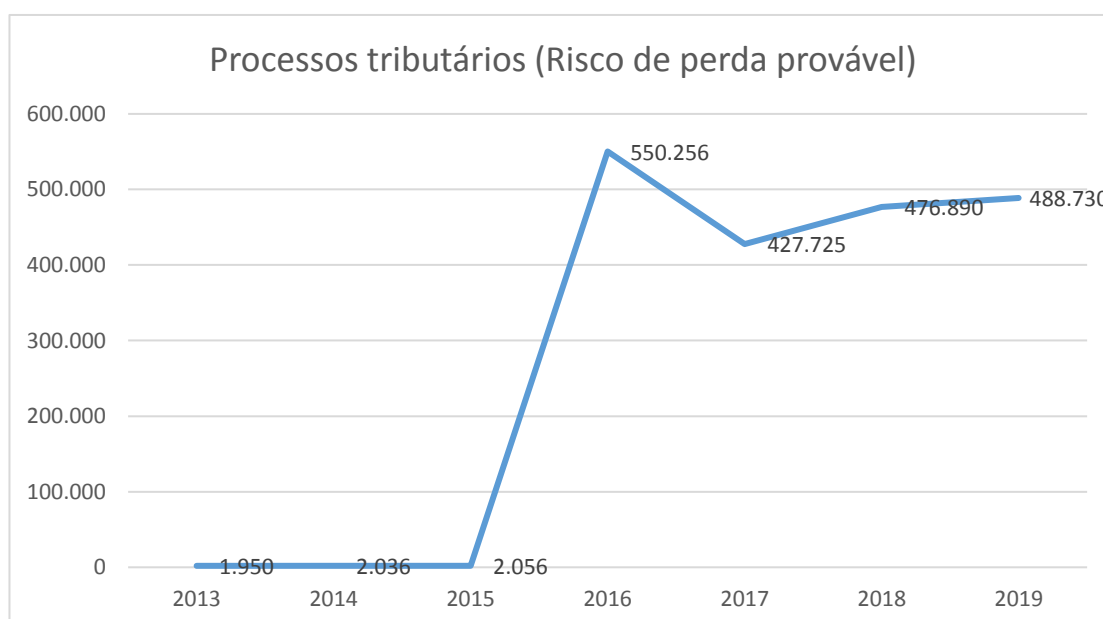
Gráfico 17 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Em relação a esta conta de provisões, algumas considerações complementares devem ser realizadas, seja em termos de classificação seja em se tratando de segregação. Visto que a evolução ou involução das provisões que se prestam ao atendimento dos objetivos do presente estudo fazem referências àquelas tributárias.

Gráfico 18 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências Tributárias – Risco de Perda Provável (2013 a 2019)

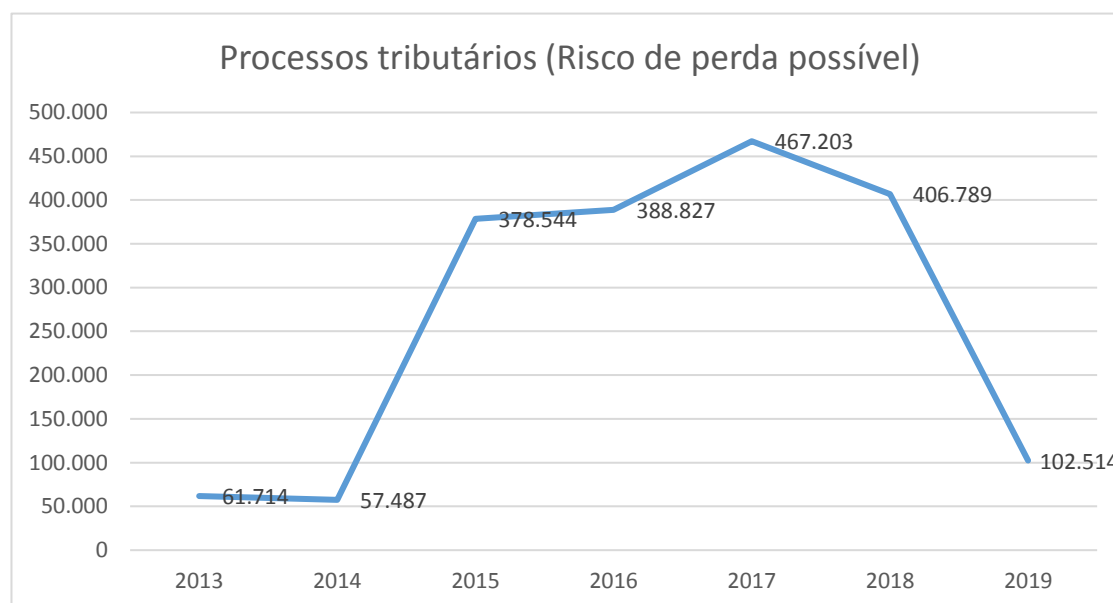


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Observa-se uma evolução neste quadro de provisões, havendo apenas reversões internas em matéria tributária. É dizer, valores que estavam provisionados em razão do grau provável de perda, foram reclassificados em razão da redução de grau de risco.

Em relação aos eventos classificados com probabilidade de perda possível, conforme histórico de evolução representado pelo Gráfico 19.

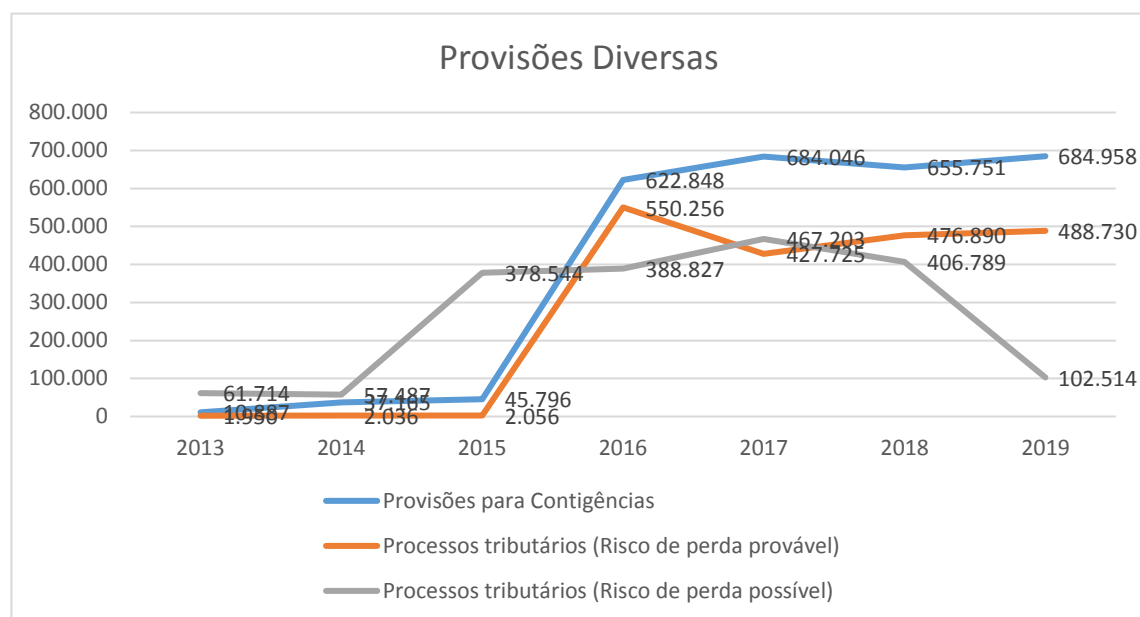
Gráfico 19 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências Tributárias – Risco de Perda Possível (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Buscando traçar um padrão quanto às contingências, apresenta-se o Gráfico 20, cujos dados destacam a elevação dos valores contingenciados, mesmo que se leve em consideração qualquer dos cenários servíveis para o presente estudo. Daí pode se concluir por mais esse indicador que a evolução tecnologia do Fisco ampliou os desafios da Governança Tributária na companhia objeto de pesquisa.

Gráfico 20 – Demonstração do Histórico das Provisões para Contingências (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Credita-se este aumento dos provisionamentos tanto em razão da elevação da atuação do Fisco em seus processos de arrecadação e fiscalização quanto a tentativa da companhia em se mostrar mais transparente em suas demonstrações contábeis, agora submetidos ao crivo de auditorias externas, administrador judicial, Poder Judiciário e dos próprios credores habilitados no processo de recuperação judicial.

O indicador, por um lado, representa o aumento do passivo tributário contingenciado, mas, por outro lado, também sugere uma maior transparência e *compliance*.

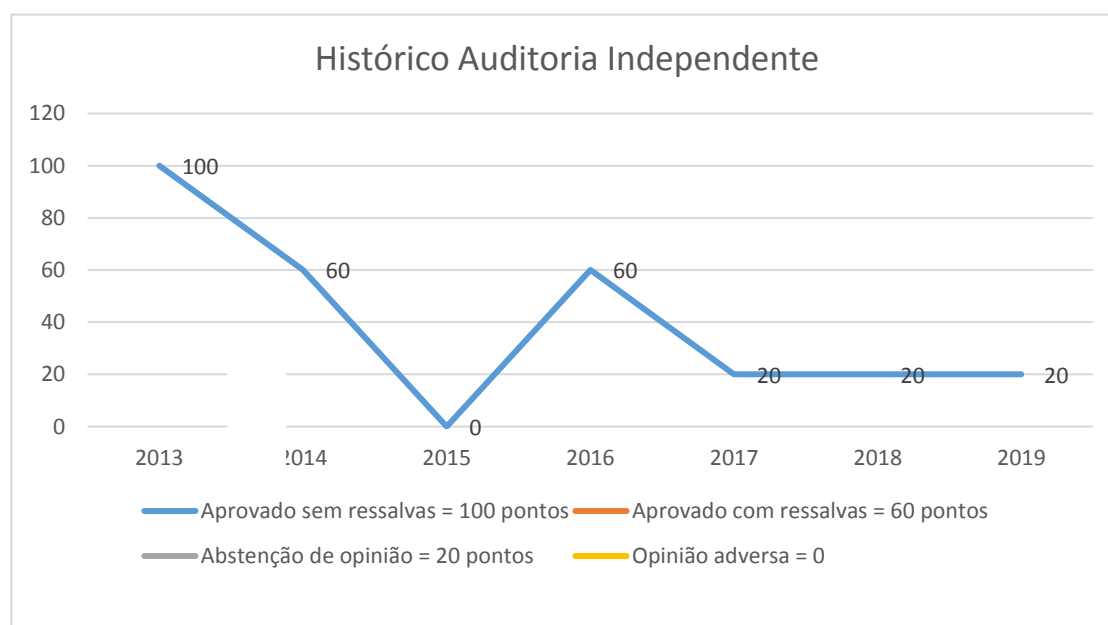
5.7.1.6 Conclusões de Relatórios de auditoria

Outro indicador que representa uma fragilidade na Governança Corporativa e mais intensamente em relação à Governança Tributária, é traduzido pelos opinativos emitidos pelas empresas de Auditoria Independente sobre os Demonstrativos Contábeis produzidos e divulgados pela Companhia anualmente. Além das ponderações específicas descritas ao longo do opinativo, existe um ponto central que sintetiza a visão da auditoria sobre os demonstrativos. É dizer, a conclusão do

opinativo pode se encaminhar para as seguintes qualificações: (1) aprovação sem ressalvas, (2) aprovação com ressalvas, (3) abstenção de opinião e, até, (4) opinião adversa.

Destas possíveis classificações e com o objetivo de trazer contornos quantitativos a esse indicador qualitativo, atribuiu-se notas numa escala de 0 a 100, destacando a nota 0 para o caso de opinião adversa, a nota 20 para a hipótese de abstenção de opinião, a nota 60 para aprovação com ressalvas e a nota 100 para o caso de aprovação sem ressalvas. Deste escalonamento, pôde-se construir o seguinte Gráfico 21, cujos termos também se prestam como indicador para a Governança.

Gráfico 21 – Opinativo das Auditorias Independentes (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

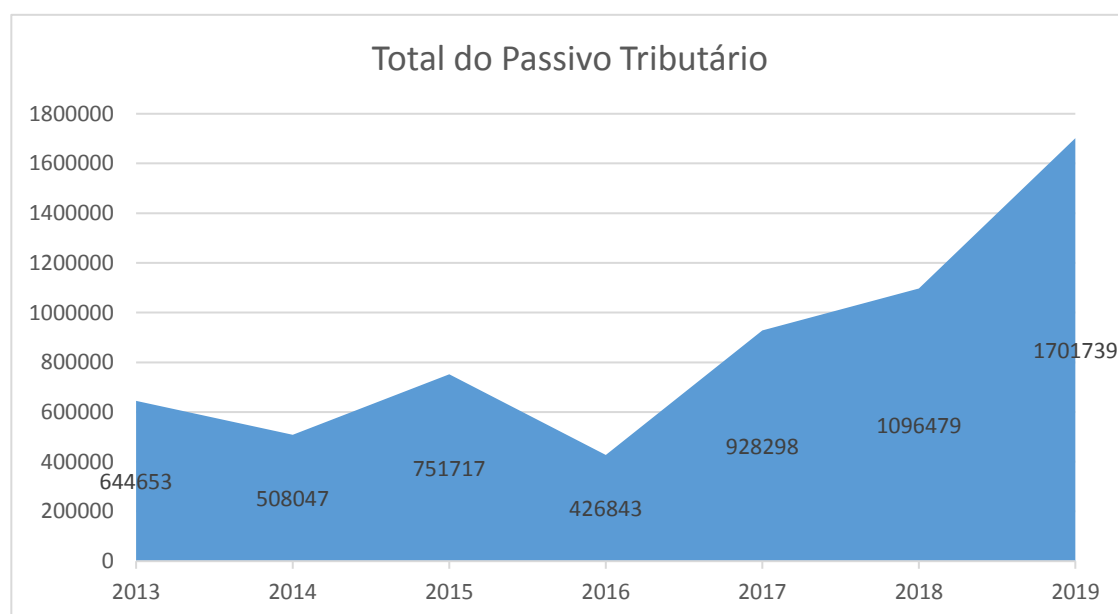
Os dados postos no Gráfico 21 constituem um indicador de Governança Corporativa e, sobretudo de Governança Tributária, e revelam uma involução em seus parâmetros. Isto podendo ser atribuído ao maior rigor das empresas de auditoria, pelo fato da empresa estar atravessando um período de Recuperação Judicial, assim como pelas dificuldades de montagem dos diferentes demonstrativos que dependem de dados de natureza contábil e fiscal.

5.7.1.7 Posição do passivo tributário

Outro indicador importante para a Governança Tributária está correlacionado ao total do passivo tributário divulgado pela companhia, em seus dados consolidados. A partir de dados constantes nas contas contábeis do grupo de passivo circulante e não circulante, foi possível a identificação a elevação deste passivo.

O Gráfico 22, portanto, representa o somatório destas contas do passivo que sinalizam obrigações tributárias pendentes de curto e longo prazo.

Gráfico 22 – Total do Passivo Tributário (2013 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Reforça-se, por mais um indicador, que a redução da receita líquida não implica necessariamente na redução da carga tributária, mesmo porque existem tributos utilizam outras bases de cálculo para a sua incidência. Reafirma-se, de igual sorte, que a escala de evolução tecnológica do Fisco promoveu uma revolução nas ações tendentes à arrecadação, trazendo um cenário de maior responsabilização das companhias.

5.7.1.8 Resumo das conclusões dos indicadores

Sinteticamente, tem-se que os indicadores construídos nas subseções acima nos remetem as seguintes constatações empíricas:

- o confronto das variáveis (receita e tributos pagos), não detém uma correlação de retração conjunta, como esperado. O declínio da Receita Líquida não é necessariamente refletido no decréscimo da rubrica tributos. Sendo isso devido ao fato de alguns tributos não terem como base de cálculo a receita líquido e pelo fato do Fisco estar mais atuante em seu processo arrecadatório. Variável positiva em relação à Governança Tributária;
- em que pese a redução de recursos destinados à execução tributária, o volume de tributos recolhidos não foi reduzido, pelo contrário em alguns momentos foi ampliado. Isto é devido ao fato de alguns tributos não terem como base de cálculo a receita líquido e pelo fato do Fisco estar mais atuante em seu processo arrecadatório. Variável positiva em relação à Governança Tributária;
- o indicador composto dos dados do Ativo Circulante e Não Circulante em confronto com valores constantes na conta de Impostos a recuperar, apresenta uma relação de decréscimo conjunto das duas variáveis. O indicador pode ser interpretado no sentido de que a diminuição de investimentos na etapa do planejamento tributário reduz a identificação de oportunidades. Variável negativa em relação à Governança Tributária;
- o indicador composto dos dados do Passivo Circulante e Não Circulante em confronto com valores constantes nas contas de “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais”, apresenta uma elevação conjunto das duas variáveis. O aumento das obrigações gerais da companhia também teve implicações na elevação das obrigações tributárias de curto e longo prazo, sendo este evento atribuível ao papel mais atuante do Fisco na atividade de arrecadação e fiscalização, com apoio de tecnologia. Variável positiva em relação à Governança Tributária;

- o aumento de provisões para contingências gerais bem como aquelas relacionadas à área tributária (Gráficos 17, 18, 19 e 20). Variável positiva em relação à Governança Tributária;
- histórico dos resultados dos trabalhos de auditoria independente que não representam uma evolução sólida nos parâmetros (Gráfico 21). Variável negativa em relação à Governança Tributária; e
- a evolução da posição do passivo tributário. Variável negativa em relação à Governança Tributária.

Reafirmar-se que todos os dados acima expostos fazem referência aos Demonstrativos Consolidados da *Holding* de participação OAS S.A.

6 CONCLUSÕES

Conforme evidenciado ao longo desta pesquisa, foi possível constatar que os eventos ocorridos após o ano de 2014 (Operação Lava Jato, rebaixamento do *rating* pelas agências classificadoras, Recuperação Judicial, eleições de nova Diretoria Executiva, Acordo de Leniência com CGU e AGU, obtenção de certificações e recertificações e finalização da Recuperação Judicial) promoveram alterações entre a estrutura de patrimônio e de gestão da Companhia, materializadas pela transferência de responsabilidade pelos atos de gestão, dos herdeiros para gestores profissionais, constituindo-se em um avanço relevante na governança corporativa do grupo OAS.

Este processo confere valor de forma sustentável para a Companhia (SERAFIM, QUELLAS; ALLEDI, 2010), reforça os argumentos no sentido de que os conflitos entre as estruturas, conforme os problemas de agência reportados por Berle e Means (1932), são importantes para o aperfeiçoamento da Governança Corporativa e, de igual sorte, em relação à assimetria informacional pontuada por Fontes Filho (2003).

As evidências da adoção de boas práticas de Governança Corporativa e Tributária se perfilam quando do exame da organização objeto do estudo de caso. Daí a dicotomia constante no trabalho, que buscou analisar informações gerais da companhia, aqui sob o enfoque da Governança Corporativa, e dados mais específicos das práticas do segmento da execução tributária, agora sob o olhar da Governança Tributária, frentes aos desafios impostos pela evolução tecnológica.

Foi também possível constatar que as práticas de gestão e operação do negócio coincidem com as de gestão e operação dos tributos. Tais considerações estão lastreadas em autores como Calijuri (2009) e Moge et al. (2011).

Em que pese a atuação da companhia em 19 outros países e que a equipe do CSC seja integralmente composta de brasileiros, o cenário tributário local se apresenta de forma especialmente desafiadora. Pode-se confirmar essa percepção inicial disposta no referencial teórico a partir das entrevistas realizadas junto a equipe operacional.

Tornou-se também possível caracterizar o setor de atuação da OAS como

especialmente desafiador, em decorrência da alta carga tributária, multiplicidade de tributos e dificuldades para fins de atendimento às obrigações acessórias junto a diferentes entes federativos.

Ciente da necessidade de evolução nos parâmetros de Governança Tributária, medidas importantes foram implementadas pela Companhia: estruturação do negócio; capacitação de pessoas; e investimento em infraestrutura de tecnologia, sendo eles:

- criação de mais divisões de negócio na companhia, saindo de um cenário em 2014 de apenas 2 divisões para 5 divisões em 2019, permitindo assim atuação com maior nível de especificidade e eficiência;
- reformulação e divulgação do Manual de Conduta Ética, reafirmando os parâmetros de transparência e *accountability*;
- alinhamento da área de execução tributária ao planejamento estratégico da companhia, possibilitando que a gestão tributária seja realizada de modo eficiente e sustentável;
- concentração, em poucos *softwares*, de toda a atividade de apoio à execução tributária;
- investimentos em tecnologia, ampliando o escopo das plataformas a partir das novas exigências do Fisco;
- otimização da execução tributária, agora estruturada no modelo de Centro de Serviço Compartilhado – CSC, contribuindo para o processo de desenvolvimento da Governança Tributária, e permitindo a otimização de recursos financeiros;
- agrupamento físico do CSC da Companhia (ainda em fase de implementação), com o objetivo de redução das despesas com pessoal e do espaço físico necessário, concentrando toda a execução tributária em um único local, conferindo maior agilidade ao processo decisório e possibilitando a otimização dos resultados a partir da maior interação e difusão do conhecimento entre os integrantes da execução tributária;
- estabelecimento de um canal de comunicação mais próximo entre a estrutura

de execução tributária e as demais subsidiárias e áreas da Companhia, de modo a permitir um constante acompanhamento e concessão de orientações tributárias sobre as transações realizadas pelas equipes operacionais;

- estabelecimento de papéis e responsabilidades bem definidos, determinando os limites de atuação, evitando, assim, a concorrência interna e/ou redundâncias desnecessárias no processo de execução tributária;
- investimento em capacitação de funcionários atuantes no CSC;
- implementação de roteiro de auditoria interna, permitindo que o seu próprio corpo de colaboradores aumente a confiabilidade e assertividade dos demonstrativos contábeis/fiscais;
- relação mais próxima com os auditores independentes e administradores do processo de Recuperação Judicial, dedicada ao atendimento das suas exigências, demonstrando assim uma maior transparência e confiabilidade; e
- manutenção de uma base de dados íntegra e acessível.

Essas iniciativas foram implementadas de forma gradativa pela companhia entre os exercícios de 2013 a 2019, mesmo em um cenário de escassez de recursos, decorrente do processo de recuperação judicial.

Prosseguindo na análise da evolução da Governança Tributária, agora a partir do ponto de vista dos demonstrativos contábeis e fiscais produzidos pela companhia no período, foi possível identificar os seguintes indicadores:

- o confronto das variáveis (receita e tributos pagos), não detém uma correlação de retração conjunta, como esperado. O declínio da Receita Líquida não é necessariamente refletido no decréscimo da rubrica tributos, sendo isso devido ao fato de alguns tributos não terem como base de cálculo a receita líquido e ao fato do Fisco estar mais atuante em seu processo arrecadatório. Variável positiva em relação à Governança Tributária;
- o indicador composto dos dados do Ativo Circulante e Não Circulante em confronto com valores constantes na conta de Impostos a recuperar, apresenta uma relação de decréscimo conjunto das duas variáveis. O

indicador pode ser interpretado no sentido de que a diminuição de investimentos na etapa do planejamento tributário reduz a identificação de oportunidades. Variável negativa em relação à Governança Tributária;

- o indicador composto dos dados do Passivo Circulante e Não Circulante em confronto com valores constantes nas contas de “Tributos e Contribuições a Recolher”, “Impostos de Renda e Contribuição Social a pagar” e “Parcelamento de Tributos Federais”, apresenta uma elevação conjunto das duas variáveis. O aumento das obrigações gerais da companhia também teve implicações na elevação das obrigações tributárias de curto e longo prazo, sendo este evento atribuível ao papel mais atuante do Fisco na atividade de arrecadação e fiscalização, com apoio de tecnologia. Variável positiva em relação à Governança Tributária;
- o aumento de provisões para contingências gerais bem como aquelas relacionadas à área tributária (Gráficos 17, 18, 19 e 20). Variável positiva em relação à Governança Tributária;
- histórico dos resultados dos trabalhos de auditoria independente que não representam uma evolução sólida nos parâmetros (Gráfico 21). Variável negativa em relação à Governança Tributária; e
- a ampliação do passivo tributário. Variável negativa em relação à Governança Tributária.

Pelos dados colhidos ao longo do trabalho de pesquisa, sobretudo as entrevistas e a visita *in loco* às instalações do CSC, são perceptíveis os avanços em termos de estruturação do negócio e capacitação de pessoas.

Entretanto, as mesmas considerações não podem ser tecidas em relação aos investimentos em infraestrutura de tecnologia. Por um lado, entende-se que a aglutinação de operações em um mesmo ERP permite um acesso íntegro à base de dados. E a manutenção deste mesmo ERP ao longo dos exercícios facilita a familiarização com as suas rotinas e comandos pelos integrantes da operação tributária. Todavia, a ausência de ferramentas complementares de auditoria das informações alimentadas e processadas pelos ERP's utilizados pelo Grupo (SAP E

TOTVS) tornam as informações mais susceptíveis a erros. Segundo os parâmetros de auditoria, esses dados apresentam menor confiabilidade, estando passíveis de gerar riscos fiscais.

Já as tecnologias adotadas pelos diferentes Fiscos, como tecnologia *in cloud*, inteligência artificial e *machine learning*, blockchain e *data & analytics*, foram acompanhadas em pouca medida pela companhia em sua execução tributária, deixando esta tarefa de forma exclusiva para os licenciadores dos *softwares* (SAP e TOTVS). Estas desenvolvedoras disponibilizam iniciativas satisfatórias em tecnologia *in cloud* e *data & analytics*, mas ínfimas em inteligência artificial e *machine learning*, e inexistentes em *blockchain*.

Segundo dados colhidos nas entrevistas, a empresa estuda a contratação de nova ferramenta tecnológica ou sistema (*Framework*), que teria a proposta de garantir uma gestão integrada e consolidada do ciclo de vida tributário, a partir de funcionalidades como gerenciamento de processos, auditorias, controle sobre ajustes e créditos, além da geração e manutenção de obrigações acessórias nas esferas federal, estadual e municipal. A contratação de uma nova solução com tais funcionalidades potencialmente geraria um atendimento mais efetivo em termos de tecnologia *in cloud*, *data & analytics* e, ainda, avançaria em termos de inteligência artificial e *machine learning*.

Independentemente da decisão estratégica acerca da contratação de novas soluções de tecnologia, ainda há espaço para otimização de algumas rotinas, ainda realizadas com base em ferramentas não adequadas (Microsoft Excel). Este cenário se verifica sobretudo nas rotinas de cumprimento das obrigações acessórias municipais que exigem esforços adicionais para atualização de alterações legislativas e para a montagem de *layouts*.

Diretrizes gerais difundidas por organizações nacionais, internacionais e supranacionais, apontam que a utilização de ferramentas de tecnologia se apresentam como um dos fatores de destaque para o desenvolvimento da Governança Corporativa e Tributária (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004). E, dado o nível e a forma de exigência dos temas que cercam a área tributária, a utilização eficiente destas inovações tecnológicas se mostram ainda mais indissociáveis em termos de desenvolvimento da Governança Tributária.

Assim, essas constatações demonstram que a companhia está em processo de evolução, buscando a gestão e operação dos tributos de forma estratégica e analisando e acompanhando os seus impactos em todo o negócio, embora esse processo ainda não esteja plenamente consolidado. A tese defendida por Scholes e Wolfson (apud CALIJURI, 2009, p. 43) é entendida pela Companhia como prioritária para o desenvolvimento sustentável da Governança Tributária.

Em relação ao Pilar da Transparência, foram identificados os seguintes fatores de sua evolução:

- a necessidade de adequação da Companhia para fins de apresentar demonstrativos contábeis/fiscais para a empresa responsável por figurar como Administradora Judicial do Plano de Recuperação;
- a submissão desses dados aos seus inúmeros credores e ao próprio Poder Judiciário; e
- o tratamento do passivo tributário, verificável a partir do aumento das provisões para contingenciamento de riscos tributários.

Por outro lado, como pontos negativos relacionados ao pilar da transparência, cabe destacar a desabilitação do link de “Relação com Investidores” e a ausência de plena cooperação entre a companhia e os auditores independentes. No período sob análise, observou-se aprovações dos demonstrativos com ressalvas, abstenções de opinião e até opiniões adversas.

Tais conclusões e demais considerações constantes nestes opinativos emitidos por auditorias externas também apontam deficiências nos indicadores de *compliance*, equidade, transparência e *accountability* das práticas adotadas pelos integrantes da Companhia dedicados à produção destes demonstrativos e/ou informações, dentre eles, e principalmente, aqueles integrantes da Execução Tributária.

Vistos esses dados negativos extraídos especificamente dos demonstrativos contábeis, em outras searas a Companhia avança na busca da otimização dos seus níveis de governança, tendo a matéria tributária relevância nesse novo contexto de

atingimento de metas. Nota-se o relevo dado pela Companhia ao *compliance* em suas diferentes práticas, dentre elas com a sua área de execução tributária. A iniciativa, em 2018, de confecção de um novo Código de Conduta, reafirma e atualiza as regras e princípios que devem guiar as ações e relações entre colaboradores, fornecedores e parceiros. Institui-se o Comitê de *Compliance* e Auditoria de Gestão.

Expressões pinçadas do Código de Conduta como “cumprimento de todas as legislações e regulamentos”, “observância às regras aplicáveis”, se reportam a busca de melhorias relacionadas ao pilar do *compliance*. Os pilares da equidade e da transparência são citados nominalmente pelo Código de Conduta e sugerem releitura das boas práticas. Os termos “responsabilidade” e “tolerância zero à fraude e à corrupção” também são citados num contexto regulação de boas práticas reescritas a partir do pilar da *accountability*.

Todos esses pilares da Governança, então firmados pelos autores Gonzalez (2004, p. 189), Carvalho (2002) e Andrade e Rossetti (2004, p.27), devem ser observados pelos colaboradores em suas diferentes relações, dentre eles os que integram a execução tributária, com aplicação orientada “para resultados”, para “preservar a imagem, reputação e patrimônio da OAS” e a “perpetuação da empresa”.

A OAS, portanto, alinha-se com os recortes realizados no referencial teórico em termos de conceitos da Governança Corporativa e Tributária, a serem entendidos sob o viés da multidisciplinariedade, da mudanças nos processos e com foco em resultados, em alinhamento, portanto, com os argumentos de Silveira (2015, p. 3), Oliveira (2006, p. 17), Alink e Kommer (2016, p.189) e Lethridge (1997, p. 210), além de entidades como o CVM (2002, p. 1) e o IBGC (2019) e em relação, especificamente, à Governança Tributária, cita-se os autores Cunha (2012, p. 1), Aguiar (2015, p.59) e Castro (2013, p. 196).

Mesmo sendo a OAS uma sociedade anônima de capital fechado, foi possível constatar que as diretrizes estruturadas pela *International Financial Reporting Standards* (IFRS), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pela Lei Sarbanes-Oxley foram observadas pela Companhia a partir da adoção de boas práticas de Governança Corporativa e Tributária, o que, inclusive, é requerido, pois a empresa mantém relações acionárias com fundos de pensões e outras entidades

reguladas, além de ser submetida ao escrutínio das agências de classificação de risco, como a *Standard & Poor's* e a *Fitch Ratings*. Diante de tais reflexos, as constatações desta pesquisa reforçam a percepção de relevância do tema tributário conforme apresentado por Dickison (2019) e Alink e Kommer (2016, p.6).

Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas e, com isso, haja observação de um maior número de casos concretos, de modo a confirmar ou negar as hipóteses construídas ao longo deste trabalho. Estas novas pesquisas podem não somente ser destinadas à análise de outras organizações, ampliando de maneira horizontal o universo de pesquisa, mas também podem ser realizados sobre a Governança Tributária, então analisada sobre outros vieses. Isto porque os contornos da Governança Tributária, como espécie da Governança Corporativa, ainda são merecedores de maiores desdobramentos. As utilizadas na presente pesquisa seguem uma perspectiva multidisciplinar, com o foco no desenvolvimento e em processos da companhia.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, José Roberto. **Articulação Federativa e Gestão Fiscal**. Desafios e tendências da gestão fiscal dos estados brasileiros: uma visão estratégica. Brasília: Comitê de Secretários de Fazenda – COMSEFAZ, 2017. p. 61-76.
- AGUIAR, Luciana Ibiapina Lira. **A Governança Corporativa Tributária como requisito para o exercício da atividade empresarial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2015.
- AGUILERA, Ruth V.; CUERVO-CAZURRA, Alvaro. Codes of good governance worldwide: what is the trigger?. **Organization studies**, v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840604040669> Acesso em: 04 jun. 2019.
- ALINK, Matthijs; KOMMER, Victor van. Tradução de Vinicius Pimentel de Freitas. **Manual de Administração Tributária**. Brasília: IBDF, 2016.
- AMARAL, Gilberto Luiz do. **Governança Tributária: imprescindível para as empresas**. Disponível em: <http://www.governancatributaria.com.br/> Acesso em: 08 de maio de 2019.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS SECRETARIAS DE FINANÇAS DAS CAPITAIS (ABRASF). **Padrão Nacional ABRASF DA Nota Fiscal de Serviços Eletrônica – NFS**. Secretaria Municipal de Finanças de Belo Horizonte Coordenador do GT 01. Disponível em: http://www.abrasf.org.br/paginas_multiplas_detalhes.php?cod_pagina=1&titulo=TEMAS%20T%C9CNICOS&data=nao Acesso em: 23 out. 2019.
- BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral Básica**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2000.
- BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. **Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas OAS S.A – Em recuperação judicial**. [S.l.], 2016.
- BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. **Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas OAS S.A – Em recuperação judicial**. [S.l.], 2017.
- BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. **Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas OAS S.A – Em recuperação judicial**. [S.l.], 2018.
- BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. **Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas OAS S.A – Em recuperação judicial**. [S.l.], 2019.

BEBCHUK, Lucian A.; WEISBACH, Michael S. The state of corporate governance research. **The review of financial studies**, v. 23, n. 3, p. 939-961, 2010. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121>.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BM&FBOVESPA. 2019. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/index.htm. Acesso em: 01 ago. 2019.

BORGERTH, Vania Maria Da Costa. **Sox: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. 1. ed. São Paulo, SP: Thomson Learning, 2007. 96p.

BRASIL. **Lei nº 5.614, de 5 de outubro de 1970**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5614.htm. Acesso em: 01 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 01 ago. 2019

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 ago. 2019.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **Avaliação da gestão tributária a partir de uma perspectiva multidisciplinar**. 248 f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CARTAXO, Fátima. **Articulação Federativa e Gestão Fiscal**. Desafios e tendências da gestão fiscal dos estados brasileiros: uma visão estratégica. Brasília: Comitê de Secretários de Fazenda – COMSEFAZ, 2017. p. 39-59.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.

CASTRO, Hélder Uzêda. **Fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança tributária**: um estudo de caso sobre a estruturação da administração tributária da Petrobras. Salvador: UNIFACS, 2013.

CHAVES, Danielle. S&P rebaixa rating da OAS de B+ para CC após inadimplência. **Exame**, São Paulo, 05 jan. 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mercados/s-p-rebaixa-rating-da-oas-de-b-para-cc-apos-inadimplencia/>. Acesso em: 04 maio 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 23 maio 2019.

CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICAS FAZENDÁRIAS (CONFAZ). **Cônvênio ICMS 115/03, de 12 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a uniformização e disciplina a emissão, escrituração, manutenção e prestação das informações dos

documentos fiscais emitidos em via única por Sistema eletrônico de processamento de dados. Disponível em:

http://www1.fazenda.gov.br/confaz/confaz/Convenios/ICMS/2003/CV115_03.htm.

Acesso em: 1 ago. 2019.

COUTINHO, Marianne; LA ROSA, Rodrigo. **Transformação da área tributária com os impactos das novas tecnologias**. 3 de dezembro de 2018. Disponível em:

<https://ibefsp.com.br/transformacao-da-area-tributaria-com-os-impactos-das-novas-tecnologias>. Acesso em: 07 out. 2019.

CUNHA, Roberto. **O papel do gestor na Governança Tributária**. Disponível

em:http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/releas-epapel-do-gestor-na-governanca-tributaria.aspx Acesso em: 4 maio 2012.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho; RODRIGUES, Ângelo Constâncio; ABBUD, Emerson Luiz. Governança Corporativa: Análise da sua Aplicabilidade no Setor Público. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 20., 2008. Rio de Janeiro. **Anais** [...] 2008.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDITORES INDEPENDENTES.

Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas Referentes ao Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2014 e Relatório dos Auditores Independentes Sobre as Demonstrações Financeiras da OAS S.A. e Controladas. [S.l.], 2015.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDITORES INDEPENDENTES.

Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas Referentes ao Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2015 e Relatório dos Auditores Independentes Sobre as Demonstrações Financeiras da OAS S.A. (Em Recuperação Judicial). [S.l.], 2016.

DENIS, Diane K.; MCCONNELL, John J. 2003, International corporate governance. **Journal of financial and quantitative analysis**, v.38, n.1, p. 1-36.

<https://doi.org/10.2307/4126762>.

DICKISON, Ben. Tax and Good Governance. **OECD JOURNAL: General Papers**.

2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/gen_papers-2010-5kgc6cl2zv0q.

Acesso em: 24 set. 2019.

DINIZ, Eli. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995.

DUARTE, Roberto Dias. **Big Brother Fiscal III: O Brasil na Era do Conhecimento**. 3. ed. Belo Horizonte: Cafélaranja, 2009.

FITCHRATINGS. Definições de Ratings. **FITCHRATINGS**, maio 2019. Disponível

em:https://assets.ctfassets.net/03fbs7oah13w/1iAfUrXVK6Y7EPZEw7fFYR/70e0a3503a45d789b9d2c054d9b57f49/Rating_Definitions_Maio_2019_final.pdf. Acesso em: 4 maio 2020.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. *In:*

CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y

DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003. Panamá. **Anais** [...] 2003.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GONÇALVES, Alcindo. O Conceito de Governança. *In*: CONGRESSO NACIONAL CONPEDI, 14., 2005. Fortaleza **Anais** [...] Fortaleza 3,4 e 5 de novembro de 2005. Disponível em:
<http://www.conpedi.or.br/manaus/arquivo/Anais/Alcindo20%Goncalves.pdf>. Acesso em: 16 maio. 2019.

GONZALEZ, R. **Governança e Comunicação na Responsabilidade Social Empresarial. Relações com Investidores**. [S.l.]: IMF Editora. n. 73, Mar.2004.

HOFFMANN, Álvaro Nestor Weber; BRIÃO, Adriana Horst. Como a evolução tecnológica do governo impacta na gestão empresarial. **Revista Gestão E Desenvolvimento em Contexto- GEDECON**, v.1, n.1, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Origem da boa governança**. Disponível em:
<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>. Acesso em: 16 maio. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT). **Quantidade de Normas Editadas no Brasil: 28 anos da Constituição Federal de 1988**. 2016. Disponível em: <https://ibpt.com.br/noticia/2603/Brasil-edita-cerca-de-800-normas-por-dia-somando-5-4-milhoes-desde-a-Constituicao-de-1988>. Acesso em: 02 out. 2019.

KREUZBERG, Fernanda; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 43-66, jan./fev. 2019. Disponível em:
<http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>. Acesso em: 04 jun. 2019.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Legal determinants of external finance. **Journal of Finance**, v.52, n.3, p.1131-1150, jul. 1997.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LETHRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dez 1997. Disponível em:
<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>. Acesso em: 4 maio. 2019.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 7 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MAIA, Camila. Na sequência de Fitch e S&P, Moody's corta nota da OAS. **Valor Econômico**, São Paulo, 05 jan. 2015. Disponível em:
<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/01/05/na-sequencia-de-fitch-e-s-p-moody-s-corta-nota-da-oas.ghtml>. Acesso em: 4 maio 2020.

MONKS, R. A. G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. 3. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MOODY'S Investors Service. **Símbolos e Definições de Rating**. nov. 2018.

Disponível em:

https://www.moody's.com/sites/products/ProductAttachments/Rating%20Symbols_23Nov2018.pdf. Acesso em: 04 maio 2020.

MOGE, José Eduardo et al. **Gestão de tributos na empresa moderna**. São Paulo: Senac, 2011.

MOTTA, José Luiz de Souza; SILVEIRA, Alfredo Maciel; BORGES, Luiz Ferreira Xavier. Exemplo de modelo referencial de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 191-222, dez. 2006.

NUNES Wálter; BARAN, Katna. Herdeiro da OAS sofre infarto durante depoimento da Lava Jato em Curitiba. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 8 jul. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/07/herdeiro-da-oas-passa-mal-durante-depoimento-em-curitiba-e-e-levado-a-hospital.shtml>. Acesso em: 04 maio 2020.

OAS. **Código de Conduta**. São Paulo, 2018.

OAS. Disponível em: <http://www.oas.com.br/oas-com/oas-s-a/quem-somos/quem-somos.htm>. Acesso em: 07 abr. 2020.

O CRASH da bolsa de Nova York. Disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Quinta-Feira_Negra. Acesso em: 14 maio 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OPERAÇÃO Lava Jato: entenda o caso da empreiteira OAS, primeira vítima da Operação Lava Jato. Uol Notícias, São Paulo, 06 jan. 2015. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/infomoney/2015/01/06/com-calotes-de-mais-de-r-100-mi-oas-e-a-primeira-vitima-da-operacao-Lava-Jato-entenda.htm>. Acesso em: 04 maio 2020.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Citizen-State Relations: Improving governance through tax reform**. 2010. Disponível em: <http://www.oecd.org/dac/governance-development/46008596.pdf>. Acesso em: 24 set. 2019.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Disponível em: <http://www.oecd.org/latin-america/>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

STANDAR & POOR'S. Definições de Ratings da S&P Global Ratings. **S&P Global Rating**, 18 set. 2019. Disponível em:

https://www.standardandpoors.com/pt_LA/delegate/getPDF?articleId=2305827&type

=COMMENTS&subType=REGULATORY. Acesso em: 04 maio 2020.

SANTOS, Rafael. OAS, que perdeu 108 mil dos 120 mil empregados, sai da recuperação judicial. **Conjur**, São Paulo, 03 mar. 2020. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2020-mar-03/oas-perdeu-108-mil-120-mil-empregados-sai-recuperacao-judicial> Acesso em: 04 maio 2020.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **10 anos de Internet. Linha do Tempo**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/10anos/linhatempo>. Acesso em: 08 out. 2019.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações. *In*: CONGRESSO NACIONAL Niterói DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais** [...] Niterói (RJ): UFF, 2010.

SERASA EXPERIAN. **Indicadores Econômicos – Indicador de Inadimplência de Empresas**. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadores-economicos> Acesso em: 14 maio 2018

SILVA, André Luiz Carvalho de. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Myeiyne3VJ4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=+silva+luiz+carvalho+governan%C3%A7a+corporativa+e+decis%C3%B5es+financeiras&ots=WcFZ25sxxkK&sig=0ievGXIL0mIXLJdCnbEmnTnd3Ml#v=onepage&q=silva%20luiz%20carvalho%20governan%C3%A7a%20corporativa%20e%20decis%C3%B5es%20financeiras&f=false>. Acesso em: 16 ago. 2019

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Qd6sCQAAQBAJ&lpg=PT3&ots=tnTY6P73AX&dq=pilares%20da%20governan%C3%A7a%20corporativa%20transpar%C3%Aancia%20compliance&lr&hl=pt-BR&pg=PT30#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 ago. 2019

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, n.52, p.737–83, 1997.

STEINBERG, Herbert et al. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**: São Paulo: Gente, 2003.

TJSP. **Sentença**: Processo nº 1030812-77.2015.8.26.0100. Juiz: Henrique Papaterra Limongi. DJ: 03/03/2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-mar-03/oas-perdeu-108-mil-120-mil-empregados-sai-recuperacao-judicial> Acesso em: 04 maio 2020.

U.S SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **The Laws That Govern the Securities Industry**. Disponível em: <https://www.sec.gov/answers/about-lawsshtml.html>. Acesso em: 14 maio 2019.

WORLD BANK. **Doing Business 2015**: going beyond efficiency. Regional profile 2015. Latin America and Caribbean (LAC). Washington, D. C.: World Bank Group, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA⁷⁰

Bloco 1: Qualificação do entrevistado

- (1) Cargo-função: (B e C)
- (2) Nível funcional: (B e C)
- (3) Diretoria a que está atualmente submetido(a): (B e C)
- (4) Tempo na Companhia:
 - Menos de 1 ano
 - Entre 1 a 3 anos
 - Entre 3 a 5 anos
 - Mais de 5 anos
- (5) Tendo trabalhado em diferentes Diretorias, tempo na Companhia dedicado à área de execução tributária: (C)
 - Menos de 1 ano
 - Entre 1 a 3 anos
 - Entre 3 a 5 anos
 - Mais de 5 anos

Bloco 2: Governança Corporativa

- (6) Quais as estruturas de controle presentes nesta estrutura organizacional? (B)

⁷⁰ No roteiro de entrevista no modelo semiestruturado, ao final de cada pergunta, o pesquisador insere uma ou mais letras (“A” a “F”) então correlatas aos objetivos específicos que serão potencialmente explorados na resposta dos entrevistados. São os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a evolução histórica da empresa referenciada no estudo de caso;
- b) Mapear a estrutura organizacional e de processos na empresa em estudo;
- c) Examinar a estruturação da execução tributária na empresa objetivo de estudo;
- d) Descrever a evolução da governança corporativa;
- e) Realizar o estudo da evolução da governança tributária;
- f) Apontar os impactos trazidos pela evolução tecnológica sobre a governança tributária.

- Conselho de Administração
- Conselho Fiscal
- Controladoria
- Diretoria de *Compliance*
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Consultorias Externas
- Comitês
- Outros

(7) Como funciona o modelo de Governança Corporativa da Companhia? (D)

(8) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar da **EQUIDADE** da Governança Corporativa? (D)

(9) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar da **TRANSPARÊNCIA** da Governança Corporativa? (D)

(10) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar do **COMPLIANCE** da Governança Corporativa? (D)

(11) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar do **ACCOUNTABILITY** da Governança Corporativa? (D)

(12) Quais foram os impactos do rebaixamento dos ratings pelas agências de classificação de riscos *Standar & Poor's* e *FitchRatins* (2014 e 2015)?

(13) Quais ações complementares de Governança Corporativa foram implementadas pós Recuperação Judicial? (D)

(14) Qual o estágio do processo de Recuperação Judicial? (D)

(15) Pós Evento do Pedido de Recuperação Judicial, avalia-se que houve uma ampliação dos níveis de governança dos atos da companhia? Se sim, em que valoração? (D)

- Sim
- Não

- Nenhum, nenhuma nova rotina foi implementada;
- Baixo, poucos ajustes foram alterados nas rotinas;
- Médio, alguns ajustes foram sim implementados;
- Alto, diversas novas rotinas foram implementadas.

(16)Algun exemplo de novo parâmetro tendente à ampliação dos níveis de Governança Corporativa? (D)

- Eleição de Conselheiros de Administração Independentes;
- Aumento dos percentuais de *Tag along*;
- Divulgação de informações relevantes de transcendem as exigidas pela Lei S.A;

(17)Pós evento da Recuperação Judicial, como pode ser avaliado o nível de interação da estrutura de patrimônio na gestão da Companhia? (D)

- Nenhuma participação, os executivos detêm total autonomia;
- Baixa, as principais decisões ainda são compartilhadas com a estrutura de capital;
- Média, algumas decisões ainda são compartilhadas com a estrutura de capital;
- Alto, grande parte das decisões adotados pelos executivos é orientada pela estrutura de capital.

(18) Existe algum planejamento da Companhia de ampliar os seus níveis de governança e promover a abertura de capital? Se sim, haveria um tempo estimado? (D)

- Sim
- Não

- Curto Prazo, menos de 2 anos
- Médio Prazo, entre 2 e 5 anos
- Longo Prazo, mais de 5 anos

Bloco 3: Governança Tributária

(19) Como está organizada a área de execução tributária da Companhia? (E)

(20) Quais os principais processos de execução tributária da Companhia? (B e E)

(21) Quais as estruturas de controle internas e externas específicas presentes na área de execução tributária da Companhia? (B e E)

- Conselho de Administração
- Conselho Fiscal
- Controladoria
- Diretoria de *Compliance*
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Consultorias Externas
- Comitês
- Outros

(22) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar da **EQUIDADE** da Governança Corporativa aplicados na execução tributária? (E)

(23) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar da **TRANSPARÊNCIA** da Governança Corporativa aplicados na execução tributária? (E)

(24) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar do **COMPLIANCE** da Governança Corporativa aplicados na execução tributária? (E)

(25) Poderia exemplificar atos de gestão lastreados no pilar do **ACCOUNTABILITY**

da Governança Corporativa aplicados na execução tributária? (E)

(26) Houve mudanças na execução tributária pós Recuperação Judicial? Quais? (B e E)

(27) Quantidade de profissionais alocados para atendimento da execução tributária da Companhia? Existem dados que apontam uma evolução deste quantitativo? (B, E e F)

(28) Há uma subdivisão destes profissionais em setores e departamentos em razão da especificidade dos tributos? A exemplo de tributos diretos ou indiretos? Ou a divisão ocorre por tributo? (B e E)

(29) Qual o percentual de custo destes profissionais no universo da Companhia? Existem dados que apontam uma evolução destes custos? (B e E)

(30) Existe algum processo de capacitação direcionado aos profissionais que atuam na área de execução tributária? Quais? E em que periodicidade? (B, E e F)

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Frequentemente
- Sempre

(31) Estratégias e/ou diretrizes em matéria tributária compõem pauta de reuniões do conselho de administração? (E)

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Frequentemente
- Sempre

(32) Qual a última revisão estratégica de tributos da Companhia? Isto é realizado? Se sim, com qual periodicidade? (E)

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Frequentemente
- Sempre

(33) A gestão de riscos tributários é considerada como fator crítico para preservar o desempenho geral da Companhia? (E)

- Sim
- Não

(34) Existem reuniões dirigidas a acionistas e investidores cuja pauta é específica na área tributária? (E)

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Frequentemente
- Sempre

(35) Como poderia classificar a percepção da efetividade das orientações de governança tributária no dia a dia da execução tributária? (E)

- Ruim
- Intermediária
- Boa
- Ótima

(36) Como poderia classificar a percepção sobre os impactos das evoluções tecnológicas na execução tributária na empresa: (E e F)

- Fraca
- Média

- Forte

Bloco 4: Evolução Tecnológica

(37) Quais ferramentas de apoio são utilizadas pela empresa na área de execução tributária? (F)

(38) Havendo mais de uma, dentre elas existem ferramentas de entrada de informações, de apuração de tributos e de auditoria? (F)

(39) Caso haja multiplicidade de ferramentas, houveram ações no sentido de adoção de uma única ferramenta? (F)

(40) Houve esforços necessários para atendimento das inovações introduzidas pelo Projeto SPED? Quais? (F)

(41) Caso a Companhia, tenha participado de algum dos projetos pilotos do SPED, as ponderações da Companhia foram realmente internalizadas pelos órgãos fazendários? (E e F)

- Não
- Parcialmente
- Integralmente

(42) Quais foram os principais desafios da estruturação da execução tributária da Companhia decorrentes do processo de automação das obrigações fiscais? (B, E e F)

- Capacitação de Pessoas
- Estrutura de Negócio
- Tecnologia da Informação
- Outros

(43)Dentre as iniciativas tecnológicas introduzidas pelo Fisco, qual (quais) gerou (geraram) impactos positivos na Governança Tributária da Companhia? (E e F)

- CNPJ
- EFD-ICMS/IPI
- EFD-CONTRIBUIÇÕES
- ECD
- ECF
- eSocial
- EFD-Reinf
- e-Financeira
- Sistema Eletrônico de Processamento de Dados
- SINTEGRA/ICMS
- Nota Fiscal Eletrônica
- EFD-ICMS/IPI
- MDF-e
- CT-e
- NFS-e
- Outros

(44)Dentre as iniciativas tecnológicas introduzidas pelo Fisco, qual (quais) **NÃO** gerou (geraram) impactos positivos na Governança Tributária da Companhia, desencadeando apenas mais investimentos de recursos? (E e F)

- CNPJ
- EFD-ICMS/IPI
- EFD-CONTRIBUIÇÕES
- ECD
- ECF
- eSocial
- EFD-Reinf
- e-Financeira

- Sistema Eletrônico de Processamento de Dados
- SINTEGRA/ICMS
- Nota Fiscal Eletrônica
- EFD-ICMS/IPI
- MDF-e
- CT-e
- NFS-e
- Outros

(45) Existem iniciativas na área de tecnologia para fazer frentes a estes novos desafios? Se sim, quais? (F)

(46) Novas tecnologias como inteligência artificial e tecnologias *in cloud*, automação via robótica, validação de transações por meio da *blockchain* e utilização de *Data & Analytics* são utilizados na execução tributária da Companhia? (F)

(47) Caso positivo, poderia exemplificar as ferramentas tecnológicas utilizadas na execução tributária da Companhia? (F)

(48) Quais foram os desafios e oportunidades para a Governança Tributária identificados na Companhia a partir da perspectiva de **Capacitação de Pessoas**? (B, E e F)

(49) Quais foram os desafios e oportunidades para a Governança Tributária identificados na Companhia a partir da perspectiva da **Estrutura de Negócios**? (B, E e F)

(50) Quais foram os desafios e oportunidades para a Governança Tributária identificados na Companhia a partir da perspectiva da **Tecnologia da Informação**? (B, E e F)

ANEXO A – QUADRO GERAL DAS EMPRESAS, QUADRO SOCIETÁRIOS E CAPITAL SOCIAL DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM O GRUPO OAS

Área	EMPRESA	CNPJ/MF	ATIVIDADE / RESUMO	ACIONISTA/COTISTA	CAPITAL	PARTICIPAÇÃO
NACIONAL	ARENA PORTO ALEGRENSE S/A	10.938.980/0001-21	Engenharia civil, compra e venda de imóveis, locação de bens, gestão e administração; bens móveis, de direitos de superfície e de obras nela construídas; exploração de direitos de superfície constituídos sobre imóveis de terceiros e exploração e administração de estádios de futebol.	SPE GESTÃO DE ARENAS S.A.	661.376.497,00	100,00%
					661.376.497,00	100,00%
	ARENA DAS DUNAS CONCESSÃO E EVENTOS	13.475.478/0001-10	Gestão de instalações de esportes	OAS Arenas S/A	75.011.971,00	100,00%
					75.011.971,00	100,00%
	ATLAS SERVIÇOS DE PERFURAÇÃO LTDA	16.515.366/0001-33	Atividades de apoio à extração de petróleo e gás natural	OAS Óleo e Gás S/A Essex Oleo e Gas Ltda Piemonte Part e Investimentos Ltda	2.900,00 7.000,00 500,00	25,00% 70,00% 5,00%
					10.000,00	100,00%
	OAS SOLUÇÕES AMBIENTAIS S/A	11.867.422/0001-85		OAS Investimentos	107.252.762,00	100,00%
					107.252.762,00	100,00%
	OAS ÓLEO E GÁS S/A	11.866.604/0001-31		OAS INVESTIMENTOS Fundo de Investimento FGTS	8.070,705 s 159.960	61,00% 39,00%
					13.230.665,00	100,00%
	BR TERMINAIS E LOGÍSTICA S/A	11.866.637/0001-81		OAS S/A	1.000,00	100,00%
					1.000,00	100,00%
	CMP PARTICIPAÇÕES LTDA	42.187.138/0001-91	Holding de instituições não financeiras	Cesar de Araújo Mata Pires José Adelmário Pinheiro Filho	18.082.427,00 1,00	99,99% 0,01%
					18.082.428,00	100,00%
	CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO S/A	12.749.710/0001-06	Exploração de Concessão Administrativa	OAS Investimentos S/A Odebrecht CONE - Carlos Christian-Nelsen Engenharia S.A. ZI Participações S.A. Odebrecht Engenharia e Construção Internacional S.A. Construtora OAS S/A	13.234.963,00 13.234.963,00 8.823.398,00 1,00 1,00 1,00	37,500% 37,500% 25,000% 0,00003% 0,00003% 0,00003%
					35.293.237,00	100,00%
	CONSTRUTORA OAS S/A	14.310.577/0001-04	Engenharia civil e indústria de construção civil e pesada.	OAS S/A OAS ENGENHARIA S/A	1.233.895.312,00 4,00	99,9999997% 0,0000003%
					1.233.895.316,00	100,00%
	ECOVAP - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES VALE DO PARAIBA LTDA	08.089.124/0001-05	Engenharia civil e da indústria de construção civil, instalação e manutenção elétrica	Construtora OAS S/A Toyo Engineering Corporation SOG Óleo e Gás S/A	276.101,10 765.553,05 213.350,85	22,00% 61,00% 17,00%
					1.255.005,00	100,00%
EPP ENERGIA ELÉTRICA, PROMOÇÃO E PARTICIPAÇÕES LTDA	35.946.482/0001-51	Promoção e/ou participação em empreendimentos privados de geração de	OAS S/A Construtora OAS S/A	9.203.933,00 1.053,00	99,99% 0,01%	
				9.204.986,00	100,00%	
EDIFICAÇÕES ITAIGARA S/A	14.151.714/0001-05		Construtora OAS S/A Odebrecht Realizações Imobiliárias S/A	6.819.604,45 6.792.380,48	50,10% 49,90%	
				13.611.984,93	100,00%	
ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL PARTICIPAÇÕES S/A	15.427.668/0001-97	Holding de instituições não financeiras	OAS Investimentos S/A UTC Participações S/A Odebrecht Participações e Investimentos S/A	50.284.563,00 50.284.563,00 100.969.130,00	25,00% 25,00% 50,00%	
				201.138.256,00	100,00%	
ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL S.A.	12.243.301/0001-25	Construção de embarcações de grande porte, manutenção e reparação de embarcações e estruturas flutuantes	Enseada Indústria Naval e Participações S.A. Kawasaki Heavy Industries Ltd	57.473.996,00 24.631.713,00	70,00% 30,00%	
				82.105.709,00	100,00%	
FONTE NOVA NEGÓCIOS E PARTICIPAÇÕES S/A - FNP	08.906.994/0001-11	Exploração de Concessão Administrativa	OAS Arenas S/A Odebrecht	45.424.000,00 45.424.000,00	50,00% 50,00%	
				90.848.000,00	100,00%	
FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES OAS EMPREENDIMENTOS	16.877.796/0001-03	Fundos de investimento, exceto previdenciários e imobiliários	OAS INVESTIMENTOS FUNVICF	316.800,000 84.480,000	78,85% 21,15%	
				401.280,000,00	100,00%	
INAMBARI GERAÇÃO DE ENERGIA S/A	09.630.890/0001-90	Geração de energia elétrica	Construtora OAS S/A Centrais Elétricas Brasileiras Furnas Centrais Elétricas S/A	28.177.900,00 12.243.900,00 10.829.000,00	51,00% 29,40% 19,60%	
				51.250.800,00	100,00%	
LESS CLICK SYSTEMS LTDA	30.076.140/0001-04	Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas	OAS Arenas S.A BR Terminais e Logística S/A	149.999 1	99,9999% 0,0001%	
				150,000	100,0000%	
LP PARTICIPAÇÕES E ENGENHARIA LTDA	09.720.351/0001-41	Holding de instituições não financeiras	José Adelmário Pinheiro Filho Cesar de Araújo Mata Pires	26.126.452,00 1,00	99,999999% 0,000001%	
				26.126.453,00	100,000000%	
OAS ARENAS S/A	14.261.701/0001-50	Serviços de engenharia	OAS Investimentos S/A	174.331.959,00	100,00%	
				174.331.959,00	100,00%	
OAS EMPREENDIMENTOS S/A	06.324.922/0001-30	Construções de edifícios	Fundo de Investimento em Participações OAS Empreendimentos	416.969.725,00	100,00%	
				416.969.725,00	100,00%	
OAS ENERGIA E MINERAÇÃO S/A	18.938.920/0001-10		OAS S/A	100,00	100,00%	
				100,00	100,00%	
OAS S/A	14.811.848/0001-05	Engenharia civil e indústria de construção civil e pesada.	CMP Participações Ltda LP Participações Ltda	450.000.000,00 50.000.000,00	90,00% 10,00%	
				500.000.000,00	100,00%	
OAS DEFESA S/A	15.805.518/0001-94	Holding de instituições não financeiras	OAS S/A Construtora OAS S/A	10.467.367,00 1,00	99,99999% 0,00001%	
				10.467.368,00	100,00%	
OAS ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S/A	18.738.697/0001-68	Serviços de engenharia	OAS S/A	301.104.784,00	100,00%	
				301.104.784,00	100,00%	
OAS ENGENHARIA S/A	15.348.721/0001-64	Serviços de engenharia	OAS S/A	100,00	100,00%	
				100,00	100,00%	
OAS INFRAESTRUTURA S/A	11.780.712/0001-97	construir, reformar, ampliar, explorar, comercializar e operar, mediante a	OAS Investimentos S/A	727.644.955,00	100,00%	
				727.644.955,00	100,00%	
OAS INTERNACIONAL S/A	18.738.691/0001-90	Holding de instituições não financeiras	OAS S/A	100,00	100,00%	
				100,00	100,00%	
OAS INVESTIMENTOS S/A	07.584.023/0001-30	Holding de instituições não financeiras	OAS S/A	1.779.855.422,00	100,00%	
				1.779.855.422,00	100,00%	
OAS LOGÍSTICA E COMÉRCIO EXTERIOR S/A	18.738.703/0001-87	Corretoras de contratos de mercadorias	Construtora OAS S/A OAS Engenharia S/A	1.999.999,00 1,00	99,99999% 0,00001%	
				2.000.000,00	100,00%	

31	OAS PETROLEO E GAS S/A	CONSTITUIÇÃO	18.938.934/0001-34	OAS S/A	100,00	100,00%
					100,00	100,00%
32	RODOANEL SUL 5 ENGENHARIA LTDA	08.542.005/0001-58	Construção de rodovias	Construtora OAS S/A	50.533.511,00	42,86%
				Mendes Junior Trading	33.686.077,00	28,57%
				Caroca Christiani	33.686.077,00	28,57%
					117.903.665,00	100,00%
33	SAGUA SOLUÇÕES AMBIENTAIS DE GUARULHOS S.A.	20.646.648/0001-47	Exploração de serviços públicos de esgotamento sanitário em Guarulhos -SP	OAS Soluções Ambientais S.A.	119.346.763	100,00%
					119.346.763	100,00%
34	SPE PONTE ESTAIADA OAS MARQUISE INFRAESTRUTURA LTDA	19.186.997/0001-44	Outras obras de egnaharia civil	Construtora OAS S/A	2.048.392,00	50,00%
				Construtora Marquise S/A	2.048.392,00	50,00%
					4.096.784,00	100,00%
35	TCR TELECOMUNICAÇÕES DA CIDADE DO RIO S/A	18.281.769/0001-90	Desenvolvimento e exploração de Serviços de Comunicação Multimídia (SCM), inclusive	CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO S/A	37.695.270,00	100,00%
					37.695.270,00	100,00%
36	SOLACE EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	10.475.728/0001-23	Incorporação de Empreendimentos Imobiliarios	OAS S/A	50.480.763	37,50%
				Odebrecht Realizações Imobiliaris S.A.	50.480.763	37,50%
				ZI Participações S.A. - Caroca	33.862.615	25,00%
					134.824.141	100,00%
37	COESA ENGENHARIA LTDA	13.578.349/0001-57	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	81.975.774,00	99,999999%
				EPP Energia Elétrica, Promoção e Participações Ltda	1,00	0,000001%
					81.975.775,00	100,00%
INTERNACIONAL						
38	CONSTRUTORA OAS ANGOLA LDA	(Angola)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	OAS S/A	9.490.500,00	99,90%
				EPP Energia Elétrica, Promoção e Participações Ltda	9.500,00	0,10%
					9.500.000,00	100,00%
39	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA AMAZONAS SUR SAC (EGASUR)	(Cidade de Lima - Peru)		Inambani Geração de Energia S/A	37.023.913,00	100,00%
					-	100,00%
40	EMPRESA PERUANA DE ÁGUAS S/A (EPASA)	(Cidade de Lima - Peru)		OAS S/A	13.073,25	75,00%
				Construtora OAS S/A	4.357,75	25,00%
					17.431,00	100,00%
41	EEP OVERSEAS LTD.	ILHAS CAYMAN	Trading company e suprimentos	Enseada Industria Naval S.A.	98.900,00	100,00%
					98.900,00	100,00%
42	LÍNEA AMARILLA S.A.C.	(Cidade de Lima - Peru)	Concessionárias de rodovias, pontes, túneis e serviços relacionados	Invemar S.A.	638.748.024,00	99,9999999%
				Construtora OAS S/A	1,00	0,0000001%
					638.748.025,00	100,00%
43	OGI ASSETS LTD	1715807		OAS African Ltd	50.000,00	100,00%
					50.000,00	100,00%
44	CONCESSIONARIA VIAL VALLE CENTRAL S/A	(Costa Rica)		OAS Central American Investing Ltda	1.000.000,00	100,00%
					1.000.000,00	100,00%
45	CONSORCIO OAS ENGEVIX LTDA	(Costa Rica)		Construtora OAS S/A [obs: nos documentos de constituição constam COAS (70%) e Engevix Engenharia S.A. (30%)]	100.000,00	100,00%
					100.000,00	100,00%
46	HIDROELECTRICA CHIHUIDOS	(Argentina)		Construtora OAS S/A - Sucursal Argentina	1.000	1,00%
				Electroingenieria S/A	41.410	41,41%
				CPC S/A	29.680	29,68%
				Rovella Carranza S/A	26.910	26,91%
				Hidrocuayo S/A	1.000	1,00%
					100.000,00	100,00%
47	Construtora OAS LLC - Limited Liability Company (Qatar)	Qatar		Construtora OAS S/A	3.340.155,93	53,79%
				Nasser Bin Khalid International WLL	2.869.220,36	46,21%
					6.209.376,29	100,00%
48	CONSTRUTORA OAS SOUTH AFRICA LTD	africa do sul		Construtora OAS S/A	588.900,00	100,00%
					588.900,00	100,00%
49	OAS NACALA LTDA	(Nacala-Porto - Moçambique)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Gandines	99,00	99,0000%
				OAS Investments Ltd	1,00	1,0000%
					100,00	100,00%
50	OAS INVESTMENTS GMBH	(AUSTRIA)		OAS S/A	35.000,00	100,00%
					35.000,00	100,00%
51	OAS RESTRUCTURING (CAYMAN) LIMITED	(Ilhas CAYMAN)		OAS S/A	15.633.004,00	100,00%
					15.633.004,00	100,00%
52	OAS INVESTMENTS LTD	(Ilhas Virgens Britânicas)		OAS S/A	50.000.000,00	100,00%
					50.000.000,00	100,00%

53	OAS ENERGY GMBH	(AUSTRIA)		Construtora OAS S/A	35.000,00	100,00%
					35.000,00	100,00%
54	OAS INTERNATIONAL ENGINEERING GMBH	(AUSTRIA)		Construtora OAS S/A	35.000,00	100,00%
					35.000,00	100,00%
55	SUCURSAL ARGENTINA	(ARGENTINA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	17.812.521,98	100,00%
					17.812.521,98	100,00%
56	SUCURSAL ANGOLA	(ANGOLA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	584.999.000,00	100,00%
					584.999.000,00	100,00%
57	SUCURSAL BOLIVIA	(BOLIVIA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	85.761.824,78	100,00%
					85.761.824,78	100,00%
58	SUCURSAL CHILE	(CHILE)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	45.270.808,22	100,00%
					45.270.808,22	100,00%
59	SUCURSAL COLOMBIA	(COLOMBIA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	7.275.908,36	100,00%
					7.275.908,36	100,00%
60	SUCURSAL COSTA RICA	(COSTA RICA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	1.872.001,95	100,00%
					1.872.001,95	100,00%
61	SUCURSAL EQUADOR	(EQUADOR)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	765.900,27	100,00%
					765.900,27	100,00%
62	SUCURSAL GUATEMALA	(GUATEMALA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	20.260,00	100,00%
					20.260,00	100,00%
63	SUCURSAL HAITI	(HAITI)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	86.416.023,95	100,00%
					86.456.543,95	300,00%
64	SUCURSAL HONDURAS	(HONDURAS)		Construtora OAS S/A	2.662,28	100,00%
					2.662,28	100,00%
65	SUCURSAL PERU	(PERU)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	90.789.513,85	100,00%
					90.789.513,85	100,00%
66	SUCURSAL REPUBLICA DOMINICANA	(REPUBLICA DOMINICANA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	1.236.148,95	100,00%
					1.236.148,95	100,00%
67	SUCURSAL URUGUAI	(URUGUAI)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	5.953.755,80	100,00%
					5.953.755,80	100,00%
68	SUCURSAL VENEZUELA	(VENEZUELA)	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	239.732,45	100,00%
					239.732,45	100,00%
69	SUCURSAL TRINIDAD & TOBAGO	(TRINIDAD & TOBAGO)		Construtora OAS S/A	505.495,70	100,00%
					505.495,70	100,00%
70	SUCURSAL PANAMA	(PANAMA)		Construtora OAS S/A	1.963.328,03	100,00%
					1.963.328,03	100,00%
71	SEAWORTH INVESTMENT GMBH	(AUSTRIA)		OAS Oil & Gas GmbH Elesco Holding GmbH Piemonte Participações e Investimentos S/A	133.500,00 9.000,00 7.500,00	89,00% 6,00% 5,00%
					150.000,00	100,00%
72	OAS OLEO & GAS GMBH	(AUSTRIA)		OAS OLEO E GAS S/A	35.000,00	100,00%
					35.000,00	100,00%
73	ITAPEMA DRILLING B.V.	(HOLANDA)		Seaworth Investments GmbH Sete International GmbH	25,00 75,00	25,00% 75,00%
					100,00	100,00%
74	COMANDATUBA DRILLING B.V.	(HOLANDA)		Seaworth Investments GmbH Sete International GmbH	25,00 75,00	25,00% 75,00%
					100,00	100,00%
75	OAS FINANCE LIMITED	(Ilhas Virgens Britânicas)		OAS Investments Ltd	5.000.000,00	100,00%
					5.000.000,00	100,00%
76	GANDINES			CONSTRUTORA OAS S.A.	200.000,00	100,00%
					200.000,00	100,00%
77	OAS ENGENHARIA E CONSTRUCAO - SUCURSAL PERU			OAS ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A.	1.000,00	100,00%
					1.000,00	100,00%
78	OAS GLOBAL PROJECTS S.A.	(REPUBLICA DA GUINE)		OAS ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A. KAMOULA GOUPE S.A.	71.400.000,00 68.600.000,00	51,00% 49,00%
					140.000.000,00	100,00%
79	OAS RESTRUCTURING (BVI) LIMITED	(Ilhas Virgens Britânicas)		OAS S.A.	-	100,00%
					-	100,00%
80	OAS ENGENHARIA E CONSTRUCAO - SUCURSAL COSTA RICA	(COSTA RICA)		OAS ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO S.A.	1.000,00	100,00%
					1.000,00	100,00%

Fonte: Organograma Grupo OAS S.A

ANEXO B – QUADRO GERAL DAS SUBSIDIÁRIAS DA COAS

Área	EMPRESA	CNPJ/MF	ATIVIDADE / RESUMO	ACIONISTA/COTISTA	CAPITAL	PARTICIPAÇÃO
NACIONAL						
81	CONSTRUTORA OAS S/A	14.310.577/0001-04	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	OAS S/A OAS ENGENHARIA S/A	1.233.695.312,00 4,00 1.233.895.316,00	99,9999997% 0,0000003% 100,00%
82	COESA ENGENHARIA LTDA	13.578.349/0001-57	Engenharia civil e indústria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A EPP Energia Elétrica, Promoção e Participações Ltda	81.975.774,00 1,00 81.975.775,00	99,999999% 0,000001% 100,00%
83	CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO S/A	12.749.710/0001-06	Exploração de Concessão Administrativa	OAS Investimentos S/A Odebrecht CCNE - Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A. Zi Participações S.A. Odebrecht Engenharia e Construção Internacional S.A. Construtora OAS S/A	13.234.963,00 13.234.963,00 8.823.308,00 1,00 1,00 1,00 35.293.237,00	37,500% 37,500% 25,000% 0,000003% 0,000003% 0,000003% 100,00%
84	ECOVAP - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES VALE DO PARAÍBA LTDA	08.089.124/0001-05	Engenharia civil e da indústria da construção civil, instalação e manutenção elétrica	Construtora OAS S/A Toyo Engineering Corporation SOG Óleo e Gás S/A	276.101,10 765.553,05 213.350,85 1.255.005,00	22,00% 61,00% 17,00% 100,00%
85	EPP ENERGIA ELÉTRICA, PROMOÇÃO E PARTICIPAÇÕES LTDA	35.946.482/0001-51	Promoção e/ou participação em empreendimentos privados de geração de	OAS S/A Construtora OAS S/A	9.203.933,00 1.053,00 9.204.986,00	99,99% 0,01% 100,00%
86	EDIFICAÇÕES ITAIGARA S/A	14.151.714/0001-05		Construtora OAS S/A Odebrecht Realizações Imobiliárias S/A	50.100,00 49.900,00 100.000,00	50,10% 49,90% 100,00%
87	INAMBARÍ GERAÇÃO DE ENERGIA S/A	09.630.890/0001-90	Geração de energia elétrica	Construtora OAS S/A Centrais Elétricas Brasileiras Furnas Centrais Elétricas S/A	27.030.000,00 10.388.000,00 15.582.000,00 53.000.000,00	51,00% 19,60% 29,40% 100,00%
88	OAS DEFESA S/A	15.806.518/0001-94	Holding de instituições não financeiras	OAS S/A Construtora OAS S/A	10.467.367,00 1,00 10.467.368,00	99,99999% 0,00001% 100,00%
89	OAS LOGÍSTICA E COMÉRCIO EXTERIOR S/A	18.738.703/0001-87	Corretoras de contratos de mercadorias	Construtora OAS S/A OAS Engenharia S/A	1.999.999,00 1,00 2.000.000,00	99,99999% 0,0001% 100,00%
90	RODONEL SUL 5 ENGENHARIA LTDA	08.542.005/0001-68	Construção de rodovias	Construtora OAS S/A Mendes Junior Trading Carioca Christiani	50.533.511,00 33.685.077,00 33.685.077,00 117.903.665,00	42,86% 28,57% 28,57% 100,00%
91	SPE PONTE ESTAIADA OAS MARQUISE INFRAESTRUTURA S.A.	19.186.997/0001-44	Outras obras de engenharia civil	Construtora OAS S/A Construtora Marquise S/A	2.048.392,00 2.048.392,00 4.096.784,00	50,00% 50,00% 100,00%
92	TCR TELECOMUNICAÇÕES DA CIDADE DO RIO S/A	18.281.769/0001-90	Desenvolvimento e exploração de Serviços de Comunicação Multimídia (SCM), inclusive	CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO S/A	37.695.270,00 37.695.270,00	100,00% 100,00%
INTERNACIONAL						
93	OAS AFRICAN INVESTMENTS LTD.	(Ilhas Britânicas)		Construtora OAS S/A	15.775.649,13 15.775.649,13	100,00% 100,00%
94	CONSTRUTORA OAS SOUTH AFRICA LTD	áfrica do sul		Construtora OAS S/A	588.900,00 588.900,00	100,00% 100,00%
95	EMPRESA PERUANA DE ÁGUAS S/A ("EPASA")	(Cidade de Lima - Peru)		OAS S/A Construtora OAS S/A	13.073,25 4.367,75 17.441,00	75,00% 25,00% 100,00%
96	LÍNEA AMARILLA S.A.C.	(Cidade de Lima - Peru)	Concessionárias de rodovias, pontes, túneis e serviços relacionados	Lambra Construtora OAS S/A	639.748.024,00 1,00 639.748.025,00	99,9999998% 0,0000002% 100,00%
97	CONSORCIO OAS ENGEVIX LTDA	(Costa Rica)		Construtora OAS S/A (nos documentos de constituição constam COAS (70%) e Engevix Engenharia S.A. 30%);	100.000 100.000,00	100,00% 100,00%

98	HIDROELECTRICA CHIHUIDOS	(Argentina)		Construtora OAS S/A - Sucursal Argentina Electroingenieria S/A CPC S/A Rivella Carranza S/A Hidrocayo S/A	1.000 41.410 29.680 26.910 1.000	1,00% 41,41% 29,68% 26,91% 1,00%	100.000,00	100,00%
99	OAS ENERGY GMBH	(austria)		Construtora OAS S/A	35.000,00	100,00%	35.000,00	100,00%
100	OAS ENERGY GMBH - SUCURSAL PORTUGAL	(Portugal)		OAS ENERGY GMBH	1.000,00	100,00%	1.000,00	100,00%
101	OAS INTERNATIONAL ENGINEERING GMBH	(austria)		Construtora OAS S/A	35.000,00	100,00%	35.000,00	100,00%
102	SUCURSAL ARGENTINA	(ARGENTINA)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	17.812.522,00	100,00%	17.812.522,00	100,00%
103	SUCURSAL ANGOLA	(ANGOLA)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	154.570,50	100,00%	154.570,50	100,00%
104	SUCURSAL BOLIVIA	(BOLIVIA)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	85.761.824,78	100,00%	85.761.824,78	100,00%
105	SUCURSAL CHILE	(CHILE)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	45.312.393,22	100,00%	45.312.393,22	100,00%
106	SUCURSAL COLOMBIA	(COLOMBIA)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	7.511.662,01	100,00%	7.511.662,01	100,00%
107	SUCURSAL COSTA RICA	(COSTA RICA)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	1.872.001,95	100,00%	1.872.001,95	100,00%
108	SUCURSAL EQUADOR	(EQUADOR)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	765.900,27	100,00%	765.900,27	100,00%
109	SUCURSAL GUATEMALA	(GUATEMALA)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	20.260,00	100,00%	20.260,00	100,00%
110	SUCURSAL HAITI	(HAITI)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	86.416.023,95	100,00%	86.456.543,95	100,00%
111	CONSTRUTORA OAS LLC (QATAR)			Construtora OAS S/A Nasser Bin Khalid International WLL	2.756.701,92 2.869.220,36	49,00% 51,00%	5.625.922,28	100,00%
112	SUCURSAL PERU	(PERU)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	72.063.311,00	100,00%	72.063.311,00	100,00%
113	SUCURSAL URUGUAI	(URUGUAI)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Construtora OAS S/A	5.953.755,80	100,00%	5.953.755,80	100,00%
114	SUCURSAL TRINIDAD & TOBAGO	(TRINIDAD & TOBAGO)		Construtora OAS S/A	505.495,70	100,00%	505.495,70	100,00%
115	SUCURSAL PANAMA	(PANAMA)		Construtora OAS S/A	1.963.328,03	100,00%	1.963.328,03	100,00%
116	SUCURSAL PANAMA - COESA	(PANAMA)		COESA Engenharia	1,00	100,00%	1,00	100,00%
117	SUCURSAL HONDURAS	(HONDURAS)		Construtora OAS S/A	2.662,28	100,00%	2.662,28	100,00%
118	CONTRUTORA OAS G. E. S/A	Guínee Equatorial	Engenharia civil e da industria da construção civil	Gandines Dalton Africa Outsourcing S.L	6.000.000 4.000.000	60,00% 40,00%	10.000.000,00	100,00%
119	CONSTRUTORA OAS GUINEE S/A	República Guínee		Gandines	100.000.000,00	100,00%	100.000.000,00	100,00%
120	OAS CENTRAL AMERICAN INVESTING LTD	(Ilhas Virgens Británicas)		OAS African Investments Ltd	100,00	100,00%	100,00	100,00%
121	OAS NACALA LTDA	(Nacala-Porto - Moçambique)	Engenharia civil e industria da construção civil e pesada.	Gandines OAS Investments Ltd	99,00 1,00	99,0000% 1,0000%	100,00	100,00%
122	CONSTRUTORA OAS GHANA LTD	(Ghana)		Gandines Global Green Built Energy Holdings Ltd	70,00 30,00	70,00% 30,00%	100,00	100,00%
123	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA AMAZONAS SUR SAC ("EGASUR")	(Cidade de Lima - Peru)		Inámbani Geração de Energia S/A	37.023.913,00	100,00%	37.023.913,00	100,00%
124	CONCESSIONÁRIA VIAL VALLE CENTRAL S/A	(Costa Rica)		OAS Central American Investing Ltda	1.000.000,00	100,00%	1.000.000,00	100,00%
125	OGI ASSETS LTD	1715807		OAS African Ltd	50.000,00	100,00%	50.000,00	100,00%
126	SANDINES			CONSTRUTORA OAS S.A.	200.000,00	100,00%	200.000,00	100,00%

Fonte: Organograma Grupo OAS S.A

ANEXO C – QUADRO GERAL DAS SUBSIDIÁRIAS DA OASI

Área	EMPRESA	CNPJ/IMF	ATIVIDADE / RESUMO	ACIONISTA/COTISTA	CAPITAL	PARTICIPAÇÃO
NACIONAL						
127	ARENA DAS DUNAS CONCESSÃO E EVENTOS	13.475.478/0001-10	Gestão de instalações de esportes	OAS Arenas S/A	75.011.971	100,00%
					75.011.971,00	100,00%
128	ARENA PORTO ALEGRENSE S/A	10.938.980/0001-21	Engenharia civil: compra e venda de imóveis; locação de bens; gestão e administração; bens móveis, de direitos de superfície e de obras nela construídas; exploração de direitos de superfície constituídos sobre imóveis de terceiros e exploração e administração de estádios de futebol.	OAS INVESTIMENTOS S.A.	661.376.497	100,00%
					661.376.497,00	100,00%
129	ATLAS SERVIÇOS DE PERFURAÇÃO LTDA	16.515.366/0001-33	Atividades de apoio à extração de petróleo e gás natural	OAS Oleo e Gás S/A Elesco Oleo e Gas Ltda Piemonte Part e Investimentos S.A.	2.500,00 9.375,00 625,00	20,00% 75,00% 5,00%
					12.500,00	100,00%
130	CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO S/A	12.749.710/0001-06		OAS Investimentos S/A Odebrecht CCNE - Caroca Christian-Nielsen Engenharia S.A. ZI Participações S.A. Odebrecht Engenharia e Construção Internacional S.A. Construtora OAS S.A.	13.234.963,00 13.234.963,00 8.823.308,00 1,00 1,00 1,00	37,500% 37,500% 25,000% 0,000% 0,000% 0,000%
					35.293.237,00	100,00%
131	OAS SOLUÇÕES AMBIENTAIS S/A	11.867.422/0001-85		OAS Investimentos	107.252.762	100,00%
					107.252.762,00	100,00%
132	OAS ÓLEO E GÁS S/A	11.866.604/0001-31		OAS Investimentos S.A. Fundo de Investimento FGTS	8.070.706 5.159.960	61,00% 39,00%
					13.230.666,00	100,00%
133	ENSEADA INDÚSTRIA NAVAL PARTICIPAÇÕES S.A.	15.427.668/0001-97	Holding de instituições não financeiras	OAS Investimentos S/A UTC Participações S/A Odebrecht Participações e Investimentos S/A	50.284.563 50.284.563 100.569.130	25,00% 25,00% 50,00%
					201.138.256,00	100,00%
					Ações	
134	Enseada Industria Naval S/A	12.243.301/0001-25	Construção de embarcações de grande porte, manutenção e reparação de embarcações e estruturas flutuantes	Enseada Industria Naval e Participações S.A. Kawasaki Heavy Industries Ltd	57.473.996 24.631.713	70,00% 30,00%
					82.105.709,00	100,00%
135	FONTE NOVA NEGÓCIOS E PARTICIPAÇÕES S/A - FNP	08.906.994/0001-11	Exploração de Concessão Administrativa	OAS Arenas S/A Odebrecht	45.424.000,00 45.424.000,00	50,00% 50,00%
					90.848.000,00	100,00%
136	FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES OAS EMPREENDIMENTOS	16.877.796/0001-03	Fundos de investimento, exceto previdenciários e imobiliários	OAS Investimentos S/A FUNCEF	316.800.000 84.480.000	78,95% 21,05%
					401.280.000,00	100,00%
137	OAS ARENAS S/A	14.281.701/0001-50	Serviços de engenharia	OAS Investimentos S/A	174.331.959	100,00%
					174.331.959,00	100,00%
138	OAS INFRAESTRUTURA S/A	11.780.712/0001-97	construir, reformar, ampliar, explorar, comercializar e operar , mediante a	OAS Investimentos S/A	727.644.955,00	100,00%
					727.644.955,00	100,00%
139	TCR TELECOMUNICAÇÕES DA CIDADE DO RIO S/A	18.281.769/0001-90	Desenvolvimento e exploração de Serviços de Comunicação Multimídia (SCM), inclusive	CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO S/A	37.695.270,00	100,00%
					37.695.270,00	100,00%
140	OAS EMPREENDIMENTOS S/A	06.324.922/0001-30	Construções de edifícios	Fundo de Investimento em Participações OAS Empreendimentos	531.802.151	100,00%
					531.802.151,00	100,00%
141	EEP OVERSEAS LTD.	ILHAS CAYMAN	Trading company e suprimentos	Estaleiro Enseada do Paraguaçu S/A	98.900,00	100,00%
					98.900,00	100,00%
142	SEAWORTH INVESTMENT GMBH	(AUSTRIA)		OAS Oil & Gas GmbH Elesco Holding GmbH Piemonte Participações e Investimentos S/A	133.500,00 9.000,00 7.500,00	89,00% 6,00% 5,00%
					150.000,00	100,00%
143	OAS OLEO & GAS GMBH	(AUSTRIA)		OAS OLEO E GAS S/A	35.000,00	100,00%
					35.000,00	100,00%
144	ITAPEMA DRILLING B.V.	(HOLANDA)		Seaworth Investment Gmbh Sete International Two Dmbh	25,00 75,00	25,00% 75,00%
					100,00	100,00%
145	COMANDATUBA DRILLING B.V.	(HOLANDA)		Seaworth Investments Gmbh Sete International Two Dmbh	4,50 13,50	25,00% 75,00%
					18,00	100,00%
146	SAGUA SOLUÇÕES AMBIENTAIS DE GUARULHOS S.A.	20.646.648/0001-47	Exploração de serviços públicos de esgotamento sanitário em Guarulhos -SP	OAS Soluções Ambientais S.A.	119.346.673	100,00%
					119.346.673	100,00%
147	LESS CLICK SYSTEMS LTDA	30.076.140/0001-04	Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas	OAS Arenas S.A. BR Terminais e Logística S/A	149.999 1	99,999% 0,011%
					150.000	100,00%

Fonte: Organograma Grupo OAS S.A

ANEXO D – QUADRO GERAL DAS SUBSIDIÁRIAS DA OASE

RANK	EMPRESA	RAZÃO SOCIAL	Nome Fantasia / Empreendimento	ACIONISTAS / COTISTAS	CAPITAL	PARTICIPAÇÃO
1	MANHATTAN SQUARE RESIDENCIAL 1	MANHATTAN SQUARE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS RESIDENCIAL 01 SPE LTDA.	MANHATTAN SQUARE RESIDENCIAL	OAS Empreendimentos S/A Gafesa S.A	45.050.000,00 45.050.000,00 90.100.000,00	50,00% 50,00% 100,00%
2	MANHATTAN SQUARE COMERCIAL 1	MANHATTAN SQUARE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS COMERCIAL 01 SPE LTDA.	MANHATTAN SQUARE COMERCIAL	OAS Empreendimentos S/A Gafesa S.A	7.811.158,53 7.811.158,53 15.622.317,06	50,00% 50,00% 100,00%
3	OAS IMÓVEIS	OAS IMÓVEIS S/A	OASI	OAS Empreendimentos S/A	6.233.071,00 6.233.071,00	100,00% 100,00%
4	CITY PARK ACUPE	CITY PARK ACUPE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	CITY PARK ACUPE	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	3.909.475,00 10,00 3.909.485,00	100,00% 0,00% 100,00%
5	SPE 03	SPE 03 - OAS SPE 03 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	HORTO SÃO RAFAEL	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	6.202.807,45 2,00 6.202.809,45	99,99997% 0,00003% 100,00%
6	SPE 04	SPE 04 - OAS SPE 04 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	EVOLUTION	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	3.608.360,00 2,00 3.608.362,00	99,99994% 0,00006% 100,00%
7	SPE 05	SPE 05 - OAS SPE 05 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	LE DUC	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	990,00 10,00 1.000,00	99,00% 1,00% 100,00%
8	SPE EXCLUSIVE	ACUPE EXCLUSIVE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	EXCLUSIVE	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	31.625.812,42 10,00 31.625.822,42	100,00% 0,00% 100,00%
9	SPE PATAMARES	PATAMARES 1 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	VISTA PATAMARES	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	6.671.834,00 10,00 6.671.844,00	100,00% 0,00% 100,00%
10	SPE 7 DE ABRIL	7 DE ABRIL EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	JARDINS GIRASSÓIS	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	20.040.016,91 10,00 20.040.026,91	99,99995% 0,00005% 100,00%
11	SPE MARTA AGUIAR	MARTA AGUIAR RESIDENCIAL EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	JARDINS LAURO DE FREITAS	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	6.549.743,00 10,00 6.549.753,00	99,99985% 0,00015% 100,00%
12	SPE IMBUÍ	IMBUÍ I SPE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	CITTÁ IMBUÍ	OAS Empreendimentos S/A Construtora Tenda S/A	9.692.141,00 9.692.141,00 19.384.282,00	50,00% 50,00% 100,00%
13	SPE COLINA VILLE	COLINA VILLE EMP IMOB SPE LTDA	JARDINS CAJAZEIRAS	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	10.712.688,00 -10,00 10.712.658,00	100,00009% -0,00009% 100,00%
14	SPE LAURO DE FREITAS	CITTÁ IPTANGA SPE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	CITTÁ LAURO DE FREITAS	OAS Empreendimentos S/A Construtora Tenda S/A	4.663.968,98 4.663.968,98 9.327.937,96	50,00% 50,00% 100,00%
15	SPE ITAPOAN	CITTÁ ITAPUÁ EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	CITTÁ ITAPOAN	OAS Empreendimentos S/A Construtora Tenda S/A	2.798.959,00 2.798.959,00 5.597.918,00	50,00% 50,00% 100,00%
16	SPE ALTOS DO BUTANTÁ	OAS SPE 06 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA.	ALTOS DO BUTANTÁ	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	17.813.735,00 2,00 17.813.737,00	99,99999% 0,00001% 100,00%
17	SPE GUARAPIRANGA I	GUARAPIRANGA 01 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	VIVA GUARAPIRANGA PARK 01	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	8.622.240,00 2,00 8.622.242,00	99,99998% 0,00002% 100,00%
18	SPE ONDINA LODGE	ONDINA LODGE EMPREENDIMENTOS SPE LTDA	COSTA ESPAÑA	OAS Empreendimentos S/A Outros	2.870.536,00 2.870.536,00 5.741.072,00	50,00% 50,00% 100,00%
19	SPE GUARAPIRANGA II	OAS SPE 08 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA.	VIVA GUARAPIRANGA PARK 02	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	1.575.335,00 2,00 1.575.337,00	99,99987% 0,00013% 100,00%
20	SPE VILA BRASILÂNDIA	OAS SPE 09 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	SPE TERRENEIRA - BRASILÂNDIA (sp)	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	3.808.632,00 2,00 3.808.634,00	99,99995% 0,00005% 100,00%
21	SPE GUADALUPE	OAS SPE 10 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	PARQUE BUTANTÁ/ SP	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	4.108.485,00 2,00 4.108.487,00	99,99995% 0,00005% 100,00%
22	SPE BROTAS	CITY PARK BROTAS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	CITY PARK BROTAS	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	6.194.840,00 10,00 6.194.850,00	100,00% 0,00% 100,00%
23	SPE FIGUEREDO	FIGUEREDO EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	ILLUMINATO	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	3.477.789,00 7.924,00 3.485.713,00	99,7267% 0,2733% 100,00%
24	SPE BOULEVARD	BOULEVARD EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	MAX HOME & MALL	OAS Empreendimentos S/A Figueiredo Avilla	12.152.539,00 5.208.231,00 17.360.770,00	70,00% 30,00% 100,00%
25	SPE 11	OAS 11 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SANTA MARCELINA - SP	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	213.084,00 10,00 213.094,00	100,00% 0,00% 100,00%
26	SPE 13	OAS 13 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	ILHAS DE ITÁLIA - SP	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	10.199.287,00 10,00 10.199.297,00	100,00% 0,00% 100,00%
27	SPE 14	OAS 14 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	VILA VERDE	OAS Empreendimentos S/A GID Brasil	160.953,00 160.953,00 321.906,00	50,00% 50,00% 100,00%
28	SPE 15	OAS 15 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	ATMOSPHERE GUARULHOS	OAS Empreendimentos S/A GID Brasil	3.143.810,00 3.143.810,00 6.287.620,00	50,00% 50,00% 100,00%

29	SPE 16	OAS 16 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA - EX GRÊMIO	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
30	SPE 17	OAS 17 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA -MRM. Terreno executado Banco	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	33.447.615,00 10,00	100,00% 0,00%	33.447.625,00	100,00%
31	SPE 18	OAS 18 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA - BICUBA - TERRENO	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
32	SPE 19	OAS 19 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA -EX LIMA BORGES	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
33	SPE 20	OAS 20 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
34	SIBIPURUNA	SIBIPURUNA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SMART	OAS Empreendimentos S/A Figueiredo Avilla	4.164.503,71 1.784.787,30	70,00% 30,00%	5.949.291,01	100,00%
35	RAVELLO	RAVELLO INCORPORAÇÃO SPE LTDA.	LORANGE	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis S/A	4.161.239,00 9.466,00	99,7730% 0,2270%	4.170.705,00	100,00%
36	SPE 21	OAS 21 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA - PARQUE AGUAS CLARAS	OAS Empreendimentos S/A Figueiredo Avilla	14.098.497,00 6.042.213,00	70,00% 30,00%	20.140.710,00	100,00%
37	SPE 22	BRAZILIENSE EMPREENDIMENTOS S.A.	CONCEPT	OAS Empreendimentos S/A Figueiredo Avilla	3.465.204,98 1.485.087,85	70,00% 30,00%	4.950.292,83	100,00%
38	SPE 23	OBA EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS LTDA	SPE GAVETA- TERRENO INCORP. SETOR OFICINA	OAS Empreendimentos S/A Figueiredo Avilla	700,00 300,00	70,00% 30,00%	1.000,00	100,00%
39	SPE 24	HOTELEIRO EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A Figueiredo Avilla	700,00 300,00	70,00% 30,00%	1.000,00	100,00%
40	SPE 25	OAS 25 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
41	SPE 26	OAS 26 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	GREMIO COMERCIAL	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	8.015.620,00 10,00	99,9999% 0,0001%	8.015.630,00	100,00%
42	SPE 27	OAS 27 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA JARDINS VIDA NOVA	OAS Empreendimentos S/A Gráfico	1.000,00 1.000,00	50,00% 50,00%	2.000,00	100,00%
43	SPE 28	OAS 28 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA -Bahia Marina	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
44	SPE 29	OAS 29 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	NOUVEAU GRAJAU	OAS Empreendimentos S/A GID Brasil	1.986.623,00 1.986.623,00	50,00% 50,00%	3.973.246,00	100,00%
45	SPE 30	OAS 30 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
46	SPE 31	OAS 31 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	A'BSOLUTTO	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	9.427.147,04 10,00	100,00% 0,00%	9.427.157,04	100,00%
47	SPE 33	OAS 33 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	CASA VERDE	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	11.783.841,00 10,00	100,00% 0,00%	11.783.851,00	100,00%
48	SPE 34	OAS 34 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	BLUE DIADEMA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	8.579.170,92 10,00	100,00% 0,00%	8.579.180,92	100,00%
49	SPE 35	OAS 35 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	LIBERTY	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	14.132.145,72 10,00	100,00% 0,00%	14.132.155,72	100,00%
50	SPE 40	OAS 40 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	PANORAMIC (ITACAIUNA)	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	24.068.277,00 10,00	100,00% 0,00%	24.068.287,00	100,00%
51	SPE 41	OAS 41 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	BANIF	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	27.450.102,00 10,00	100,00% 0,00%	27.450.112,00	100,00%
52	SPE 42	OAS 42 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE TERRENEIRA -SÃO RAFAEL 2	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	2.100.685,00 10,00	100,00% 0,00%	2.100.695,00	100,00%
53	SPE 43	OAS 43 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
54	SPE 44	OAS 44 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%
55	SPE 45	OAS 45 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE LTDA	SPE GAVETA	OAS Empreendimentos S/A OAS Imóveis	990,00 10,00	99,00% 1,00%	1.000,00	100,00%

Fonte: Organograma Grupo OAS S.A

ANEXO E – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS INTEGRANTES DA EXECUÇÃO TRIBUTÁRIA LOTADOS NA BAHIA

COLABORADOR	ATIVIDADES
Coordenador 1	Apuração do IRPJ/CSLL Lucro Real
	Elaboração da ECF
	Coordenação e acompanhamento das atividades da equipe
	Preparação de DBE
	Atendimento a Auditoria
	Atendimento a Fiscalizações
	Elaboração de Notas Explicativas
	Consultas Internas
	Parcelamento de Tributos
	Acompanhamento Situação Fiscal
	Emissão de CND
Analista Fiscal 1	Apuração de Tributos (PIS/COFINS/CPRB)
	Elaboração das Obrigações Acessórias (EFD, DCTF, PER/DCOMP, ECF)
	Geração das GUIAS para recolhimento
	Atualização do Controle de Créditos Fiscais
	Conciliação Contábil dos Saldos Fiscais
	Acompanhamento Situação Fiscal
Analista Fiscal 3	Apuração de Tributos (PIS/COFINS/IRPJ/CSLL/RET)
	Previsão Financeira dos Tributos Próprios
	Elaboração das Obrigações Acessórias (EFD, DCTF, PER/DCOMP, ECF, DIMOB)
	Geração das GUIAS para recolhimento
	Atualização do Controle de Créditos Fiscais
	Conciliação Contábil dos Saldos Fiscais
Analista Fiscal 2	Apuração de Tributos (PIS/COFINS/IRPJ/CSLL/RET)
	Previsão Financeira dos Tributos Próprios
	Elaboração das Obrigações Acessórias (EFD, DCTF, PER/DCOMP, ECF, DIMOB)
	Geração das GUIAS para recolhimento
	Atualização do Controle de Créditos Fiscais
	Conciliação Contábil dos Saldos Fiscais
Analista Fiscal 4	Apuração dos Tributos Retido (IRRF/CSRF/INSS/ISS)
	Previsão Financeira dos Tributos Retidos
	Elaboração das Obrigações Acessórias (DIRF/DEC/GISS ONLINE/NFTS/GIA/DAI)
	Geração das GUIAS para recolhimento
	Conciliação Contábil dos Saldos Fiscais
	Acompanhamento Situação Fiscal

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

ANEXO F – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS INTEGRANTES DA EXECUÇÃO TRIBUTÁRIA LOTADOS EM SÃO PAULO

COORDENADOR 2	Elaboração de Normas e Procedimentos da Área Fiscal no Brasil.
	Revisão de Normas e Procedimentos de Outras Áreas no Brasil.
	Atendimento e Orientação as dúvidas tributárias no Brasil.
	Ministrar, elaborar materiais e/ou participar de treinamentos relacionados a Área.
	Levantamento e Orientação dos Tributos Indiretos (ISSQN, ICMS e IPI) nos orçamentos de obras para concorrência.
	Coordenação na Apuração dos Tributos Indiretos (ISSQN, ICMS e IPI) sobre o faturamento próprio (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Coordenação na Apuração dos Tributos Indiretos (ISSQN, INSS, SEST/SENAT, ICMS, IRRF, CSRF, CIDE, PIS Importação e COFINS Importação) Retidos na Fonte (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Coordenação na informação dos autônomos para inclusão na GFIP, para o Departamento Pessoal (acompanhamento, geração de relatórios e arquivo).
	Acompanhamento na Apuração e Recolhimento dos Tributos sobre o Patrimônio (IPVA, IPTU, ITBI, ITCM, ITR e INCRA) realizado pelas Unidades.
	Coordenação na Apuração dos Tributos Extrafiscais (Imposto sobre Importação e Imposto sobre Exportação) nas Exportações e Importações (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Acompanhamento na Apuração e Recolhimento das Taxas (Taxa de Fiscalização de Estabelecimentos, Taxa de Coleta de Lixos, Taxa de Licenciamento de Funcionamento, Taxa de Fiscalização de Vigilância Sanitária, Taxa de Licenciamento Anual de Veículos, Taxa Siscomex e Alvará) realizado pelas Unidades.
	Coordenação na Apuração das Obrigações Acessórias Federais (DIRF, DCTF dos Consórcios, PER/DCOMP dos Consórcios, SISCOSEV dos Consórcios, EFD Reinf, DCTFWEB e DISO), (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Coordenação na Apuração das Obrigações Acessórias Estaduais (EFD ICMS/IPI, Declarações Eletrônicas (GIA, DAPI, Declan, GIA-ST, GIAM, etc.), Livros Fiscais (entrada, saída, inventário e apuração ICMS/IPI), Manifesto Eletrônico, Arquivo XML da NF-e e Livro Registro de Termo de Ocorrências), (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Coordenação na Apuração das Obrigações Acessórias Municipais (Declaração Eletrônicas (DES, DMS, NFTS, etc.), Livro Registro de Serviços Prestados, Livro de Registro de Serviços Tomados e Livro de Registro de Termo de Ocorrências), (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Coordenação na Emissão de Certidão Negativa de Débitos Federais, Estaduais e Municipais, nas esferas administrativas e dívida ativa, de todas as Unidades (acompanhamento, orientação, controle de vencimento e arquivo), para participação nas concorrências.
	Atendimento a Fiscalização e Intimação Federal (DIRF e INSS), Estaduais e Municipais (levantamento das informações, atendimento ao fiscal, análise tributária das operações discutidas conjuntamente com a área corporativa, consultas técnicas, etc.).
	Atendimento a Auditoria Interna e Externa, relacionadas com os Tributos e Taxas Federais (IRRF, CSRF e INSS), Estaduais e Municipais (levantamento das informações, análise tributária das operações discutidas conjuntamente com a área corporativa, consultas técnicas, etc.).
	Responsável pela gestão e aprovação dos pagamentos dos serviços contratados pela Área e dos Tributos/Taxas, das Unidades atendidas pelo CSC Fiscal/Faturamento/Central de Notas.
	Atuação como usuário chave do sistema ERP Protheus para a Área Fiscal/Faturamento, orientando sobre o tratamento fiscal das operações e configurações necessárias a manutenção do sistema (TES, natureza financeira, produto, cliente, exceção fiscal, fornecedor, formulas, etc.).
	Apoio para outras Áreas (compras, estoque, financeiro, custo, contratos e contábil) no sistema ERP Protheus, em relação ao fiscal, orientando sobre o tratamento fiscal das operações e configurações necessárias a manutenção do sistema.
	Atendimento e Orientação na criação, alteração e baixa de empresas (SA, Limitada, SPC, SPE, Consórcios e Outras) (Análise dos Atos Societários, preparação, arquivo, registro e arquivo).
	Coordenação e Elaboração do DBE para registro dos Atos Societários na Junta Comercial e nos Órgãos Federais/Estaduais/Municipais (acompanhamento, orientação, geração de protocolo, documentação, geração de guias, pagamento e arquivo).
	Procurador das empresas, no atendimento nos registros de Atos Societários, nos Órgãos Federais, Estaduais e Municipais (levantamento fiscal, criação, alteração, baixa, parcelamento, etc.).
	Coordenação na Apuração das Deduções Legais para abatimento na base de cálculo do ISSQN sobre o faturamento (acompanhamento, geração de relatórios, informação ao fisco, informação as Unidades e arquivo).
	Coordenação na emissão, cancelamento e estorno de nota fiscal de serviço, nota fiscal mercantil, recibo, fatura e invoice (exportação) (venda, simples remessa, comodato, locação, doação, transferência, conserto, devolução de compra, devolução de venda, etc.), de todas Unidades (legislação, acompanhamento, orientação, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Coordenação na emissão do Mapa de Faturamento, para atendimento das Áreas (Contábil, Contas a Receber, Contas a Pagar e Corporativo), de todas Unidades atendidas pelo CSC (acompanhamento, orientação, geração de controles e arquivo).
	Orientação na classificação fiscal de documento a ser lançado no sistema ERP Protheus, para todos os usuários (compras, financeiro e central de notas).
	Coordenação no preparo e envio de relatório de contingência do INSS, para as Unidades e Diretoria, dos lançamentos ocorridos até a implantação do CSC (contrato, GFIP, GPS, boletim de medição e nota fiscal), no sistema SCF.
	Coordenação na aquisição do Certificado Digital (e-CNPJ e e-CPF) e Senha WEB, nos Órgãos Federais, Estaduais e Municipais, de todas as empresas e representantes legais.
	Condução e/ou participação de reuniões externas (obras, advogados, treinamentos, etc.), relacionadas a Área.
	Acompanhamento e Atendimento nos chamados abertos no CSCNET de todas as Unidades.
	Coordenação no atendimento do nada consta das Unidades (acompanhamento, documentação, checagem, liberação e arquivo).
	Coordenação na inclusão das empresas no sistema da Dinamica para busca do arquivo XML (acompanhamento, controle, geração de relatórios e arquivo).
Coordenação na consulta das empresas incluídas no CADIN Federal, Estadual e Municipal (acompanhamento, controle, atendimento, geração de guias, pagamento e arquivo).	
Coordenação na consulta de informação incluída no DEC - Domicílio Eletrônico do Contribuinte Federal, Estadual e Municipal, de todas as empresas atendidas pelo CSC (acompanhamento, controle, atendimento, geração de guias, pagamento e arquivo).	

Analista Fiscal 5	Atendimento e Orientação as dúvidas tributárias no Brasil.
	Apuração dos Tributos Indiretos (IRRF, CSRF, CIDE, PIS Importação e COFINS Importação) Retido na Fonte (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Apuração das Obrigações Acessórias Federais (DIRF, DCTF dos Consórcios, PER/DCOMP dos Consórcios e SISCOSEV dos Consórcios, EFD Reinf, DCTFWEB e DISO), (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Levantamento das informações para atendimento a Fiscalização e Intimação Federal (DIRF).
	Levantamento das informações para atendimento a Auditoria Interna e Externa, relacionadas com os Tributos e Taxas Federais (IRRF e CSRF).
	Geração de pagamentos dos serviços contratados pela Área e dos Tributos/Taxas, das Unidades atendidas pelo CSC.
	Apoio na emissão, cancelamento e estorno de nota fiscal de serviço, nota fiscal mercantil, recibo, fatura e invoice (exportação) (venda, simples remessa, comodato, locação, doação, transferência, conserto, devolução de compra, devolução de venda, etc.), de todas Unidades (legislação, acompanhamento, orientação, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Orientação na classificação fiscal de documento a ser lançado no sistema ERP Protheus, para todos os usuários (compras, financeiro e central de notas).
	Aquisição do Certificado Digital (e-CNPJ e e-CPF) e Senha WEB, nos Órgãos Federais, Estaduais e Municipais, de todas as empresas e representantes legais.
	Atendimento nos chamados abertos no CSCNET de todas as Unidades.
	Apoio no atendimento do nada consta das Unidades (acompanhamento, documentação, checagem, liberação e arquivo).
	Parametrização do ICMS e IPI, no cadastro do produto, do sistema ERP Protheus. (exceção fiscal).
	Consulta de informação incluída no DEC - Domicílio Eletrônico do Contribuinte Federal, Estadual e Municipal, de todas as empresas atendidas pelo CSC (acompanhamento, controle, atendimento, geração de guias, pagamento e arquivo).
	Analista Fiscal 6
Apuração dos Tributos Indiretos (ISSQN, ICMS e IPI) sobre o faturamento próprio (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).	
Apuração dos Tributos Indiretos (ISSQN e ICMS) Retidos na Fonte (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).	
Apuração dos Tributos Extrafiscais (Imposto sobre Importação e Imposto sobre Exportação) nas Exportações e Importações (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).	
Apuração das Obrigações Acessórias Municipais (Declaração Eletrônicas (DES, DMS, NFTS, etc.), Livro Registro de Serviços Prestados, Livro de Registro de Serviços Tomados e Livro de Registro de Termo de Ocorrências), (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).	
Levantamento das informações para atendimento a Fiscalização e Intimação Estaduais e Municipais.	
Levantamento das informações para atendimento a Auditoria Interna e Externa, relacionadas com os Tributos e Taxas Estaduais e Municipais.	
Geração de pagamentos dos serviços contratados pela Área e dos Tributos/Taxas, das Unidades atendidas pelo CSC.	
Apuração das Deduções Legais para abatimento na base de cálculo do ISSQN sobre o faturamento (acompanhamento, geração de relatórios, informação ao fisco, informação as Unidades e arquivo).	
Apoio na emissão, cancelamento e estorno de nota fiscal de serviço, nota fiscal mercantil, recibo, fatura e invoice (exportação) (venda, simples remessa, comodato, locação, doação, transferência, conserto, devolução de compra, devolução de venda, etc.), de todas Unidades (legislação, acompanhamento, orientação, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).	
Apoio na emissão do Mapa de Faturamento, para atendimento das Áreas (Contábil, Contas a Receber, Contas a Pagar e Corporativo), de todas Unidades atendidas pelo CSC (acompanhamento, orientação, geração de controles e arquivo).	
Orientação na classificação fiscal de documento a ser lançado no sistema ERP Protheus, para todos os usuários (compras, financeiro e central de notas).	
Atendimento nos chamados abertos no CSCNET de todas as Unidades.	
Consulta de informação incluída no DEC - Domicílio Eletrônico do Contribuinte Federal, Estadual e Municipal, de todas as empresas atendidas pelo CSC (acompanhamento, controle, atendimento, geração de guias, pagamento e arquivo).	
Apoio no atendimento do nada consta das Unidades (acompanhamento, documentação, checagem, liberação e arquivo).	
Auxiliar Adm	Atendimento preposto audiências trabalhista em São Paulo/Guarulhos.
	Levantamento documentação das obras do arquivo morto no DEQ/SP (pasta subempreiteiro).
	Recebimento e organização do arquivo morto das obras no DEQ/SP.
	Controle do Atos Societários das empresas do grupo, Consórcios, SPE, SPC, etc., no DEQ/SP.
	Protocolo do DBE para registro dos Atos Societários na Junta Comercial e nos Órgãos Federais/Estaduais/Municipais.
	Apoio nas diligências nos órgãos Federais, Estaduais e Municipais em São Paulo/Guarulhos.
	Atendimento nos chamados abertos no CSCNET de todas as Unidades.
Apoio no atendimento do nada consta das Unidades (acompanhamento, documentação, checagem, liberação e arquivo).	
Analista Fiscal 7	Atendimento e Orientação as dúvidas tributárias no Brasil.
	Apuração dos Tributos Indiretos (INSS e SEST/SENAT) Retidos na Fonte (legislação, acompanhamento, orientação, calendário fiscal, geração de relatórios, geração de guias, pagamentos e arquivo).
	Informação dos autônomos para inclusão na GFIP, para o Departamento Pessoal (acompanhamento, geração de relatórios e arquivo).
	Levantamento das informações para atendimento a Fiscalização e Intimação Federal (INSS).
	Levantamento das informações para atendimento a Auditoria Interna e Externa, relacionadas com o Tributo Federal (INSS).
	Geração de pagamentos dos serviços contratados pela Área e do Tributo (INSS), das Unidades atendidas pelo CSC.
	Orientação na classificação fiscal de documento a ser lançado no sistema ERP Protheus, para todos os usuários (compras, financeiro e central de notas).
	Preparo e envio de relatório de contingência do INSS, para as Unidades e Diretoria, dos lançamentos ocorridos até a implantação do CSC (contrato, GFIP, GPS, boletim de medição e nota fiscal), no sistema SCF.
	Atendimento nos chamados abertos no CSCNET de todas as Unidades.
	Apoio no atendimento do nada consta das Unidades (acompanhamento, documentação, checagem, liberação e arquivo).

Fonte: Elaborado pelo próprio autor