

Estratégia para gestão dos custos tributários em uma indústria de plásticos injetados

Eunice Damasceno de Melo (UFAM) - eunice_melo@ufam.edu.br

Mariomar Sales de Lima (UFAM) - mariomar.lima@ig.com.br

Isa dos Santos Gudinho (UFAM) - igudinho@hotmail.com

Iris de Jesus de Oliveira Medeiros (UFAM) - irisdejesusom@gmail.com

Resumo:

Considerando a necessidade das empresas de sempre estarem buscando alternativas para a redução dos custos como forma de se manterem no ambiente competitivo, o artigo relata um assunto bastante relevante concernente à formulação de estratégias para a redução da carga tributária. Dessa forma, a pesquisa aborda a importância de se estruturar um comitê de gestão tributária e também de manter um constante acompanhamento das mudanças na legislação brasileira. O objetivo deste estudo é descrever a funcionalidade e perspectivas da gestão de tributos em uma Indústria de componentes plásticos injetados, abordando as principais características e metodologia de seu planejamento tributário. A pesquisa é qualitativa e descritiva e o levantamento de dados foi feito através de entrevista estruturada, documentos fornecidos pela própria empresa e informações coletadas em sua homepage. Os resultados mostram que a empresa priorizou o planejamento de tal forma que hoje consegue adequar-se rapidamente às mudanças da legislação, além de manter harmonia de informações entre os demais setores, assessoramento e envolvimento da controladoria dando suporte inclusive nas negociações com fornecedores e clientes e outras transações do dia-a-dia.

Palavras-chave: Gestão dos Custos Tributários. Planejamento Tributário. Estratégia

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

Estratégia para gestão dos custos tributários em uma indústria de plásticos injetados

Resumo

Considerando a necessidade das empresas de sempre estarem buscando alternativas para a redução dos custos como forma de se manterem no ambiente competitivo, o artigo relata um assunto bastante relevante concernente à formulação de estratégias para a redução da carga tributária. Dessa forma, a pesquisa aborda a importância de se estruturar um comitê de gestão tributária e também de manter um constante acompanhamento das mudanças na legislação brasileira. O objetivo deste estudo é descrever a funcionalidade e perspectivas da gestão de tributos em uma Indústria de componentes plásticos injetados, abordando as principais características e metodologia de seu planejamento tributário. A pesquisa é qualitativa e descritiva e o levantamento de dados foi feito através de entrevista estruturada, documentos fornecidos pela própria empresa e informações coletadas em sua homepage. Os resultados mostram que a empresa priorizou o planejamento de tal forma que hoje consegue adequar-se rapidamente às mudanças da legislação, além de manter harmonia de informações entre os demais setores, assessoramento e envolvimento da controladoria dando suporte inclusive nas negociações com fornecedores e clientes e outras transações do dia-a-dia.

Palavras-chave: Gestão dos Custos Tributários. Planejamento Tributário. Estratégia.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

1 Introdução

O objetivo deste estudo é descrever a funcionalidade e perspectivas da gestão de tributos em uma indústria de componentes plásticos injetados, abordando as principais características e metodologia de seu planejamento tributário.

Este artigo trata de um assunto importante e traz dados relevantes obtidos em um estudo de caso realizado em uma organização que tem se destacado pelo recebimento de várias premiações e certificações que aprimoraram no decorrer dos anos o seu planejamento estratégico.

Conforme artigo publicado por MELO (2005) o Brasil apresenta a maior carga tributária do mundo, estimada em 37% do PIB. Cabe às empresas a criatividade para lidar com essa realidade devastadora de seus rendimentos. Torna-se imprescindível a utilização do Planejamento Tributário. “Este deve integrar o planejamento estratégico como uma perspectiva a ser conduzida de forma dinâmica e compartilhada, monitorada com medidas de desempenho através dos indicadores estabelecidos no planejamento do processo” (SCHNORRENBURGER, p.3, 2001).

Planejar a redução da carga tributária não pode ser ignorado pelo planejamento estratégico das empresas, principalmente pelo fato do ônus tributário aumentar o custo dos produtos, interferindo em sua demanda e conseqüentemente no resultado econômico-financeiro da organização.

O planejamento tributário busca alternativas que surgem através de lacunas na legislação para economia de tributos. A legislação tributária constantemente sofre mudanças

instigadas por fatores muitas vezes intrínsecos e complexos que fogem ao controle da organização. Por isso a importância desse planejamento fez com que ele se tornasse uma ferramenta indispensável a ser observada pelos gestores que são responsáveis pelo bom resultado econômico da organização.

O planejamento tributário deve estar em consonância com o planejamento global da organização e não limitado a partes do processo, pois só assim será possível a racionalização dos procedimentos efetivamente adotados para a redução da carga tributária. O estudo de caso que será exposto, traz sua principal contribuição em mostrar essa interação com o planejamento organizacional, envolvimento dos membros da organização e participação efetiva do controller que realiza um apoio às unidades que necessitam de informações e análises sobre a viabilidade econômica e fiscal para fechamento das transações de compra e venda.

É claro que não existe uma receita genérica de para as empresas, daí a justificativa para a exploração desse tipo de estudo. São diversos fatores que podem interferir para o sucesso de um planejamento tributário, critérios que podem dar certo em uma empresa e outra não. Dessa forma, cada organização deverá descobrir as alternativas que melhor favorecerão a sua realidade no ambiente. Por isso elaborou-se a questão problema para contribuir com as organizações que estão em busca de aprimorar seu planejamento tributário buscando informações de processos praticados em outras organizações: Quais as características, metodologia e perspectivas do planejamento tributário praticado na indústria de componentes plásticos objeto do estudo de caso?

Além desta introdução, consta o referencial teórico abordando conceitos e alguns aspectos de planejamento tributário, a metodologia empregada para realização do estudo, os resultados da pesquisa com os principais focos do planejamento tributário da empresa, perspectivas e funcionalidade da gestão de tributos e por fim explanaremos as considerações finais do estudo.

2 Planejamento Tributário

Algumas empresas utilizam-se de diversas alternativas e conceitos mais amadurecidos para enfrentar a dinâmica e complexidade do mercado. O Planejamento tributário pode ser uma forma estratégica de a empresa reduzir seus custos e até mesmo obter benefícios fiscais, obtendo assim um diferencial competitivo.

Segundo MINTZBERG (2000,p.17), “estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. O autor diferencia a estratégia como plano (pretendida) da estratégia como padrão (realizada). Na primeira as organizações desenvolvem planos para seu futuro e na segunda elas extraem padrões de seu passado.

“Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido”. Para o autor aprender significa saber utilizar, pois sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo. Para a estratégia se tornar uma realidade tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas. (BETHLEM, 2004).

Conforme HAMEL e PHAHALAD (1995) apud ZACARRELLI (2004), “estratégia é como pensar. É a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos”.

Enfim observa-se que existem várias definições sobre estratégia. ZACARRELI menciona “a dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia” (2004,p.42). Isso se deve à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase.

SCHNORRENBURGER (2001) menciona uma pesquisa realizada pela Bain & Company (1998) com 784 executivos de diversos países, sobre ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas para aumentar a competitividade, e como resultado foi detectado que 89% das empresas utilizavam o planejamento estratégico.

Dentro desse planejamento estratégico, cada perspectiva deve ser tratada detalhadamente, pois a empresa deve aproveitar cada oportunidade de se obter vantagem no ambiente. Intentou-se nesta pesquisa destacar o Planejamento Tributário como parte integrante do planejamento global da organização.

2.1 Conceito e finalidade

A estratégia de economizar tributos se tornou algo indispensável para empresas que desejam driblar a carga tributária no Brasil. São tantas mudanças na legislação e complexidades que até mesmo o fato de não manter constante acompanhamento às essas mudanças, pode-se estar gerando um passivo tributário ainda maior.

No entanto faz-se necessário um estudo mais detalhado sobre essa “economia de tributos” e para tal será necessário citar alguns conceitos sobre Planejamento Tributário:

Segundo LATORRACA (1976), é uma atividade preventiva em que se projeta atos e fatos administrativos com o objetivo de informar quais os ônus tributários em cada uma das alternativas legais disponíveis. Nota-se que ele está se referindo em projetar, isso quer dizer antes que o fato gerador ocorra, determinar qual o meio menos oneroso para realização destes mesmos atos e fatos administrativos.

O planejamento Tributário parte do princípio de que todos os contribuintes têm o direito de ordenar os seus negócios de forma que paguem o mínimo de tributos em face da legislação correspondente (CAMPOS, 1987 apud SCHNORRENBURGER, 2001).

MALKOWSKI (2000) define como um conjunto de medidas adotadas pelo contribuinte para reduzir ou excluir a incidência de tributos, sem que tais condutas representem violação à lei ou prática de fraude.

Não significar violação à Lei, quer dizer que o contribuinte deverá conhecer as alternativas para que possa aproveitar a melhor hipótese de economia de tributos. Muitas vezes essas vantagens estão de forma implícita, em que o planejador também deverá utilizar a criatividade. Isso advém muitas vezes por imperfeições na própria legislação, lacunas que podem ser administradas a favor da empresa.

É claro que para que essas brechas na legislação sejam bem aproveitadas, faz-se necessário o envolvimento de toda a organização no processo. Pois o Planejamento tributário não se limita apenas ao estudo da legislação, estimativas contábeis, análises financeiras, mas sim na adoção de comportamentos que podem favorecer esse planejamento. Além disso, outros aspectos devem ser considerados, tais como: ramo de atividade econômica da empresa e sua composição social, natureza do produto ou serviço, processo produtivo, matéria prima, fornecedores, pessoas, estrutura organizacional, etc.

Como foi colocado anteriormente, o planejamento tributário deve estar em consonância com o planejamento global da organização e não limitado a partes do processo, pois só assim será possível a racionalização dos procedimentos efetivamente adotados para a redução da carga tributária.

Algumas empresas contemplam em sua estrutura organizacional um comitê de planejamento tributário, composto por pessoas de áreas diversas (contadores, economistas, advogados, administradores), cuja finalidade é atuar na gestão de tributos como forma de evitar a ocorrência do fato gerador; reduzir montante do tributo ou até mesmo retardar seu pagamento.

Planejar a redução da carga tributária não pode ser ignorado pelo planejamento estratégico das empresas, principalmente pelo fato do ônus tributário aumentar o custo do produto que refletirão em sua demanda e conseqüentemente no resultado econômico-financeiro da organização. Isso faz com que essas alternativas que surgem através de lacunas na legislação, se tornem uma obrigação a ser observada pelos gestores que são responsáveis pelo bom resultado econômico da entidade.

2.2 Elisão e Evasão Fiscal

Anteriormente foram destacados aspectos da economia de tributos em que o contribuinte pode realizar seus negócios pelo modo que lhe acarrete a menor carga tributária. Porém para se produzir um planejamento tributário torna-se necessário saber distinguir os significados da Elisão Fiscal e da Evasão Fiscal.

A Elisão Fiscal “[...] é a pratica de ato, com total observância de leis, para evitar a ocorrência de fato gerador de tributos. Trata-se de planejamento tributário para a economia de tributos”. A evasão fiscal, por outro lado, é o “[...] ato praticado com violação de lei, com o intuito de não pagar tributo ou contribuição ou de reduzir o seu montante”. (HIGUCHI, 2007, p. 660). O termo “violação de lei” refere-se à posterior ocorrência do fato gerador do tributo.

O surgimento da Elisão Fiscal vem a partir de lacunas encontradas na legislação, que possibilitam ao contribuinte, mesmo que prejudique o fisco, preferir por alternativas mais econômicas e respaldadas por lei. Isso implica em dizer que somente após a efetivação dos atos planejados é que o fisco poderá avaliar a conduta do contribuinte, salientando que antes da ocorrência do fato gerador o estado não pode tributar e muito menos controlar o planejamento tributário da organização.

Conforme afirmam SCHNORRENBURGER (2001, p.46) “[...] a obrigação tributária nasce exclusivamente da lei e sem sua manifestação não há incidência tributária e nem fato gerador de obrigação tributária”. Daí o entendimento de que é lícito ao contribuinte fazer a escolha menos onerosa antes da ocorrência do fato gerador.

Na visão de Huck (1997) apud SCHNORRENBURGER (2001), é faculdade do indivíduo em estruturar seu negócio jurídico de forma lícita, através dos meios disponíveis no direito privado, de modo a não constituir o fato gerador, abortando o nascimento da obrigação tributária.

E para resumir a distinção entre elisão e evasão PESCE (2005) afirma que ambas representam o “não pagamento de tributo”, mas a elisão ocorre antes da incidência da norma impositiva e a evasão ocorre após, ou seja, furta-se ao pagamento pelo fato de ter ocorrido o nascimento da obrigação tributária.

2.3 Tributos

O Código Tributário Nacional em seu artigo 3º define: “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

O tributo é necessário para a organização da sociedade e tem por finalidade “[...] atender às necessidades públicas ou coletivas: saúde, educação, habitação, saneamento, transportes, segurança, estrutura urbanística, justiça entre outras”(SCHNORRENBURGER, 2001, p.29). Para tanto o Estado necessita de recursos financeiros para atender às necessidades e bem estar do povo.

O sistema tributário brasileiro é bastante complexo. Nas esferas autônomas de tributação federal, estadual e municipal existem vários tributos: Impostos, taxas, contribuições de melhoria, contribuições sociais, etc. No entanto, não será possível detalhá-los neste artigo e por isso dar-se-á destaque a algumas características do Imposto de Renda Pessoa Jurídica pelo regime de tributação com base no lucro real.

2.3.1 Imposto de Renda Pessoa Jurídica

Engana-se quem tem uma visão simplista do Imposto de Renda, crendo que sua tributação é inevitável e fixa sobre o lucro das empresas. É possível através de um planejamento bem feito e conhecimento da lei, praticar ações lícitas para excluir, reduzir ou adiar o ônus tributário.

Porém para analisar e descobrir essas alternativas faz-se necessário um profundo conhecimento da legislação, principalmente quando se refere ao Imposto de Renda pelo lucro real, regime em que realmente a empresa tem ciência de quanto auferiu de lucro. Este regime é complexo e possui particularidades na classificação de despesas dedutíveis e indedutíveis de uma empresa para outra conforme o seu ramo de atividade.

O artigo 299 do Regulamento do Imposto de Renda de 1999 estabelece as condições para que uma despesa seja dedutível: despesas pagas e incorridas, necessárias à atividade da empresa e à manutenção da respectiva fonte produtora de receitas. Este detalhe é muito importante, pois dependendo da atividade econômica da empresa, esta poderá adotar critérios condizentes com sua realidade para fazer esta análise. É claro que esta questão é bastante polêmica quando se trata de situações esporádicas e não corriqueiras, mas a empresa deverá estar atenta para não perder nenhuma oportunidade de economizar tributos.

Quanto a periodicidade o Imposto de renda pode ser apurado trimestralmente ou anualmente. Conforme HIGUCHI (2007) a apuração trimestral traz muitas desvantagens, como por exemplo, o da limitação na compensação dos prejuízos fiscais: o lucro do trimestre anterior não pode ser compensado com o prejuízo fiscal de trimestres seguintes, ainda que dentro do mesmo exercício. O prejuízo fiscal de um trimestre só poderá reduzir até 30% do lucro real dos trimestres seguintes.

Quanto ao lucro real apurado anualmente, a empresa pode fazer a compensação total dos prejuízos de um mesmo exercício. As empresas que optam por este regime efetuam o recolhimento mensal do imposto sobre o lucro estimado. Se for detectado através dos balancetes mensais que o valor acumulado já pago durante o exercício excede o valor do imposto, a empresa poderá suspender ou reduzir o pagamento do imposto devido no mês, conforme Art. 5 da Lei 8.981/95.

A alíquota do imposto de renda é de 15%, adicionado 10% ao que exceder R\$ 20.000,00 por mês ou R\$ 240.000,00 anual. As receitas provenientes de atividade incentivada não comporão a base de cálculo do imposto, na proporção do benefício a que a pessoa jurídica fizer jus (HIGUCHI, 2007). Isso quer dizer que, se a empresa tiver isenção de 100% sobre o lucro da exploração (atividade incentivada) o mesmo não comporá a base de cálculo do imposto de renda.

2.3.2 Lucro da Exploração

As pessoas Jurídicas que mantenham empreendimentos econômicos na área de atuação da ADA – Amazônia Legal - enquadrado em setores da economia considerados prioritários para o desenvolvimento regional ou sediados na Zona Franca de Manaus, poderão

pleitear redução do imposto de renda e quaisquer adicionais não restituíveis calculados com base no lucro da exploração.

Assim a partir do ano calendário de 2000 e até 2013, as pessoas jurídicas que tenham projeto aprovado para instalação, ampliação, modernização ou diversificação, enquadrado em setores da economia considerados prioritários, poderão pleitear a redução de até 75% do imposto sobre a renda e adicionais não restituíveis, calculados com base no lucro da exploração. (ADA, 2007).

Conforme o Art. 554 do RIR, os níveis de redução são os seguintes:

I – setenta e cinco por cento, a partir de 1º/01/1998 até 31/12/2003;

II- cinquenta por cento, a partir de 1º/01/2004 até 31/12/2008;

III – vinte e cinco por cento, a partir de 1º/01/2009 até 31/12/2013.

3 Metodologia

3.1 – Quanto ao procedimento:

Foi feito um estudo de caso que Segundo Gil (1999) envolve um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhamento conhecimento. Segundo Yin (2002, p.21), “[...] o estudo de caso contribui; de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

3.2 – Quanto ao objetivo:

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Assume a forma de levantamento ou coleta de dados: questionário e observação sistemática. (GIL, 1991).

Os dados foram coletados através de entrevista estruturada, documentos fornecidos pela própria empresa, e informações coletadas em sua homepage. A entrevista abordou diversos aspectos da estrutura organizacional, perfil da empresa, identificação do controle de exigibilidades tributárias, investigação de fatores que contribuíram para a adoção do controle de exigibilidades tributárias, funcionamento e benefícios do controle de exigibilidades tributárias.

3.3 – Quanto à abordagem:

Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa. Conforme SILVA (2001) este critério não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Segundo Beuren (2006), este critério visa análises mais profundas das características não observadas em estudos quantitativos. Buscou-se realizar uma abordagem ampla sobre importantes aspectos do planejamento tributário, sua importância para a gestão empresarial em meio à complexidade do ambiente organizacional que ela atua. Além disso, procurou-se descrever como esse planejamento está inserido no planejamento estratégico global da organização e a metodologia que foi desenvolvida pela própria empresa para gerenciamento da carga tributária.

3.4 – Limitação da Pesquisa:

A pesquisa limita-se a um estudo de caso, no qual intentou-se destacar alguns aspectos do planejamento tributário por ela praticado, sua metodologia e o envolvimento da controlaria na interação com os demais setores para que o modelo efetivamente funcione. Quanto à entrevista, foi realizada de forma estruturada não obtendo respostas a todos os

questionamentos demandados, limitando assim abordagens detalhadas de alguns aspectos aqui abordados.

Além disso, este assunto é muito abrangente não sendo possível a sua abordagem pela totalidade, devido à dificuldade de se obter todas as informações necessárias e acesso a documentos específicos para uma investigação mais profunda que o assunto requer. Isso se deve ao entendimento dos gestores em dar relevância ao fato do planejamento tributário ser um diferencial em relação aos seus competidores.

Outra limitação deve-se ao fato da pesquisa ter sido realizada por meio de um estudo de caso, pois nem sempre os critérios adotados por uma empresa podem dar certo em outra, impossibilitando a generalização das análises.

Dessa forma, sugerimos aos próximos pesquisadores uma investigação mais profunda dos aspectos aqui abordados, principalmente no tange à participação efetiva do Controller nas negociações compra/venda visando a redução dos custos tributários, posto que algumas pesquisas anteriores não detectaram esse tipo envolvimento.

4 Descrição e análise dos dados da pesquisa

4.1 Caracterização da empresa

A empresa objeto de estudo pertence ao Grupo Flextronics, líder mundial de design industrial, na fabricação de produtos eletrônicos, componentes plásticos, equipamentos de telecomunicações e atividades de logística. Apesar de a empresa pertencer a este grupo, é considerada como unidade de negócio autônoma.

A empresa produz peças plásticas injetadas e inclui processos de acabamento tais como pintura, tampografia e pequenas sub-montagens. Produz aproximadamente 1.600 toneladas mensais e é considerada uma empresa de grande porte da região norte do Brasil, no segmento de transformação de plásticos, eletrodomésticos, eletroeletrônicos e de duas rodas, com faturamento bruto anual de aproximadamente US\$ 80 milhões de dólares.

A empresa já recebeu diversas certificações e seu modelo de gestão já foi premiado diversas vezes. Sua trajetória foi marcada por acontecimentos que instigaram a construção de características próprias de planejamento, o que impulsionou a realização dessa pesquisa.

Na década de 90, quando o Governo Collor tomou medidas que proporcionaram a abertura para a importação de produtos, a empresa teve que lidar com um mercado mais competitivo que oferecia produtos mais baratos, principalmente os asiáticos. Este fato trouxe a tona um problema gerencial que fez a empresa repensar os seus problemas de custos, pois a redução de preços sem uma medida eficaz para reduzir custos implicaria na descontinuidade da organização.

Buscando enfrentar os novos desafios, a empresa decidiu elaborar um planejamento estratégico com um objetivo de, no prazo de dez anos, transformar-se em uma empresa de classe mundial.

O planejamento inicialmente previa atuação em três linhas: Tecnologia, Pessoas e Gestão. Mas no decorrer dos anos a empresa foi aperfeiçoando e mudando de forma radical a maneira de gerir. Dessa forma, a empresa vem amadurecendo as técnicas do planejamento tributário, por meio de um envolvimento dos diversos setores e atividades, ampliando as chances de melhor aproveitamento da funcionalidade do seu sistema de controle das exigibilidades tributárias.

4.2 - Funcionamento e gestão de tributos

A empresa realiza controle de suas exigibilidades tributárias e dispõe de um planejamento tributário formal. Mensalmente é feito um acompanhamento periódico com o propósito de identificar a melhor alternativa para recolhimento de tributos. Além dessas reuniões mensais, é feito um acompanhamento semanal da provisão dos tributos e previsão de recolhimento que são checados com o calendário de planejamento já formulado no início do exercício.

O controle das exigibilidades tributárias é realizado por um comitê que recebe assessoria jurídica de um escritório em São Paulo. Esse comitê é formado por um controller da gestão de controladoria que é composta por quatro gerências: contabilidade, financeiro, fiscal e jurídico. Também participa o setor de gestão estratégica, gestão de qualidade e recursos humanos.

O comitê tributário, com o auxílio do setor jurídico, sob coordenação do Controller é o encarregado pelo acompanhamento da evolução da legislação fiscal e da prática de mercado aplicável ao segmento econômico em que a empresa atua.

A formação dos profissionais envolvidos diretamente nesse controle é a seguinte: ciências contábeis, economia, administração, direito e engenharia ambiental. É composto especificamente por um gerente de controladoria, um supervisor fiscal, um supervisor contábil, um advogado e um engenheiro ambiental lotado na unidade de qualidade.

4.3 - Metodologia das análises

A metodologia utilizada pelo comitê nas avaliações mensais e semanais visa avaliar o passado, presente e futuro. Quanto ao passado, é feita uma avaliação da existência de riscos dos fatos de exercícios anteriores. Nessa fase também é verificado o andamento das contestações fiscais e trabalhistas.

Na avaliação do momento presente é feita uma análise dos questionamentos: O que a empresa está fazendo? O que ela está gerando de risco ou benefício para o futuro? Existe alguma exigência da Legislação no âmbito fiscal, ambiental, trabalhista ou societário que a empresa não está atendendo de modo satisfatório? Além desses questionamentos, outros aspectos também são analisados, tais como:

- (1) Fluxo de Caixa: são analisadas alternativas que podem influenciar no aumento do fluxo de caixa, tendo em vista disponibilizar mais recursos à disposição da empresa.
- (2) Oportunidades de negócios, incentivos fiscais e parcerias: a empresa deve ficar atenta para situações vantajosas que podem favorecer a empresa no momento das transações comerciais, negociação com fornecedores, clientes e parcerias comerciais em que seja possível acordar uma forma de trabalhar para se obter melhor economia de tributos.
- (3) Suporte nas negociações: É feita uma avaliação de todos os impostos de uma determinada transação ou fechamento de negócio, onde se estabelece a melhor estratégia de negociação com os fornecedores e clientes.
- (4) Análise financeira versus tributária: Além da análise do custo dos tributos, também é feita uma análise financeira. Pois pode acontecer de existirem casos em que a empresa teria economia de tributos, mas em contrapartida geraria um custo maior com estoques, por exemplo.

Quanto ao futuro, a empresa se preocupa com as mudanças na Legislação que estão ocorrendo no Pólo Industrial de Manaus e demais estados, independente de estarem ligadas ou não à sua atividade econômica. Dessa forma, são acompanhadas as mudanças que diretamente podem afetar outras atividades, para que se possa averiguar a possibilidade da

empresa ser impactada de alguma outra forma. Assim a empresa procura se antecipar às possíveis mudanças analisando a possibilidade de ocorrerem situações semelhantes no seu ramo de atividade. O objetivo é elaborar estratégias para aplicá-las no futuro, promovendo um aprendizado através de observações analisadas nos demais setores da economia.

4.4 - Perspectivas do Planejamento Tributário

O Planejamento está dividido em quatro perspectivas: fiscal, trabalhista, societária e ambiental.

<u>Perspectivas do Planejamento</u>	<u>Função / Atribuições</u>
FISCAL	>Se preocupa com as exigências básicas, especificamente com as obrigações principais e acessórias; >Também é feita a avaliação de resultados – provisões efetivadas e recolhimentos efetuados; > Estudo e análise da Legislação relacionado com situações específicas da organização, ou à Zona Franca de forma Global; >Acompanhamento das Contestações em andamento e acessória direta nas Fiscalizações dos órgãos (federal, estadual, municipal e demais).
TRABALHISTA	>Acompanhamento de processos trabalhistas: antigos e novos; > Análise das provisões trabalhistas; >Riscos de passivos trabalhistas: Em situações em que a empresa responde solidariamente pelas obrigações trabalhistas nos serviços terceirizados, é feito um acompanhamento dos recolhimentos efetuados pelo prestador; >Calendário da produção: também é analisada a viabilidade de realização de horas extras.
SOCIETÁRIA	>Acompanhamento sistemático de mudanças na Legislação do IR; >Fatores e informações que serão necessárias para a elaboração do DIRPJ; >Análise criteriosa das adições e exclusões, com o objetivo de aproveitar cada oportunidade de dedução aplicada à realidade e o ramo de atividade da empresa; >Incentivos Fiscais: Metas estabelecidas nos projetos aprovados junto a SUPRAMA/ ADA. OBS.: Quanto mais cedo as metas forem atingidas (capacidade máxima de produção de um determinado produto, por exemplo, a empresa pode antecipar um incentivo fiscal.
AMBIENTAL	>Acompanhamento das mudanças na Legislação Ambiental; >Projeções de investimentos que necessitam ser feitos na área ambiental para atender essa legislação; >Adaptação da empresa à essas mudanças; >Além do âmbito federal, estadual e municipal, a empresa analisa criteriosamente se está atendendo os demais órgãos ambientais, principalmente referente a itens específicos da cadeia de produção. Ex.: Licença pra compra de produtos químicos;

	Além do registro em órgão competentes a Polícia Federal deve ser comunicada.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na entrevista

Quadro 1: Perspectivas do planejamento tributário

Observa-se que a empresa tem um planejamento estratégico bem estruturado que abrange as mais variadas perspectivas do planejamento tributário. Este por sua vez, com o objetivo de aproveitar todas as oportunidades de economizar tributos e conseqüentemente diminuir o custo de seus produtos a aumentar o fluxo de caixa. Como afirmou SCHNORRENBARGER (2001), sobre importância de o planejamento tributário integrar o planejamento estratégico de forma dinâmica e compartilhada, monitorada com medidas de desempenho. E isso a empresa realizada sistematicamente, com atribuições bem definidas, calendários bem programados e estruturados, tendo clara a visão de que a economia de tributos deve ser feita com responsabilidade, evitando possíveis passivos trabalhistas futuros.

Outro fator interessante é o diferencial no mercado. A busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos (ZACARRELI, 2004). Se a empresa consegue ter um bom fluxo de caixa, conseqüentemente terá melhores alternativas para investimentos a menor custo do capital ou até reservas pra aplicações e obtenção de bons rendimentos.

O suporte nas negociações também tem influenciado bastante os bons resultados da empresa. Esta assessoria é realizada levando em consideração os diversos aspectos que podem trazer a economia de recursos. Isso tem sido um diferencial competitivo pelo fato da empresa analisar o todo e não somente partes do processo. Como por exemplo, ao analisar uma nova parceria com um fornecedor, o mesmo deve abrir os seus custos para que a transação seja realmente efetivada. Na planilha de custos é feita uma análise criteriosa dos custos tributários. Se a empresa detectar na análise, que o fornecedor paga algum imposto indevidamente, este por sua vez terá que se ajustar às oportunidades oferecidas na legislação, ou não se efetivará a negociação.

Para se ter uma alavancagem de recursos eficaz, vários aspectos devem ser analisados. De repente uma transação pode ser vantajosa na perspectiva tributária, mas pode aumentar o custo com estoques, por exemplo. Por isso é importante a percepção global da economia de recursos e não apenas a economia de tributos em si. Para que isso ocorra de fato, é necessária uma integração com os diversos setores da empresa. As pessoas devem estar envolvidas e precisam perceber a importância dessa troca de informações e análises antes de fechar uma negociação. BETHLEM (2004) afirma que as pessoas devem aprender e aceitar a estratégia organizacional. Isso realmente é importante para que a estratégia se torne uma realidade.

4.5 – Controle das exigibilidades tributárias

A empresa dispõe de assessoria jurídica de um escritório especializado nas questões tributárias e também recebe orientações da empresa de auditoria independente Deloitte. Consultas freqüentes também são feitas à IOB e outras fontes de pesquisa que a organização tem acesso.

Além das informações gerenciais e contábeis que são alimentadas no sistema integrado da empresa, esta se utiliza de planilhas específicas para análise de cada tributo. Semanalmente e mensalmente a controladoria consolida as informações, que são demandadas pelo próprio planejamento estratégico e também pela diretoria e gerentes. O resultado

tributário da empresa é divulgado através de ata, elaborada pelo comitê tributário, para os demais gerentes e diretores.

Segundo informações obtidas na entrevista, visto que não foi fornecida a evolução dos tributos pagos, nos três últimos exercícios, a empresa obteve uma economia de tributos de aproximadamente 5%, se comparado com os anos anteriores. Salientando que a empresa realiza seu planejamento tributário há mais de sete anos.

Conforme informado pelo entrevistado, a empresa dedicou especial atenção às oportunidades de economia do imposto de renda. Atualmente, está sendo realizado um estudo, no qual é feito detalhamento das adições e exclusões das contas de receita e despesa, que influenciam na apuração dos IR, bem como a análise dos efeitos fiscais dos tributos controlados pelo planejamento tributário a partir de informações gerenciais pertinentes a cada tributo, considerando-se o passado, presente e futuro, a fim de definir a melhor estratégia a ser utilizada, observando os riscos, oportunidades e implementações.

Como mencionou Huck (1997), é faculdade do indivíduo em estruturar seu negócio jurídico de forma lícita, através dos meios disponíveis no direito privado, de modo a não constituir o fato gerador, abortando o nascimento da obrigação tributária. Mesmo que prejudique o fisco, o contribuinte pode optar por alternativas mais econômicas e respaldadas por lei. Isso implica em dizer que somente após a efetivação dos atos planejados é que o fisco poderá avaliar a conduta do contribuinte, salientando que antes da ocorrência do fato gerador o estado não pode tributar e muito menos controlar o planejamento tributário da organização.

A economia de tributos alcançada pela empresa foi otimizada de forma direta e indireta, conforme descrição a seguir:

DIRETAMENTE	><u>Impedindo o ônus financeiro do tributo:</u> contestação judicial inerentes ao pagamento de tributos, entre elas, cita-se a realizada contra a Prefeitura Municipal de Manaus pela cobrança de ISS sobre embalagens, essa contestação impede o pagamento do tributo enquanto não houver decisão, atualmente a empresa possui oito contestações, aguardando decisão final. ><u>Retardando o ônus financeiro do tributo:</u> Compensação do IRRPJ e IRRF referente à Folha de Pagamento, tal procedimento faz com que a Empresa retarde o pagamento do tributo e ganhe fluxo de caixa. ><u>Retardando o ônus financeiro do tributo:</u> a estratégia versus oportunidade. Utiliza-se de vantagens, benefícios e incentivos da CF/88 e Legislação Tributária. Um exemplo claro é as vantagens da legislação do IRPJ e CSLL para as empresas localizadas nas regiões de abrangência da ADA, que proporciona benefícios fiscais de isenção ou redução do imposto de renda sobre o lucro, calculado com base na capacidade de produção estimada no projeto da Empresa aprovado pela ADA/ SUFRAMA (LUCRO DA EXPLORAÇÃO).
--------------------	---

INDIRETAMENTE	>Aumentando a carga financeira de um tributo creditável contra outro tributo.
----------------------	---

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pela empresa

Quadro 2: Controle das exigibilidades tributárias

A pesquisa em planejamento tributário torna-se difícil pelo fato das organizações de um modo geral, não fornecerem suas estratégias como um todo. Esta pesquisa, no entanto, tem suas limitações devido à restrição de acesso a todas as informações necessárias para uma análise mais completa. No entanto, é possível destacar as principais medidas adotadas pela empresa e os benefícios proporcionados pelo planejamento tributário:

- ✓ Análise criteriosa da legislação inerente à sua atividade, objetivando a identificação de adições e exclusões desnecessárias, como no caso do Imposto de renda pessoa jurídica e a Contribuição Social sobre o lucro;
- ✓ Antecipação de metas quanto à capacidade produtiva, constatando-se em 2006 uma redução significativa da carga tributária;
- ✓ Acompanhamento do recolhimento de tributos junto aos terceirizados (segurança, conservação e limpeza), reduzindo as notificações como *litis consorti*;
- ✓ Análise de legislação específica vinculada indiretamente às atividades da empresa;
- ✓ Otimização do Fluxo de Caixa.
- ✓

É claro que existiram pontos negativos como, por exemplo, as frustrações judiciais emanadas de contestações não deferidas, mas se comparadas à quantidade de sucessos obtidos, podem ser consideradas irrelevantes. É um risco que as ações judiciais geram pelo fato de dependerem de interpretações diversas.

5 Considerações finais

Em atenção aos objetivos formulados, descrever a funcionalidade e perspectivas da gestão de tributos em uma Indústria de componentes plásticos injetados, abordando as principais características e metodologia de seu planejamento tributário, observou-se o quanto a empresa prioriza e obedece os ditames do comitê de planejamento tributário.

Apesar da dificuldade de acesso a todos os documentos necessários à pesquisa, foi possível observar o quanto a empresa priorizou e deu relevância ao seu planejamento tributário como uma importante ferramenta de otimização de alavancagem de recursos, inserido como uma importante perspectiva do planejamento global.

A forma como foi dividido o planejamento em quatro perspectivas - fiscal, trabalhista, societária e ambiental - proporciona um acompanhamento mais apurado da realidade de cada tributo, como também uma análise mais completa e eficaz das possíveis oportunidades existentes na legislação.

A visão aceita na organização como um todo, da importância da assessoria do comitê e particularmente do controller no suporte às negociações, mostra que o planejamento tributário por si só não faz milagres, mas sim a harmonia entre os diversos setores da organização articulados pelo planejamento estratégico global.

Enfim, este assunto é muito abrangente não sendo possível a sua abordagem pela totalidade, devido à escassez de tempo e restrições de informações demandadas para a realização da pesquisa, necessárias para uma análise mais profunda. Isso pode evidenciar que o planejamento tributário representa uma fatia indispensável do planejamento estratégico global da organização tornando-se um diferencial competitivo.

Referências

- ADA – AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA. **Relação dos Incentivos Fiscais de Natureza Especial Administrados pela ADA.** Disponível em <http://www.ada.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=56> , acesso em 11/05/2007, às 09:50h.
- BETHLEM, A. S.. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, C. A.. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos Negócios texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, C. A.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- HIGUCHI, H.; HIGUCHI, F.H.; HIGUCHI, C.H. **Imposto de Renda das Empresas, Interpretação e Prática.** São Paulo: IR Publicações, 2007.
- LATORRACA, N. **Legislação Tributária: Uma introdução ao planejamento Tributário.** 4 ed, São Paulo: Atlas 1976.
- MALKOWSKI, A. **Planejamento Tributário e a questão da Elisão Fiscal.** São Paulo: Editora SP de Direito, 2000.
- MELO, A.M. **O Leviatã Brasileiro e a Esfinge Argentina: Os determinantes institucionais da política tributária.** Disponível em <<http://www.scielo.br>>, 29/05/2007, às 20:30h.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTYBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico .** Porto Alegre : Bookman, 2000.
- PESCE, R. A. **Planejamento tributário.** Jus Navigandi, Teresina, ano 9, n. 553, 11 jan. 2005. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6016>, acesso em: 19 abr. 2007.
- SCHNORRENBURGER, E. **Competitividade em igualdade de condições: A influência do planejamento tributário na cadeia de valor.** Dissertação (Mestrado) – UFSC, Florianópolis: 2001.
- SILVA, E. L. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.,** 3 ed. Ver. Atual, Florianópolis : Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas empresas.** São Paulo : Saraiva, 2004.