



Enfoque: Reflexão Contábil

ISSN: 1517-9087

eduem@uem.br

Universidade Estadual de Maringá

Brasil

Dias Jordão, Ricardo Vinícius; de Oliveira, Geraldo Renato  
Gestão tributária nas atividades de reorganização societária em empresas de Minas  
Gerais

Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 35, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 139-157  
Universidade Estadual de Maringá  
Maringá, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307147557009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Gestão tributária nas atividades de reorganização societária em empresas de Minas Gerais

Doi: 10.4025/efoque.v35i3.31389

## Ricardo Vinícius Dias Jordão

PhD in Management, Accounting and Finance - Center for Advanced Studies in Management and Economics (UE), Portugal/  
Swiss Management Center, Switzerland.

Professor do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo e Pesquisador do Center for Advanced Studies in Management and Economics (UE), Portugal.  
E-mail: jordaoconsultor@yahoo.com.br

## Geraldo Renato de Oliveira

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo.  
E-mail: geraldorenato.oliveira@gmail.com

Recebido em: 21.03.2016

Aceito em: 01.08.2016

2<sup>a</sup> versão aceita em: 28.09.2016

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar a utilização de práticas de reorganização societária (RS) como uma estratégia de gestão tributária (GT) em empresas industriais de Minas Gerais. A investigação foi realizada por meio de um estudo comparativo de casos, qualitativo e descritivo em empresas industriais de Minas Gerais, onde foi investigado o uso de atividades planejamento tributário estratégico (PTE) e governança tributária como suporte à GT. Com base nas teorias de finanças, contabilidade e de tributos foi possível concluir que (i) as empresas investigadas passaram por processos de RS, adotando modelos societários diferentes daqueles definidos em seus planos organizacionais originais, fazendo isso de forma planejada e alinhada com a estratégia empresarial. Dentre as conclusões destaca-se que (ii) a GT consiste em um meio para reduzir os custos tributários de forma lícita e ajudar a maximizar os resultados das empresas, incrementando a competitividade e sustentabilidade das mesmas, sendo também (iii) uma importante base para o desenvolvimento da governança tributária pela adoção de mecanismos de elisão tributária. Além disso, conclui-se que (iv) a eficácia de tais processos depende de uma análise criteriosa de aspectos contábeis, jurídicos, econômicos, financeiros, organizacionais e gerenciais; e ainda que (v) o PTE por meio da RS possibilitou a redução, postergação e/ou eliminação dos custos tributários, (vi) promoveu um aumento da eficiência da GT e dos lucros, (vii) aumentando, com isso, a geração de valor organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão Tributária; Governança corporativa; Reorganização societária; Planejamento tributário; Governança tributária; Teorias de finanças, contabilidade e tributos.

## *Tax management on corporate restructuring activities in enterprises of Minas Gerais*

## ABSTRACT

The objective of this paper was to investigate the use of corporate restructuring (CR) practices as a tax management (TM) strategy in Minas Gerais industrial companies. The research was carried out by means of a four comparative case study of qualitative and explanatory approach in industrial companies of Minas Gerais. Based on finance, accounting and taxes theories, it was concluded that the companies investigated have made CR processes, adopting corporate models different from those defined in its original organizational plans, doing it in a planned way aligned with the business strategy. It was possible to conclude that the tax planning consists of (i) a means to reduce tax costs lawfully. It helps to maximize business performance, increasing competitiveness and sustainability thereof, and (ii) consists in an important basis for the development of tax governance by adopting mechanisms to ensure compliance and promote the avoidance of taxes. Overall, it was found that (iii) the effectiveness

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 139-157	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

of these processes depends on a careful analysis of financial, legal, economic, financial, organizational and managerial aspects, and even if the tax planning through the CR (iv) promoting the reduction, postponement and/or the elimination of tax costs, (v) collaborating to increase in the TM efficiency and in the profits, (vi) increasing thereby the value generation.

**Keywords:** Tax management; Corporate governance; Corporate reorganization; Tax governance; Tax Planning; Finance, accounting and taxes theories.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas últimas duas décadas no ambiente de negócios, decorrentes do processo de globalização, especialmente no cenário político, econômico, comercial e produtivo, têm forçado as empresas a serem mais competitivas, exigindo dos empresários e gestores ações que promovam o crescimento e o desenvolvimento empresarial (Ribeiro & Mário, 2008; Vey & Bornia, 2010; Castro & Monteiro, 2013; Vello & Martinez, 2014). De acordo com Ribeiro & Mário (2008), algumas dessas ações consistem em associações empresariais por meio de processos de reorganização societária (RS), adotando, por vezes, modelos societários diferentes daqueles definidos em seus planos organizacionais originais. A utilização dos referidos processos com o intuito de fundamentar o planejamento tributário estratégico (PTE) e a governança tributária é uma das maneiras encontradas para que elas consigam sobreviver, crescer, enfrentar a concorrência e buscar melhorias nos seus resultados econômico-financeiros.

As atividades de RS, representadas pelas figuras da fusão, incorporação, cisão de empresas ou constituição de novas filiais, conforme Jordão (2013) e Dhingra & Aggarwal (2014), podem ser entendidas como meios de se promover um PTE, não somente com os objetivos econômicos e tributários, mas também visando atender aos interesses estratégicos e mercadológicos específicos dos entes econômicos.

A análise da lucratividade, em conjunto com a avaliação dos efeitos da carga tributária sobre cada empresa pode contribuir para a geração de informações que suportem as atividades de gestão tributária (GT), em linha com o planejamento e controle financeiro. Além disso, Jordão (2013) postula que uma GT eficiente e eficaz colabora para a sustentabilidade financeira e organizacional e para a geração de valor, explicando que a GT engloba os processos de PTE, organização

tributária, controle tributário e governança tributária. Esse estudioso chama a atenção para a relevância do tema, ressaltando que o papel da RS para a GT sob o prisma estratégico é um problema de pesquisa que ainda está por ser compreendido em profundidade. Nesse ensejo, faz-se relevante compreender: em que medida a utilização de práticas de RS pode ser utilizada uma estratégia de GT em empresas industriais?

Reconhecendo e explorando a lacuna de investigação supramencionada, o objetivo da pesquisa descrita neste artigo foi analisar a utilização de práticas de RS como uma estratégia de GT em empresas industriais de Minas Gerais.

A justificativa de uma pesquisa se dá na medida em que seus resultados contribuem para um segmento substancial da sociedade, como defendido por Jordão *et al.* (2014) e Jordão *et al.* (2016). Sob o ponto de vista acadêmico, a pesquisa ajuda a cobrir a referida lacuna de investigação, interessando a estudiosos e profissionais das ciências contábeis, econômicas, administrativas, jurídicas, engenharias, dentre outros que necessitem compreender melhor esse fenômeno. Além da inovação metodológica por analisar comparativamente a GT em diferentes tipos de RS, questão ainda incipiente na literatura, a originalidade da pesquisa (verificada por meio de extenso levantamento nos principais portais de pesquisa internacionais e latino-americanos) advém do tratamento de maneira aprofundada do PTE e da governança tributária nessas operações – o que ainda não foi explorado na literatura brasileira ou internacional. Com base em extensa pesquisa em portais como Ebsco, Proquest, Emerald, B-one, Periódicos Capes, Google Acadêmico, OECD, Science Direct, Scielo, Redalyc, dentre outros, observou-se que ainda não há estudos específicos analisando as contribuições do PTE e da governança tributária para a GT em RS, especialmente na realidade brasileira. No entanto, registra-se que há alguns poucos

estudos que reconhecem a relevância do tema e/ou tangenciam sobre o problema em tela, citando-o como uma oportunidade futura de investigação, mas sem dele se ocupar. Para a sociedade, o assunto interessa para pessoas, governos e empresas, principalmente daquelas que necessitam conhecer as particularidades de tais processos e perceber como o inter-relacionamento entre as ferramentas contábeis, jurídicas e gerenciais é necessário para suportá-los. Finalmente, como implicações gerenciais destaca-se a expectativa de (i) identificar alternativas economicamente mais representativas, (ii) permitir aos gestores um aprimoramento de suas atividades de RS e (iii) gerar um processo de *benchmarking* gerencial, contábil, financeiro e tributário para empresas similares.

Este artigo está dividido em mais cinco seções para além desta Introdução. Na Seção 2, apresenta-se e discute-se a estratégia, RS e GT. Na Seção 3, descreve-se a metodologia da pesquisa. Na Seção 4, introduz-se a empresa com o histórico de PTE e atividades de RS. Depois, faz-se a análise dos casos, relatando o efeito da estratégia nessas mudanças. Na Seção 5, discutem-se os resultados e depois se apresentam as considerações finais.

## **2 GESTÃO TRIBUTÁRIA & ATIVIDADES DE REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA**

A literatura internacional e a teoria de tributos (e.g. Tanzi & Shome, 1993; Richardson, 2006; Torgler, 2006) evidenciam que a evasão fiscal é um fenômeno universal, podendo ser afetado pelas estruturas econômicas e fiscais dos países, atitudes sociais, além de outros elementos não econômicos como fonte, nível e tipos de renda, complexidade do sistema tributário, nível educacional (escolaridade), sentimento de (in)justiça, moralidade fiscal, dentre outras questões, incluindo, até mesmo, a religiosidade das pessoas. A ideia central defendida por autores como Allingham & Sandmo (1972) e Engel & Hines Jr. (2000) é que quando a carga tributária é muito alta e a probabilidade de detectar a sonegação é baixa, há maior propensão à sonegação.

Segundo Sabaini & Jiménez (2011), os sistemas tributários da grande maioria dos países da América Latina possuem algumas similaridades como a composição de suas

estruturas tributárias, restrições técnicas, econômicas, políticas e administrativas, além de um elevado indicador de sonegação. Ahmed e Rider (2008) observaram que esses países estão na região que mais sonega no mundo, possuindo estimativas de informalidade de quase três vezes superiores ao observado em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. A ideia dos autores é que a sonegação fiscal pode ser considerada como um dos fatores que mais comprometem o desenvolvimento de uma economia, especialmente quando se trata de países emergentes, como é o caso do Brasil.

Em um estudo recente, Jordão *et al.* (2015) observaram que as organizações brasileiras têm demonstrado preocupação com o alto custo tributário incidente sobre suas atividades provocado pelo fato de que o Brasil tem uma das legislações fiscais mais complexas e de mais difícil aplicação mundo com uma grande variedade de obrigações (principais e acessórias) para serem cumpridas. Essas empresas vêm buscando alternativas com o propósito de reduzir o pagamento ou, até mesmo, deixarem de pagar tributos – o que, algumas vezes, pode ocorrer ilegalmente. Nesse ensejo, esses autores ressaltam a relevância do papel da GT para a sobrevivência e competitividade das empresas.

A literatura internacional (e.g. Kuppuswamy *et al.*, 2014; Alimama, 2015) também reconhece que a RS pode trazer diversos benefícios para as empresas. Algumas empresas optam pela RS com o objetivo comerciais, financeiros, fiscais, mercadológicos, tecnológicos, produtivos, competitivos, dentre outros, o que, conforme Uzeda e Monteiro (2014), contempla um conjunto de ações integradas com a GT na tentativa de auferir os benefícios estabelecidos no planejamento da operação.

Segundo D'silva & Joseph (2013), as operações de RS são de importância estratégica para combater os desafios impostos pelo atual ambiente de negócios. Esses autores analisaram que esse tipo de processo vem sendo usado para alcançar o sucesso em termos de perfil organizacional, como também e, principalmente, em termos de geração de valor para os acionistas. Através de um estudo de caso verificaram que a maioria das empresas tem respondido favoravelmente ao processo de RS. As conclusões desses autores são que tais

processos deveriam ser realizados, principalmente, no caso de uma empresa enfrenta problemas – identificando-os para planejar e realizar a operação de forma sistemática. As RS foram consideradas por D'silva e Joseph (2013) como uma alternativa competitiva que consiste em reorganizar os ativos e passivos através de ações conscientes voltadas para a promoção de melhoria nos fluxos de caixa organizacionais e para tornar a empresa reorganizada mais rentável e eficiente. Em conjunto, os resultados desses autores revelam que as operações de RS podem aumentar a rentabilidade, a competitividade e a eficiência empresarial, sendo igualmente uma alternativa de sobrevivências em ambientes econômicos adversos.

Segundo Dhingra e Aggarwal (2014), as atividades de RS se tornaram muito populares ao longo dos anos, especialmente durante as últimas duas décadas, devido às rápidas mudanças que têm ocorrido no ambiente de negócios. Através de um estudo de caso, eles perceberam que tais atividades podem ser utilizadas para resolver problemas estruturais internos, aumentar as chances de adaptação e sobrevivência, melhorar o desempenho dos negócios, além de ajudar a enfrentar a concorrência do mercado interno e de outros grupos empresariais de todo o mundo. As conclusões desses autores indicam que o objetivo da RS é maximizar a riqueza para os acionistas e fomentar o crescimento, gerando, simultaneamente, benefícios organizacionais por economias de escala, ganhos financeiros e de marketing, maior diversificação, redução da instabilidade, maximização de lucros, redução de estoques, ganhos de participação de mercado, além de ajudar também no aumento do tamanho da firma e no alcance de outros mercados locais ou globais de forma mais rápida. Segundo Sedláček e Valouch (2014), as fusões & aquisições (F&A), por exemplo, são uma alternativa de RS utilizada e respeitada para o crescimento orgânico da empresa, sendo um canal importante de redistribuição de capital. O processo é realizado por vários fatores de natureza local, regional, nacional e global, podendo conduzir, ou não, a um resultado final bem-sucedido. A questão central, ressaltada por Child *et al.* (2001) e Jordão *et al.* (2014), porém, é que ao lado do grande volume de F&A que vem se processando no Brasil e no mundo, muitas delas acabam por não ser bem-sucedidas sob a perspectiva de geração de valor.

Segundo Nazarova (2015), muitas F&A podem ter um impacto negativo sobre o preço de grupos empresariais, podendo se relacionar à criação ou destruição de valor, dependendo de fatores que vão desde a determinação se a empresa foi cuidadosamente valorizada pelo mercado, bem como a definição da forma pela qual o mercado responde a essas transações, visando criar negócios ideais dentro da estrutura societária diversificada. Essa autora analisou através de um estudo de caso que o sucesso de tais negócios passa pela otimização da estrutura organizacional e pela criação de um modelo de gestão empresarial claramente definido para suportar o processo de crescimento e desenvolvimento constante por meio de tal tipo de RS. As conclusões de Nazarova (2015) indicam que a diversificação não tem um efeito destrutivo sobre o valor de uma empresa multi-empresarial internacional que constrói a sua carteira com base no sucesso de determinadas marcas e áreas de negócio. Nesse sentido, autores como Sedláček e Valouch (2014) afirmam ser necessário analisar os métodos de avaliação (considerando os fatores e os riscos inerentes ao negócio) e delinear o procedimento correto antes de usar o método de fluxo de caixa descontado adaptado às condições da empresa no mercado. No entanto, a formação do preço final de uma empresa é diferente para cada caso, dependendo do que a empresa adquirente pretende fazer com a empresa-alvo, se a situação financeira da(s) empresa(s) for(em) boa(s), e de quanto capital a adquirente puder dispor para realizar o investimento na empresa-alvo. Caso esses fatores existam em condições favoráveis, é possível para a investidora realizar a combinação de negócios e alcançar o crescimento desejado, ou verificar de que forma terá lugar à outra entidade combinada. A ideia geral defendida pelos autores é que uma adquirente deva realizar a RS se o valor presente líquido esperado para os proprietários da entidade combinada for positivo.

De acordo com Zittei *et al.* (2014), as RS geralmente são uma opção de PTE voltadas para obter uma economia fiscal. Segundo Webber (2010), as propostas para evitar os custos tributários surgiram nas empresas norte-americanas, particularmente por através de RS. Não obstante, esse autor pondera que as empresas precisam avaliar a questão da licitude na GT, pois, conforme Wahab & Holland (2012), esse tipo de atividade, apesar de trazer significativos benefícios fiscais, pode

também gerar altos níveis de risco e gastos caso haja informações fiscais insuficientes, dificultando, nesse sentido, o exercício de mecanismos de governança e controle tributário. Conforme Scholes *et al.* (2014), o PTE deveria abranger três questões-chaves para ser mais eficiente, considerando: (i) as implicações tributárias para todas as partes envolvidas na transação; (ii) todos os tributos (explícitos ou implícitos), incluindo a tributação indireta; e ainda, os custos adicionais que podem envolver a reestruturação dos negócios, além dos custos tributários. Adicionalmente, Vey & Bornia (2010) postulam que as empresas devem estar atentas, ao utilizar a RS como forma de PTE, para não cometerem atos ilegais, procurando e promovendo sempre a elisão fiscal ao invés da evasão fiscal. Dalmagro (2011) esclarece que a elisão fiscal refere-se à prática de atos ilícitos, sendo propriamente um sinônimo de PTE. Já a evasão fiscal é definida como a prática de atos ilícitos (fraude, sonegação ou simulação) com o intuito de reduzir, retardar ou afastar a incidência tributária. Nesse sentido, a GT deveria ser pensada como um instrumento de estratégia competitiva empresarial, pois quando observada de maneira elisiva, a legislação tributária torna-se um recurso que pode ser aplicado pelas empresas para reduzir os gastos tributários.

Segundo Castro e Monteiro (2013), a GT se inicia com um processo de planejamento, buscando práticas, cenários e alternativas legais. Borges (2011) entende que a elaboração da GT se inicia pelo levantamento de informações pertinentes às operações realizadas que estejam relacionados, direta e indiretamente, com as questões fiscais abrangidas. Esses levantamentos deveriam obter dados sobre a) estrutura e atividades operacionais da empresa; b) qualificação fiscal de seus estabelecimentos, em face dos impostos; e c) particularidades das operações industriais, negócios mercantis e prestações de serviços abrangidos pelo PTE.

Conforme Dyreng *et al.* (2013), aspectos fiscais e aspectos atinentes à governança corporativa (GC) desempenham um papel importante para determinar a localidade das controladas, pois consistem em estratégias para evitar a evasão fiscal, aliando as políticas tributárias a aspectos de compliance e análise financeira. Nesse sentido, a GC, segundo Minnick e Noga (2010), afeta as diferentes estratégias de GT, sendo uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho global de

uma empresa através da redução de tributos no longo prazo. Adicionalmente, Castro e Monteiro (2013) lembram que as empresas estão tendo a preocupação de atuarem no mercado da forma mais transparente. Nesse contexto, a governança tributária ganhou espaço com o desenvolvimento da GC por melhorar a transparência, a confiabilidade e proporcionar um *feedback* em relação à gestão, além de minimizar os riscos fiscais e, ao mesmo tempo, maximizar a eficiência e os resultados organizacionais.

Finalmente, vale dizer que uma boa GT com o adequado dimensionamento do planejamento e da governança em tributos são aspectos que podem ser utilizados como ferramentas gerenciais que suportem a tomada de decisão estratégica nas RS, auxiliando no controle, na prevenção, na previsão e, especialmente, na redução das obrigações tributárias presentes e minimizando os riscos de demandas futuras.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa descrita neste artigo consiste em um estudo comparativo de caso de natureza qualitativa, de abordagem descritiva, visando comparar e analisar, com detalhes e em profundidade processos de RS (Geoge & Bennett, 2005; Cooper & Schindler, 2006) sendo complementada por pesquisa bibliográfica, documental e observação direta. Segundo Cooper e Schindler (2003), estudos qualitativos permitem uma riqueza de detalhes e compreensão do significado social de um problema, descrevendo-o e analisando a interação, a lógica e a dinâmica entre as variáveis e o fenômeno pesquisados. Já o método de casos, de acordo com Yin (1984), consiste em uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes e várias fontes de evidências são utilizadas. Os estudos comparativos de caso, em particular, facilitam a realização de inferências e fornecem contribuições para a construção de teorias sobre o tema, potencializando a análise mais objetiva da relação entre as variáveis analisadas.

De maneira mais enfática, porém, autores como, Terres *et al.* (2001) defendem que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender a complexidade das mudanças ocorridas no PTE em processos de RS, oferecendo

descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis.

As unidades de análise foram empresas de Minas Gerais que passaram por processos de RS com o intuito de obterem economias tributárias. A seleção destas foi feita com base em quatro critérios: casos relevantes, operações consolidadas há mais de dois anos, empresas do setor industrial e que permitissem acesso às informações – questão considerada crítica nesse tipo de pesquisas por Jordão e Souza (2013), especialmente pelo fato de que informações de natureza tributária são consideradas estratégicas e sigilosas para as empresas. Já a escolha dos entrevistados foi feita por tipicidade, ou seja, pela capacidade informativa que eles detêm sobre o problema em tela, seguindo as recomendações de Cooper e Schindler (2006) de focar em elementos representativos da população com conhecimento do problema investigado, sendo inquiridos de maneira formal e informal entre dezembro de 2014 e março de 2015, buscando-se explicitar as percepções da relação entre aspectos da contabilidade e gestão tributária e RS – com particular interesse sobre os aspectos de PTE e governança tributária nessas empresas. Assim, no desenvolvimento da pesquisa foram observados os proprietários, diretores, gerentes, contadores e administradores, analistas, técnicos e demais pessoas que vivenciaram as mudanças provocadas pela RS na GT.

Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo comparativo de caso de natureza qualitativa, priorizou-se, como fonte primária de evidências, a realização de entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevista. Tal roteiro foi composto por 21 questões, baseando-se em variáveis extraídas da literatura referentes a resultados empíricos de estudos anteriores concernentes aos relacionamentos do PTE e da governança tributária com as atividades de RS. Antes da coleta dos dados, foi realizado um pré-teste (em novembro de 2014) para verificar a adequação e confiabilidade do mesmo, melhorando a aderência das questões às características do universo da pesquisa, sendo reformuladas as questões que geraram dúvidas ou embaraço nos respondentes.

As premissas submetidas à verificação empírica foram:

- (i) as empresas de Minas Gerais estão passando por processos de RS para se manterem competitivas e sustentáveis no mercado,
- (ii) esses processos são ferramentas de PTE e governança tributária, e
- (iii) as práticas de RS são usadas como uma estratégia de GT nessas empresas.

Para alcançar os resultados pretendidos, procurou-se analisar e comparar as empresas que passaram por PTE por meio de atividades de RS. A análise das respostas dos depoimentos da pesquisa se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), ela consiste em um conjunto de técnicas usadas para investigar o significado das mensagens das comunicações linguísticas. Tal método é indicado por Jordão *et al.* (2014) como uma alternativa viável de investigação nesse tipo de operações.

Dedução e indução foram usadas alternativamente ao longo do processo de análise com prevalência da primeira sobre a segunda (Jordão *et al.* 2014). Para aumentar a validade interna do estudo, realizou-se um processo de triangulação (combinação de teorias e métodos). Assim, sempre que possível foram comparadas as informações de uma fonte com outras visando obter um conhecimento mais abrangente do objeto de estudo, sendo realizados levantamentos e análises bibliográficas e pesquisa documental, incluindo revistas, livros e artigos em jornais, sites da internet, além de outras fontes relacionadas às empresas que foram somadas as entrevistas (formais e informais), a observação direta (não participante) e também as visitas às empresas para esclarecer dúvidas e tentar observar mais de perto as peculiaridades do processo em cada uma delas. Analisaram-se também as notícias publicadas nos jornais internos das empresas, as demonstrações contábeis, as tabelas de indicadores dos últimos dez anos e as informações obtidas em conversas em conversas informais (entrevistas não estruturadas e extra-entrevistas), além de contatos posteriores às entrevistas, realizados com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas existentes. Por motivo de parcimônia, os resultados da triangulação já foram apresentados ao longo do texto, na análise dos resultados, com as novas informações inseridas corroborando ou

refutando as anteriores. Finalmente, buscou-se confrontar os resultados obtidos com os principais resultados teóricos e empíricos anteriores (validade externa), visando confirmar, complementar ou contradizêr os mesmos e colaborar para a geração de novas teorias sobre o tema.

#### **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE & DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa descrita neste artigo analisou quatro empresas de Minas Gerais do setor industrial que realizaram processos de RS como uma opção estratégica, buscando promover uma readequação ao ambiente de negócios, na tentativa de aumentarem a sustentabilidade econômico-financeira de suas operações e se manterem competitivas.

##### **4.1 APRESENTAÇÃO CONTEXTUALIZADA DOS CASOS**

A empresa Alfa foi fundada na década de 1970, sendo líder nacional do seu segmento, possuindo 12 unidades em todo Brasil com mais de 3.000 colaboradores e aproximadamente 15.000 clientes. Como parte de sua estratégia de crescimento, ao longo dos anos, Alfa evoluiu para uma rede empresarial cujos produtos estão presentes nas mais diversas situações do dia a dia das pessoas e das empresas. A postura gerencial e a busca por inovações e melhorias dos processos têm feito dela uma empresa premiada e reconhecida nos mercados em que atua, encerrando o exercício de 2014 com um Ebitda acumulado de R\$103,7 milhões e um resultado líquido de R\$19 milhões – o que representa um crescimento de 16% e 36%, respectivamente, em relação a 2013. Essa rede iniciou 2015 com um otimismo moderado e responsável, pois entendia que as macros condições do País poderiam representar alguma adversidade. Contudo, continuava confiante no trabalho suportado por uma gestão sustentável.

A empresa Beta foi fundada na década de 1990 e vem atuando no mercado de industrialização e comercialização de produtos de origem animal. Ela possui um projeto de sustentabilidade que sempre se preocupa com a questão ambiental, buscando construir estações de tratamento de afluentes, reflorestar, reciclar e conscientizar seus colaboradores e toda a comunidade sobre a

importância de tais questões. Atualmente, ela conta com um quadro funcional de 500 colaboradores em duas unidades operacionais, alguns dos quais estão na empresa desde a fundação. A política de recursos humanos preza pela valorização pessoal e profissional, privilegiando aqueles que desejam desafios e contribuem para um ambiente de trabalho sadio e harmônico. A Beta iniciou em 2011 o processo de exportação e atualmente sua rede de atuação contempla diversos países.

Já a empresa Gama foi fundada no final da década de 1950 e atua no mercado siderúrgico, sendo um dos principais grupos produtores de ferro-gusa no Brasil. Desde a fundação, esse grupo vem realizando investimentos em inovações, responsabilidade socioambiental e compromisso com as partes interessadas. O grupo é composto por uma estrutura multisectorial, abrangendo siderurgia e cogeração de energia elétrica e silvicultura, carvoejamento, agricultura e pecuária. É uma sociedade anônima de capital fechado com tendo 100% de capital nacional. Os principais objetivos do grupo para os próximos anos incluem: investir nas áreas de plantio e exploração de florestas de eucalipto, crescer na agricultura irrigada e na estocagem de grãos, fortalecer a gestão e os processos administrativos e fortalecer as relações com clientes, fornecedores e comunidade.

Finalmente, a empresa Delta foi fundada há quase dez anos e atua na pesquisa, prospecção, exploração, beneficiamento e comercialização de minério de ferro. Ela busca ser uma empresa de classe mundial e para isso vem apostando na inovação para o desenvolvimento de sua atividade, buscando aliar tecnologias a uma atuação responsável, comprometida com o desenvolvimento sustentável, agregando valor aos colaboradores e parceiros, proporcionando avanços socioambientais para as comunidades envolvidas e gerando retorno para os acionistas. A Delta encontra-se em franca expansão, ampliando sua produção de forma independente e gradativa. Em 2012, foram produzidas 3,2 milhões de toneladas de mineiro de ferro, 77% a mais que em 2011. Em 2013, cerca de 5 milhões e pretende produzir mais de 40 milhões de toneladas no longo prazo – razão pela qual está investindo no desenvolvimento dos ativos minerais e projetos logísticos próprios. Dessa maneira, pretende figurar nos próximos anos entre as maiores empresas de mineração do País.

#### 4.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO EM REESTRUTURAÇÕES SOCIETÁRIAS

Na empresa Alfa, não havia inicialmente um planejamento estratégico (PE) formalizado. Com o tempo foi contratada uma consultoria, sendo selecionados profissionais de alto desempenho para ajudar a elaborar, em conjunto com a administração (diretores e acionistas) um plano com uma perspectiva de crescimento de mercado, variáveis macroeconômicas (como PIB), orçamento, capital investido (Capex) e *Market Share*. Isso possibilitou estratificar e dimensionar corretamente os níveis de investimentos por região, com o foco no crescimento de mercado e de rentabilidade. Esse processo se iniciou quando três dos sócios saíram e os remanescentes decidiram profissionalizar a organização mediante as contratações de diretores executivos do mercado. Com isso, os acionistas ocuparam-se das questões estratégicas da empresa, deixando a operação com os novos diretores (um administrativo e financeiro, um comercial e um industrial). O processo de PE começou há cinco anos e está estruturado há três anos, envolvendo a estruturação de departamentos, dimensionamento de tecnologias e pessoal, e uma análise mercadológica dos mercados nacional e internacional, buscando atuar com liderança nas regiões de atuação, especialmente no Brasil.

A empresa Beta também não possuía PE formalizado e, de forma similar a Alfa, buscou uma consultoria de especialistas que, reunindo-se com os principais gestores da empresa, coordenaram a elaboração desse planejamento.

A empresa Gama ainda não possui um PE formalizado, mas há uma diretriz geral de atuação e, segundo o gestor financeiro, "houve consultorias para a realização do PTE".

Na empresa Delta, por sua vez, o diretor revelou que devido à complexidade dos negócios e das operações, eles buscaram consultorias em empresas especializadas, sendo realizado um plano de negócios pela gerência de PE, de acordo com as diretrizes traçadas pela alta administração (*Board*, CEO e demais diretores).

Os achados nas empresas Alfa, Beta e Delta confirmam a ideia de D'silva e Joseph (2013), de que a estratégia corresponde à capacidade de trabalhar, continua e sistematicamente, para ajustar a empresa às mudanças nas condições, visando à sustentabilidade dos negócios e perpetuidade organizacional.

Já na Gama, ao contrário das demais, não foi observado que o planejamento fosse utilizado nem como meio de preservação, nem para alavancar o potencial de competitividade dela, contradizendo a ideia de Castro e Monteiro (2013).

Após a implementação do PE, na empresa Alfa os tributos passaram a ser contemplados neste de modo que as avaliações de ampliações e de novos investimentos são definidos mediante avaliação não somente de aspectos estratégicos e financeiros, mas também dos incentivos fiscais oferecidos por cada estado, analisando as implicações tributárias das referidas decisões, a exemplo da isenção de impostos por meio de instituições como a SUDENE e a SUDAM. Com tal análise, Alfa visualiza quais produtos seriam os mais beneficiados e qual melhor forma de operacionalizar os novos investimentos, assim como os efeitos deles sobre as margens de lucros dos produtos e da empresa.

Na empresa Beta, conforme o diretor administrativo, "os tributos não são contemplados dentro do PE", mas mesmo assim essa empresa "já conseguiu economizar em relação a tributos estaduais e federais". Na empresa Gama houve aproveitamento de créditos e benefícios fiscais.

Na empresa Delta, conforme postula o gestor tributário, o setor tributário participa ativamente da elaboração do PE, mapeando as possibilidades de geração de crédito, os tributos incidentes (diretos e indiretos) e os potenciais benefícios fiscais aplicáveis, de maneira similar a Alfa, mas ainda mais profissionalizada. Esses resultados confirmam o pensamento de Jordão (2013) de que a atividade de PTE, sendo utilizada de maneira adequada, é tanto uma opção estratégica, quanto uma questão de sobrevivência. A própria Lei 6.404/76 em seu artigo 153 prevê a existência das análises e escolhas estratégicas que suportam o PTE por parte dos administradores, ressaltando que os mesmos devem empregar, "no exercício de

suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios".

#### 4.3 REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA & PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO ESTRATÉGICO

A análise dos dados revelou que na empresa Alfa houve RS depois da saída dos sócios e compra de ações pelos sócios remanescentes, sendo ela transformada de sociedade limitada para sociedade anônima de capital fechado. Além disso, a RS envolveu a aquisição de uma empresa na região Nordeste buscando que a empresa pudesse se consolidar no mercado, reduzir custos, aumentar a produtividade, introduzir novos produtos e desenvolver uma nova marca. Alfa pretende continuar avançando em fusões e aquisições de concorrentes e construindo novas plantas, visando aumentar o faturamento (atualmente há transações em andamento para adquirir mais dois concorrentes, sendo uma na região Nordeste e outro na região Sudeste). A empresa Alfa, que após a RS passou a ser uma SA de capital fechado, está planejando abrir o capital para investidores na BM&FBovespa com o objetivo dobrar o faturamento em cinco anos. Nela, o diretor afirma que "o novo modelo de gestão já possibilitou a reestruturação das dívidas e a obtenção de linhas de créditos mais viáveis, pois o mercado enxergou com clareza que a empresa se profissionalizou e está mirando em resultados. Atualmente, os sócios estão focando nas questões estratégicas, visando à consolidação de mercado e avaliando novos negócios e concorrentes para realizar fusões e aquisições". Além disso, a RS tem colaborado para o alcance dos objetivos estratégicos pretendidos. Na empresa Alfa, a intenção inicial da RS era buscar novos mercados e dobrar o faturamento, mas depois do PTE (hoje há um departamento jurídico que analisa tais estudos) percebeu-se que a empresa poderia ter vários outros benefícios competitivos. Em geral, essa empresa desenvolveu conhecimentos sobre quais linhas de produtos e negócios precisam de mais investimentos e quais podem gerar mais retorno, especialmente, em função de concessões de incentivos fiscais (como ICMS e imposto de renda). Isso permitiu a empresa se diferenciar dos sonegadores (que ela considera maus concorrentes) e aumentar a comercialização e aceitação de seus produtos, inclusive para outros estados. Um dos

exemplos consiste em uma fábrica situada no estado do Amazonas, cuja decisão de investimento e ampliação teve como premissa a análise tributária.

A empresa Beta, de acordo com o gestor contábil, utilizou tais recursos, sendo que no final de 2013 adquiriu uma indústria concorrente com a finalidade de ampliar seu *market share* e melhorar sua logística internacional. Nessa empresa, conforme o gestor tributário, embora tenha havido a aquisição de uma empresa que hoje é controlada por ela, não houve modificação nos processos estratégicos e gerenciais. No entanto, esse gestor menciona que, sob o prisma estratégico, há planos para uma nova configuração societária – que deve ser a constituição de uma *holding* com o objetivo de administrar o grupo, proteger o patrimônio dos sócios e obter benefícios tributários. Na empresa Beta, segundo o gestor administrativo, os estudos de PE foram feitos pela Fundação Dom Cabral e os de RS por um escritório tributarista/societário externo, sendo todas as opções levantadas voltadas para atender às necessidades da Diretoria. Um diretor explica que o PTE tem estreita relação com a competitividade dessa empresa, pois os muitos produtos são *commodities* e saber administrar a carga tributária é fundamental para a formação de preços e para o sucesso do negócio. Na empresa Gama, a ideia da RS partiu de uma consultoria feita por advogados, que sugeriram que o melhor a fazer seria uma cisão, separando a parte de reflorestamento da indústria, visando PE e tributário. Nela, o gestor financeiro confirma que "possuir um PTE facilita a formação de preços e já permitiu aumentar a lucratividade e competitividade, especialmente em momentos de crise", citando a pressão na indústria trazida por grandes *players* internacionais, que impossibilitam competir em certos países.

Na empresa Gama, segundo o gestor financeiro, foi feita uma cisão visando melhorar a situação das propriedades da empresa, conforme Kim (2011). O objetivo era regionalizar as propriedades sem alteração do quadro societário: saiu à parte florestal e ficou industrial. Nessa empresa, segundo o gerente financeiro, havia uma rede com três empresas que, após o processo de cisão, se desmembraram em seis empresas, mas a matriz ainda consome 95% da madeira de reflorestamento produzida nas novas filiais. Além dos benefícios tributários mencionados anteriormente, a cisão permitiu que as

operações fossem mais bem distribuídas, que os custos fossem alocados por região e otimizados, que a gestão fosse facilitada e melhorada, e que cada unidade colabore para alcançar os objetivos estratégicos da Gama.

A empresa Delta realizou em 2009 uma RS com foco na redução de custos administrativos, gerando ágio na incorporação, que quando elegível de acordo com os critérios estabelecidos na legislação vigente e as características do negócio, permite a amortização e reduz o pagamento de IRPJ e CSLL na modalidade Lucro Real. Esses resultados corroboram com Dalmagro (2011) sobre a utilização da RS amparada em benefícios fiscais e, parcialmente, com Uzeda e Monterio (2014) sobre a adoção de práticas de gestão integradas com a GT para tentar gerar os benefícios estabelecidos no PE. Tal empresa sofreu modificações em seus processos anteriores e, conforme o diretor, ela “possuía uma empresa em Luxemburgo e sete outras no Brasil. Diante de várias aquisições, houve um profundo processo de RS com a incorporação das novas empresas, passando a haver apenas quatro empresas, sendo uma em Luxemburgo e três no Brasil”. Na empresa Delta, nas palavras do diretor, “a estratégia adotada permitiu amortizar o ágio e reduzir os custos administrativos e gerenciais com redução do IRPJ/CSLL a pagar”, além de outros benefícios de sinergia financeira, operacional e gerencial. Nessa empresa, o gestor tributário afirmou que a equipe tributária realizou um amplo estudo em que identificou as possibilidades, alinhando-as com as demais necessidades de todas as áreas envolvidas, especialmente a jurídica, controladoria e produção. Em seguida, contratou a PWC e outros escritórios jurídicos societários para emitir um parecer apreciando o estudo elaborado. Após a validação e aperfeiçoamento do plano pelos consultores externos, deu início ao projeto de RS, definindo um líder, elaborando um cronograma multidisciplinar – que foi acompanhado por meio de reuniões mensais. Em tal empresa, o diretor pondera que “a empresa consegue oferecer preços mais competitivos, em razão da redução da carga tributária”.

Efetivamente, esses resultados confirmam as premissas teóricas de Jordão (2013) e Cardoso (2014) de que, com o crescimento do mercado, um bom PTE (atendendo a legislação) permite a redução nos custos e a carga tributária de modo eficiente e eficaz, além de aumentar a competitividade

empresarial. Já a análise documental revelou que a empresa Alfa, obteve um ganho tributário de 16,4 milhões reais sobre um resultado de Ebitda de 103 milhões de reais ao final de 2014, correspondendo a um impacto anual de 15,92% e a uma redução de aproximadamente 60% da carga tributária. A empresa Beta reduziu em mais de 30% seus gastos com tributos, com economia entre R\$4 a R\$6 milhões por ano. Na empresa Gama houve uma melhora de créditos permitidos legalmente pela legislação tributária. O aproveitamento de créditos permitiu uma maior lucratividade na indústria, que vinha de um período desgastante devido a reflexos da crise de 2008/2009. A cisão foi feita após a crise e, embora os valores não tenham sido mencionados, foi afirmado que a RS permitiu recuperar o prejuízo. Na empresa Delta houve redução da saída de fluxo de caixa em decorrência do PTE com economia tributária em torno de R\$100 milhões por meio de desoneração de ICMS/PIS e COFINS, em virtude de regime especial e compensações com créditos tributários. Tais resultados confirmam as ideias de Vezaro e Olivo (2014) que mencionam que o PTE consiste em uma forte opção estratégica das empresas que, agindo dentro da legalidade, podem retardar, reduzir ou até mesmo eliminar o recolhimento dos tributos, impactando diretamente na lucratividade e na rentabilidade.

Em conjunto, esses resultados se alinham ao pensamento de Ribeiro e Mário (2008) para quem as operações de RS são utilizadas pelas empresas como um instrumento para o planejamento, confirmando e ampliando as observações de Vello e Martinez (2014) de que a RS implica em aumento de competitividade para as empresas modernas, sendo ainda uma ferramenta considerável de PE. Uma síntese dos principais resultados da RS como uma opção estratégica sustentável pode ser observada na Figura1.

Em todas as quatro empresas analisadas a RS foi feita com base em estudos de PTE (de forma mais sistematizada em alguma e menos em outras), em linha com Strohmeier (2009), que afirma que as grandes empresas costumam promover esses estudos para minimizarem o impacto em seus fluxos de caixa com a redução dos tributos. Com a economia tributária, novos investimentos foram realizados. Constatou-se que na empresa Alfa houve a aquisição de um concorrente situado na região Nordeste. Por meio da análise tributária, a empresa entrou

no REFIS (programa de parcelamento de débitos tributários), tendo gerado ganhos fiscais com o parcelamento. A empresa Beta vem realizando investimentos e o gestor a afirmou que “ainda não foi feita uma análise da relação entre o PTE e novos investimentos, mas, seguramente, uma parte da economia tributária foi para investimentos”. Na empresa Gama, conforme o diretor, os investimentos feitos no momento foram apenas os rotineiros. Na empresa Delta não foi realizado nenhum tipo de investimento com a economia dos tributos.

Uma análise da Figura 1 revela que o PTE via RS revelou-se ser uma importante ferramenta

estratégica para as empresas analisadas. Nas empresas Alfa e Beta foi possível observar que, em linha com Vezaro e Olivo (2014), o PTE representa maior capitalização do negócio, possibilitando a geração de novos investimentos de forma sustentável. Quanto às implicações da RS sobre as empresas, observou-se na empresa Alfa que, conforme o gestor, a mesma reestruturou o caixa com o parcelamento de impostos federais. Com isso, houve, na empresa Alfa, a diminuição de necessidade de créditos bancários e, consequente, aumento nos lucros, possibilitando aumentar os investimentos. Em relação ao IPI, a empresa é isenta.

**Figura 1 – Principais resultados reorganização como opção estratégica anterior e posterior a reestruturação.**

Empresa/ Fator	Alfa	Beta	Gama	Delta
Planejamento Estratégico Formalizado	Sim! Feito com consultoria de terceiros e seleção de profissionais de alto desempenho. Processo começou há cinco anos e está estruturado há três anos. Profissionalização da gestão. Separação entre gestores e acionistas. Visão estratégica: crescimento de mercado, rentabilidade e gestão sustentável.	Sim! Feito com consultoria de terceiros e coordenado por eles. Processo não estruturado. Visão estratégica: lucratividade, sustentabilidade, valorização humana e inovação.	Não! Mas busca constantemente consultorias para orientar as decisões de negócios. Processo não estruturado. Visão estratégica: lucratividade, responsabilidade socioambiental e compromisso com stakeholders.	Sim! Iniciado com consultorias e já sistematizado internamente. Processo totalmente estruturado. Há integração da GT com o PE. Área tributária participa ativamente do PTE e do PE. Visão estratégica: crescimento sustentável e geração de valor.
Principais Benefícios do Planejamento Estratégico	Crescimento de mercado. Análise de efeitos macroeconômicos/ PIB. Projeção de orçamento. Capex e Market Share. Estudo de participação da empresa em cada região. Avaliações de negócios como ampliações e novos investimentos.	Embora o PE ainda não esteja formalizado, há esforços para o crescimento da empresa. Análise de Ebitda. Busca de oportunidades e melhores alternativas.	Aproveitamento de créditos e benefícios fiscais.	Antecipação do estudo da legislação. Negociação e obtenção de benefícios fiscais. Amortização fiscal do ágio com redução dos custos administrativos de gestão.
Reorganizaçã o Societária Observada	Transformação de Ltda. para S/A de Capital Fechado. Aquisição de novas empresas	Aquisição de uma indústria concorrente.	Cisão total	Aquisição de empresas.

Benefícios da Reestruturação Societária	Melhores resultados e maior visibilidade no mercado como novo formato e a gestão profissionalizada. Estruturação da empresa para uma futura abertura de capital.	Estruturando a futura criação de uma holding.	Melhora na administração. Otimização de processos e redução de custos. Início da integração do PE e tributário.	Redução de gastos. Redução do IRPJ/CSLL a pagar com a amortização do Ágio.
---	--	---	---	--

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Na empresa Beta o diretor mencionou como exemplo que uma das estratégias adotadas foi separar os veículos da empresa e criar uma empresa de transporte. Com isso, houve aproveitamento integral de PIS/COFINS sobre o combustível, desoneração da folha e redução significativa no INSS.

Na empresa Gama houve melhoria na ampliação de créditos do PIS e da COFINS. De acordo com o gerente, não houve eliminação de tributos, mas sim, a redução de alíquotas, pois as empresas eram todas tributadas no Lucro Real, ou seja, com a mesma alíquota. Com a criação de novas filiais tributadas no lucro presumido, houve a redução da base de cálculo, implicando na redução da carga tributária.

Na empresa Delta, esclareceu-se que nenhuma questão relevante ocorreu com implicações nos tributos Federais. Portanto, os resultados achados nas empresas Alfa Beta e Gama corroboram a ideia de Oliveira *et al.* (2010) de que o PTE é um instrumento para racionalizar os custos tributários sem afrontar a legislação.

Já as implicações da RS sobre os impostos estaduais, na empresa Alfa, segundo o gestor administrativo, se deram “mediante a concessão de ICMS para investir em novas unidades em outros estados, e a estratégia de importação de algumas resinas com pagamento em longo prazo, nos portos em que havia concessão do crédito de ICMS, possibilitou alongar o perfil da dívida”. O incentivo fiscal do ICMS pelo estado de Minas Gerais permitiu à empresa repassar o benefício para os clientes, ganhando competitividade. Nos estados de Pernambuco e da Paraíba, a empresa ganhou isenção de ICMS – o que incentivou ampliações,

investimentos e a criação de novas linhas de produtos.

Além disso, houve o abatimento e aproveitamento de créditos do ICMS concedidos pelos incentivos fiscais, isenção do IRPJ via concessão do governo por decreto do estado em uma das fábricas situadas na região Nordeste e a redução no imposto de importação, via de importação de matérias-primas, com redução da alíquota, de países da América do Sul. Na empresa Gama, de acordo com o gerente, “houve redução na tributação do ICMS”.

Nas empresas Beta e Delta não houve implicações nos tributos estaduais. Finalmente, no que tange aos tributos municipais, nenhuma das quatro empresas relataram que tenha havido alguma questão relevante e as que existiram tiveram poucas implicações em função das atividades das empresas serem predominantemente industriais.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO À GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

A triangulação entre entrevistas formais e informais, análise documental e observação direta permitiu constatar que já há instrumentos de governança tributária, utilizados como elementos potencializadores da GT nas empresas pesquisadas (embora de maneira parcial na Beta e incipiente na Gama). A Figura 2 apresenta os principais resultados encontrados sobre as atividades RS como instrumento de GT, com destaque para análise da governança tributária e do PTE, evidenciando-se os benefícios estratégicos derivados de tais atividades nas empresas investigadas.

**Figura 2 – Principais resultados reorganização como gestão e planejamento tributário.**

Empresa/ Fator	Alfa	Beta	Gama	Delta
Planejamento Tributário	Melhor conhecimento e direcionamento de investimentos. Análises de negócios mais rentáveis. Obtenção de concessão de incentivos fiscais. Ganhos tributários. Aquisição de concorrentes. Reestruturação financeira e tributária.	Redução de gastos com tributos. Solicitação de Regime Tributário junto à Receita Estadual.	Aumento da competitividade. Formação adequada de preços. Maior lucratividade nos produtos. Contribui para melhorar os resultados, aproveitar créditos tributários e apurar os custos tributários.	Maior competitividade no mercado. Redução da saída de fluxo de caixa com pagamentos de tributos.
Governança Tributária	<i>Covenants.</i> Equilíbrio de caixa. Administração melhorada do nível de investimentos. Deixou de usar os impostos como linhas de créditos. Redução dos riscos de perdas fiscais. Alongamento da concessão do benefício do incentivo fiscal em alguns estados.	Análise ainda não realizada de forma sistematizada. Questões são tratadas pontualmente.	Não possui devido à mudança da nova legislação do lucro real, mas há um projeto de inicialização em até três anos. Questões são analisadas pontualmente.	Definição de procedimentos e controles sistêmicos. Análise e revisão mensal, garantindo exatidão do recolhimento de tributos.
Benefícios Tributários	Abatimento e aproveitamento de créditos do ICMS. Isenção do IRPJ através de concessão do Governo por Decreto (Estado da Região Nordeste). Redução no imposto de importação.	Aproveitamento de créditos estaduais oriundos das vendas de produtos exportados. Menor tributação dos produtos fabricados.	Melhoria na ampliação de crédito do PIS/COFINS e no ICMS. Redução de alíquotas e da base de cálculos, implicando na redução da carga tributária. Melhoria no controle de tributos.	Redução significativa no pagamento de tributos. Desoneração de ICMS/PIS e COFINS. Compensações com créditos tributários.

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Sob o prisma do planejamento, organização e controle tributários, observou-se que a empresa Alfa o implantou, iniciando com as definições de *Covenants* (cláusulas contratuais de títulos de dívida que protegem o interesse do credor, estabelecendo condições que não devem ser descumpridas), sendo estabelecido um ‘pacto’ que limita o endividamento da empresa junto a bancos. Isso estimula que o caixa da empresa fique sempre equilibrado. A empresa tem administrado melhor o seu nível de investimentos. Além disso, deixou de usar linhas de créditos tributárias, pois percebeu que financiar impostos com o governo é mais caro do que obter linhas de créditos junto a

instituições financeiras, especialmente nas que apresentam financiamentos subsidiados. Ela reduziu os riscos de perdas de incentivos fiscais concedidos pelo governo em alguns estados e garantiu o alongamento da concessão do benefício do incentivo fiscal em Minas Gerais, Pernambuco e Paraíba. A empresa já possui um departamento de controladoria que é responsável pelo planejamento e controle tributário, realizando a consolidação de informações não somente relativas aos riscos tributários, mas da empresa como um todo, possibilitando aos diretores conhecer a administração dos tributos e demais setores, fortalecendo, com isso, a governança tributária – pela redução ou

eliminação de riscos tributários desnecessários.

Na empresa Beta constatou-se que ainda não foram feitas as análises de aspectos de governança tributária, mas já há um esforço para tratar o planejamento tributário de forma estratégica e para melhorar a organização tributária. As questões que surgem sobre governança tributária são analisadas pontualmente. Mas, de acordo com o gestor, ela ingressou com uma solicitação de Regime Tributário na Receita Estadual de Minas para emissão da nota fiscal de entrada de matérias-primas para os fornecedores que se recusarem a emitir (formalização). Isso traria mais confiabilidade na apuração dos custos e para o atendimento ao SPED mineiro. Assim, problemas com tal órgão seriam evitados, melhorando, ainda que indiretamente, a qualidade da governança tributária.

Na empresa Gama ainda não há um sistema padronizado de governança tributária, mas já há um projeto de sistematizar procedimentos a ela relativos em até três anos. Por agora, as questões mais importantes, que envolvem decisões estratégicas, como as decisões sobre RS, são tratadas no PTE – que começa a ser sistematizado nos dias atuais. As demais questões são tratadas apenas com análise parciais, de acordo com cada situação. Portanto, há indicadores parciais de organização e controle tributário – que tem evoluído com a sistematização e melhoria da qualidade do PTE.

Finalmente, na empresa Delta perceberam-se procedimentos de governança e controles tributários sistemáticos. Mensalmente, no momento do recolhimento dos tributos, é feita uma análise e revisão para garantir que os valores recolhidos estão corretos. Nessa empresa, a análise da lucratividade, em conjunto com a avaliação dos efeitos da carga tributária sobre a empresa contribui para a geração de informações que suportem as atividades de GT, corroborando, integralmente, as observações de Jordão (2013), pois, na empresa Delta, a GT se dá de forma eficiente e eficaz, englobando os processos de PTE, organização tributária, controle tributário e governança tributária, colaborando para a sustentabilidade financeira e organizacional e para a geração de valor. Esses resultados, especialmente os encontrados nas empresas Alfa e Delta, confirmam as assertivas de Castro e Monteiro (2013) de que a GT possui um papel

estratégico, iniciando-se com um processo de planejamento, na busca práticas, cenários e alternativas legais para o devido gerenciamento, organização e recolhimento dos tributos. Nesse sentido, os resultados se alinham ao pensamento de Jordão (2013) para quem o PTE pode evoluir para a governança tributária na tentativa de maximizar os resultados da empresa e, ao mesmo tempo, reduzir os riscos fiscais, propiciando um controle mais efetivo das informações tributárias e minimizando problemas com o fisco. Uma análise da Figura 2 revela que o PTE via RS revelou-se ser além de uma importante ferramenta estratégica para as empresas analisadas, um meio de gerar benefícios tributários e financeiros significativos para as empresas, afetando na sustentabilidade e competitividade das mesmas confirmado e ampliando os achados de Uzeda e Monteiro (2014) – que percebem que as RS contemplam um conjunto de ações integradas com a GT na tentativa de auferir os benefícios estabelecidos no planejamento da operação.

A triangulação entre entrevistas formais e informais, análise documental e observação direta também permitiu observar que na empresa Alfa o PTE tem sido um dos pilares estratégicos da empresa, especialmente para definição de novos projetos de investimentos. A importação de bens novos, por exemplo, tem sido feita com o uso do regime de 'extarifário' – que consiste na redução temporária da alíquota do imposto de importação de bens de capital e de informática e telecomunicação, assim grafados na tarifa externa comum do MERCOSUL, quando não houver a produção nacional equivalente. Isso representou uma redução no custo dos investimentos dela. Na empresa Alfa também percebeu-se que ela tem feito novos projetos e protocolizado solicitações de revisão desse regime no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, buscando influenciar no tipo de tecnologia que poderia ser importada, potencializando, com isso, dentro da legalidade, o processo de compra de matérias-primas importadas. Outras análises são feitas sobre o PTE e as à necessidade de torná-lo mais robusto (que hoje é já é feito por um modelo próprio), avaliando ainda as possibilidades de o PTE suportar o PE do grupo. Na empresa Beta, percebeu-se que o PTE propiciou o aproveitamento de créditos estaduais oriundos das vendas de produtos exportados e um estudo sobre a tributação dos produtos fabricados (onde houve redução

tributária). Na empresa Gama, constatou-se que a RS está gerando os resultados programados e que há em curso (desde o final de 2014) um estudo de análise tributária a partir do segundo trimestre de 2015, visando melhorar a carga tributária para 2016, passando o cenário de mudança na sistemática de tributação (como o lucro real) para os advogados tributários e outros analistas para acharem brechas nas leis. Já na empresa Delta não se constatou nenhuma outra questão relevante além das já discutidas.

Tomados em conjunto, os achados da pesquisa ajudam a entender que a RS não se refere apenas a uma questão societária, mas também a uma importante ferramenta de GT que produz benefícios econômico-financeiros, estratégicos e mercadológicos, organizacionais e tributários, facilitando e potencializando o planejamento e controle financeiro e tributário das empresas, confirmando os achados da literatura internacional obtidos por Kuppuswamy *et al.* (2014), Alimama, (2015) – que entendem que a RS pode trazer benefícios comerciais, financeiros, fiscais, mercadológicos, tecnológicos, produtivos, competitivos, dentre outros, para as empresas.

O conjunto dos resultados se alinha as observações de Jordão *et al.* (2015) sobre a preocupação das organizações brasileiras com o alto custo tributário incidente sobre suas atividades, revelando que, de fato, as empresas vêm buscando alternativas com o propósito de reduzir o ônus tributário. Os achados dessa pesquisa ressaltam, igualmente, a relevância do papel da GT para a sobrevivência e competitividade empresarial, corroborando os achados de D'silva & Joseph (2013). Assim, foi possível confirmar as premissas submetidas à verificação empírica (a segunda em parte), pois (i) as empresas analisadas estão passando por processos de RS para se manterem competitivas e sustentáveis no mercado, (ii) esses processos são ferramentas de PTE e, parcialmente, de governança tributária; sendo (iii) as práticas de RS usadas como uma estratégia de GT nessas empresas. Nesse sentido, os resultados ora obtidos confirmam e complementam os achados internacionais de Dhingra e Aggarwal (2014) para quem as RS podem ser utilizadas para resolver problemas internos, fomentar o crescimento organizacional, melhorar o desempenho dos negócios, aumentar a sustentabilidade e

competitividade das empresas, além de ajudar a maximizar a riqueza dos acionistas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças no ambiente de negócios decorrentes do processo de globalização têm迫使 as empresas a serem mais competitivas, exigindo que os empresários realizem ações que promovam o crescimento sustentável e desenvolvimento empresarial, tais como os processos de RS. Esses processos colaboram para o PTE e para que elas possam obter melhorias nos seus resultados econômico-financeiros, além de trazerem benefícios mercadológicos, tributários, organizacionais, estratégicos e societários específicos para essas empresas.

O objetivo da pesquisa descrita neste artigo foi analisar a utilização de práticas de RS como uma estratégia de GT em empresas industriais de Minas Gerais. Na análise foi possível constatar que as empresas investigadas passaram por processos de RS, adotando modelos societários diferentes daqueles definidos em seus planos organizacionais originais, fazendo isso de forma planejada e com objetivos estratégicos claros e bem definidos, tendo o propósito de responderem as pressões do mercado e se manterem competitivas.

Os resultados observados na pesquisa indicam que houve um alinhamento entre os objetivos pretendidos e os resultados auferidos pelas empresas. Foi possível perceber que a RS, como forma de PTE, pode ser considerada como um procedimento correto e lícito, desde que seja realizado dentro das normas legais, em linha com os princípios da GT, procurando obter resultado positivo em determinada operação, seja ela ligada diretamente ao custo de sua operação ou à redução de sua carga tributária.

Os resultados desse planejamento devem obedecer aos limites da lei, observando os princípios da GT e seus instrumentos de governança tributária, que preconizam pela *compliance* – uma vez que o PTE deve ser feito via elisão fiscal (e não evasão), para garantir que o contribuinte realize uma economia tributária que não trará riscos futuros ou minimizará consideravelmente a possibilidade dos mesmos. Assim, os achados da pesquisa indicam que, apesar de a carga tributária no Brasil ser considerada elevada, é

possível reduzir seus efeitos sobre as empresas, sendo as atividades de RS essenciais nesse sentido. Além disso, o conhecimento derivado de tais processos pode contribuir para a geração de informações que sirvam de base para a tomada de decisões em outras empresas, gerando, com isso, um processo de *benchmarking* competitivo que pode ser usado por empresas e/ou gestores em situações similares, sendo esta uma significativa implicação gerencial da pesquisa.

As visões gerais sobre a organização tributária, o controle tributário, a governança tributária e o PTE foram variadas, mas, em geral, positivas. Apenas uma empresa se beneficiou menos deste último por tê-lo menos sistematizado, mas revelou estar se esforçando nesse sentido. E duas empresas ainda obtiveram apenas benefícios parciais da governança tributária por também não a terem sistematizado.

Ao realizar a triangulação das informações advindas de diferentes fontes, especialmente entre depoimentos e observação direta, observou-se que o PTE via RS, em razão de necessidades, limitações e intenções de cada empresa, contribuiu para a GT delas. Ao confrontar os resultados ora obtidos com as teorias de base, especialmente a literatura internacional, verificou-se um alinhamento entre os resultados teóricos e empíricos anteriores, ampliando o significado dos achados no contexto brasileiro e dando-lhes maior robustez.

Os resultados do estudo, embora não possam ser indiscriminadamente generalizáveis, permitiram o alcance do objetivo de pesquisa e a confirmação das três premissas de pesquisa estabelecidas para verificá-lo, conforme evidenciado na análise e discussão dos resultados. Em geral, tais resultados indicam que (i) os tributos estão contemplados no PE, (ii) a análise da lucratividade e da carga tributária proporcionam alternativas de PTE, (iii) a RS com forma de PTE facilita a implementação estratégica, (iv) o PTE se relaciona com a organização, o controle e a governança tributários, melhorando competitividade organizacional. Além disso, foi possível constatar que (v) houve melhorias na lucratividade, na rentabilidade e no fluxo de caixa das empresas em decorrência de atividades de GT, (vi) investimentos foram realizados pelas empresas com ganhos proporcionados pela RS, (vii) a governança

tributária, como ferramenta de GT, trouxe vantagens tributárias e segurança fiscal para as empresas e que (xii) as implicações da RS adotada trouxeram para as empresas redução, eliminação e/ou postergação do recolhimento de tributos – confirmado e ampliando as teorias de contabilidade, finanças e tributos.

Dentre as limitações de pesquisa acentua-se o foco regional da investigação (Minas Gerais) e que não se buscou a inclusão de outras variáveis contingenciais no escopo da pesquisa. Assim, vale dizer que, embora se tenha percebido que a RS consistiu em um meio de criar, aprimorar, estimular e desenvolver a GT de uma maneira que seria muito mais difícil de ser desenvolvida, ampliada ou sistematizada sem a mesma, entende-se que a RS e o PTE e a governança tributária ainda precisam ser mais bem investigadas no contexto das indústrias brasileiras, principalmente se levarmos em conta tanto a relevância estratégica delas para a economia e a sociedade, quanto o papel da GT para essas empresas. Nesse sentido, há ainda a necessidade de mais estudos sobre o tema, seja na forma de casos comparados, setoriais, através de novas metodologias, de outras variáveis contingenciais, ou ainda operacionalizados entre empresas de diferentes contextos para colaborar para um maior entendimento do tema – esse último aspecto seria de especial interesse na forma de casos comparados ou estudos de larga escala entre diferentes países da América do Sul ou entre economias emergentes de diferentes partes do mundo, a exemplo dos BRICS.

Em síntese, foi possível concluir que a GT consiste em (i) um meio para reduzir os custos tributários de forma lícita e ajudar a maximizar os resultados das empresas, incrementando a competitividade das mesmas; e em (ii) uma importante base para o desenvolvimento da governança tributária pela adoção de mecanismos que garantam a *compliance* e promovam a elisão em tributos. No conjunto, os achados permitem concluir que (iii) a eficácia de tais processos depende de uma análise criteriosa de aspectos contábeis, jurídicos, econômicos, financeiros, organizacionais e gerenciais; e que (iv) o PTE via RS possibilitou a redução e a postergação dos custos tributários, vinculando as ações internas de cada empresa pesquisada com os objetivos estratégicos delas, permitindo promover o aumento da eficiência da gestão tributária e aumento dos lucros, possibilitando

que os recursos excedentes fossem aplicados em novos investimentos, aumentando, com isso, a sustentabilidade financeira e organizacional e a geração de valor para as empresas.

## REFERÊNCIAS

- Alimama, A. (2015). Transformation of foreign companies' branches into subsidiaries in Albania. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSER Publishing*, 3(6), p. 81-88.
- Allingham, M. G.; Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(1), p. 323-338.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Borges, H. B. (2011). *Gerência de impostos* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Castro, H. U. & Monteiro, A. O. (2013). Governança corporativa, gestão de processos e administração tributária na Petrobrás. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia a Competitividade – SEGeT, Rezende, RJ, 1 CD Rom.
- Child, J., Faulkner, D. & Pitkethly, R. (2011). *The management of international acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, D. & Schindler, P. (2006). *Business Research Methods*. New York: McGraw Hill-Irwin, 9th Edition.
- D'Silva, B. & Joseph, A. B. (2013). A study on the implications of corporate restructuring. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 2(1), p. 39-48.
- Dalmagro, D. V. (2011). A reestruturação societária como ferramenta de planejamento tributário. *Anais do Seminário de Produção Acadêmica da Anhanguera*, São Paulo, SP, 1 CD Rom.
- Dhingra, D. & Aggarwal, N. (2014). Corporate restructuring in India: a case study of Reliance Industries Limited (RIL). *Global Journal of Finance and Management*. 6(9), p. 813-820.
- Dhingra, D. & Aggarwal, N. (2014). Corporate restructuring in India: a case study of Reliance Industries Limited (RIL). *Global Journal of Finance and Management*. 6(9), 813-820.
- Dyreng, S. D., Lindsey, B. P. & Thornock, J. R.. (2013). Exploring the role delaware plays as a domestic tax haven. *Journal of Financial Economics*, 108 (3), p. 751-772.
- Engel, E. M. R .A; Hines Jr; J. R. (1999). *Understanding tax evasion dynamics*. NBER Working Paper Series. working paper N. 6903.
- George, A. & Bennett , G. (2005), *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Jordão, R. V. D. & Souza, A. A. (2013). Company's acquisition as a factor of change on the management control system: a strategic analysis from the perspective of the contingency theory. *Revista Universo Contábil*, 9(3), p. 75-103.
- Jordão, R. V. D. (2013). *Planejamento e Gestão Tributária*. Notas de sala de aula. Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG.
- Jordão, R. V. D., Melo, E. A., Sousa Neto, J. A. (2016). Estratégia e Desenho do Sistema de Controle Gerencial. Espacios (Caracas), 37(1), p. 25-37.
- Jordão, R. V. D., Silva, M. S., Vasconcelos, M. C. R. L., & Brasil, H. G. (2015). Um caleidoscópio de perspectivas sobre o sistema público de escrituração digital. *Revista Contemporânea de Contabilidade* (UFSC), 12 (1), p. 119-140.
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A. & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), p. 542-549.
- Kim, J. (2011). Corporate restructuring through spin-off reorganization plan: a Korean case study. *Pace International Law Review*, 23(1), p. 40-51.

- Kuppuswamy, V., Serafeim, G. & Villalonga, B. (2014). *The effect of institutional factors on the value of corporate diversification*. In: Villalonga, B. (ed.) *Finance and Strategy (Advances in Strategic Management, v 31)*, Emerald Group Publishing Limited, p. 37-68
- Minnick, K. & Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management? *Journal of Corporate Finance*, 16 (5), p. 703-718.
- Nazarova, V. (2015). An Analysis of the effectiveness of the M&A strategy of a diversified company (Unilever Group Case Study). *International Business Management*, 9(1), 41-53.
- Oliveira, L. M., Chieregato, R., Perez, J. H., Jr. & Gomes, M. B. (2010). *Manual de contabilidade tributária* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Osborn, R. N. & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), p.261-278.
- Ribeiro, A. E. L. & Mário, P. C. (2008). Utilização de metodologias de reestruturação societária como ferramenta de planejamento tributário: um estudo de caso. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 19(4), p. 107-128.
- Richardson, G. (2006). Determinants of tax evasion: A cross-country investigation. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 15(1), p. 150-169.
- Sabaini, J. C. G; Jimenez, J. P. (2012). *Tax structure and tax evasion in Latin America*. CEPAL, Economic Development Division. Santiago.
- Scholes, M.; Wolfson, M.; Halon, M.; Ericson, M.; Maydew, E.; Shevlin, T. (2014), Taxes and business strategy: a planning approach. 5. Ed. Prentice Hall.
- Sedláček, J. & Valouch, P. (2014). Valuation of the target company in the process of the mergers and acquisitions using discounted cash flow method. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 11(1), p. 747-756.
- Strohmeier, L. S. (2009). O planejamento tributário através de reorganizações societárias. *Revista de Negócios – Business Review*, (7).
- Tanzi, V; Shome, P. (1993). A Primer on Tax Evasion. *Staff Papers – International Monetary Fund*. 40(4) , p. 807-828.
- Terres, J. C., Jr., Borba, J. A. & Souza, M. M. (2011). Reorganizações societárias: uma análise dos processos de cisão arquivados na JUCESC entre os anos de 2006 e 2008. *Revista Universo Contábil*, 7(1), p. 36-48.
- Torgler, B. (2006). The importance of faith: Tax morale and religiosity. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 61(1), p. 81-109.
- Uzeda, H. & Monteiro, A. O. (2014). Gestão de tributos e governança no setor de petróleo: o caso da Petrobras. *Gestão & Planejamento*, 15(3), p. 466-486.
- Vello, A. P. C. & Martinez, A. L. (2014). Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(23), p. 117-140.
- Vey, I. H. & Bornia, A. C. (2010). Reorganização societária como forma de planejamento tributário: um estudo de caso. *Revista de Administração Contabilidade e Economia - RACE*, 9 (1-2), p. 323-344.
- Vezaro, D. S. & Olivo, E. C. (2014). *A utilização do planejamento tributário como ferramenta para a redução legal da carga tributária empresarial*. Universidade do Contestado/UNC. Recuperado em 1 maio 2015, de <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Daiane-de-Souza-Vezaro.pdf>
- Wahab, S. A. & Holland, K. (2012). Tax planning, corporate governance and equity value. *British Accounting Review*, 44(2), p. 111-124.
- Webber, S. (2010). Escaping the U.S. Tax system: from corporate inversions to redomiciling. *Copenhagen Research Group on International Taxation – Corit*, Discussion Paper Nº 9, p. 1-52.
- Yin, R. (1984). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing

Zittei, M. V. M., Oliveira, E. M. S. & Lugoboni, L. F. (2014). Combinação de negócios como forma de planejamento tributário. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Firjam, RJ, 1 CD Rom.

**Endereço dos Autores:**

Rua Alegrete, 425. 102.  
Sagrada Família. BH. MG.  
CEP: 31035-380