



A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA - UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JBS

BELLINI, Michaele
Caroline Oliveira de
Souza.
Graduada em
Administração
(SINERGIA).
Analista Tributário.
michaelecsouza@gmail.com

GRAÇA, Cirlene Inacio da.
Graduada em
Administração;
Especialização em
Docência no Ensino
Superior; Mestre em
Educação; Doutora em
Administração.
Professora da Faculdade
Sinergia.
(SINERGIA).
Coautora.
cirleneg@yahoo.com.br
<http://lattes.cnpq.br/0684597392718218>

BELLINI, Michaele Caroline
Oliveira de Souza; GRAÇA,
Cirlene Inacio da. A importância
do Compliance Tributário para a
Governança Corporativa - um
estudo de caso na empresa JBS.
**REFS – Revista Eletrônica da
Faculdade Sinergia,**
Navegantes, v.11, n.18, p. 07-23,
jul./dez. 2020.

RESUMO

Com o intuito de garantir a perenidade e a transparência nas empresas, nos anos 70 foram criadas novas práticas de caráter preventivo, posteriormente chamadas de Governança Corporativa. No Brasil, o termo e suas medidas se popularizaram em 1976, logo após a publicação da Primeira Lei das Sociedades Anônimas. Nos anos 90, com a atuação da Bovespa (Índice de Mercado Brasileiro) e a ampliação do poder dos Conselhos nas empresas, surgiu então a necessidade de as empresas agirem em conformidade com um conjunto de regras e diretrizes, chamado de compliance. Diante do exposto, o problema definido para a pesquisa é: Como o compliance tributário contribui para a Governança Corporativa da JBS? Neste contexto, este artigo tem como objetivo principal demonstrar a importância do compliance tributário para a Governança Corporativa, na empresa JBS. Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, e quanto aos procedimentos é um estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos disponíveis sobre a empresa, em órgãos oficiais e aplicação de entrevista semiestruturada. Dentre os autores que contribuíram com a pesquisa, tem-se, dentre outros: Lodi (2000), Madruga, Almeida e Oliveira (2018), Martinez (2014), Yoshitake *et al.* (2019). Como resultados obtidos, por meio da análise documental e das narrativas, foi possível estabelecer uma conexão direta entre a Governança Corporativa e o compliance na JBS. No contexto de um forte avanço tecnológico na área tributária, para atender os preceitos solicitados pela Governança Corporativa, é imprescindível que todos ajam em conformidade, ou seja, apliquem o compliance em suas atividades, o que nos leva a concluir que o Compliance tributário é de extrema importância para Governança Corporativa da JBS, e sem ele, a empresa está vulnerável a todos os tipos de riscos fiscais e financeiros.

Palavras-chave: Governança. Compliance. Compliance Tributário.

INTRODUÇÃO

Diante da exigência contínua de garantir a perenidade e, portanto, a competitividade num ambiente de mudanças cada vez mais rápidas, desenvolver ferramentas para auxiliar neste processo é de extrema necessidade. Neste aspecto, surgiu em meados dos anos 70 nos Estados Unidos, uma série de práticas de caráter preventivo e corretivo nas empresas, posteriormente chamadas de Governança Corporativa. Lodi (2000), define a também conhecida como 'GC', como um sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração.

No Brasil, o termo e suas medidas se popularizaram em 1976, logo após a publicação da Primeira Lei das Sociedades Anônimas. Na época, o primeiro livro publicado a respeito, foi intitulado 'O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas', de João Bosco Lodi, que apresentava casos de Conselhos, como o da Odebrecht, FNV (Fábrica Nacional de Vagões) e da indústria metal mecânica Sanvas.

Este cenário modificou-se em pouquíssimo tempo, sendo nos anos 90 seu ápice, devido à volta dos investimentos estrangeiros, atuação da Bovespa (Índice de Mercado Brasileiro), além da ampliação do poder dos Conselhos. Surgiu, então, a necessidade de as empresas agirem de acordo com um conjunto de regras e diretrizes, que posteriormente, foi denominado compliance: cumprir uma norma ou instrução interna que foi solicitada.

Nesta mesma linha, foi necessário ordenar o planejamento nas diversas esferas da empresa com a Governança Corporativa, como por exemplo, o setor fiscal/tributário. Estudos promovidos pela Deloitte Brasil, empresa de Auditoria e Consultoria Empresarial, indicam que a prioridade em termos de gestão dos tributos é o correto pagamento deles, ou seja, o compliance. Essa relevância é maior do que o planejamento tributário em si, pois exige monitoramento constante, possibilidade de barreiras para comércio da empresa, dentre

outros impedimentos, que o 'não cumprir' pode acarretar.

De acordo com a empresa de consultoria COAD, nas pesquisas realizadas pelo *Doing Business*, o economista Erick Tjong constatou que o Brasil tem consumido 1.958 horas em processos relativos aos impostos em 2015, o que é um avanço na redução do tempo gasto, visto que em 2014, eram 2.600 horas. Segundo o economista, a burocracia coloca o Brasil na posição de país que mais gasta horas com o pagamento de impostos, o que preocupa no sentido da aplicação do compliance num cenário tão complexo e moroso, como o de apuração de impostos no país.

Este trabalho, visa tratar especificamente de uma das áreas de grande impacto das novas medidas, o Planejamento Tributário. A empresa participante desta pesquisa, é a JBS S.A., uma empresa brasileira de origem goiana, fundada em 1953. É hoje, uma das maiores indústrias de proteína animal do mundo. A companhia atua no processamento de carnes bovinas, suínas, de frango e na manipulação de couro, além dos diversos outros ramos, como o biodiesel e a fabricação de ração animal.

Em 2007, a empresa foi a primeira no Brasil a emitir ações na Bovespa, mesmo ano que fez aquisições nos EUA e Austrália. Em 2013, adquiriu a empresa Seara Alimentos, e passou a atuar no setor de aves, suínos e processados no Brasil. Por ser uma S.A. (Sociedade Anônima), é obrigatória (Lei n.º 6.404/1976, alterada pela Lei n.º 10.303/ 2001, Art. 133) a divulgação do Relatório Anual de Administração, contendo as práticas de Governança Corporativa, Compliance, Gestão de Riscos, Estratégias e, também, índices e demonstrativos de desempenho.

Diante do exposto, o problema definido para a pesquisa é: Como o compliance tributário contribui para a Governança Corporativa da JBS?

O objetivo geral desta pesquisa, é demonstrar a importância do compliance tributário para a Governança Corporativa, na empresa pesquisada. Além deste objetivo geral,

definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever a Governança Corporativa na empresa estudada; b) identificar as mudanças geradas pelo compliance tributário; c) levantar a opinião dos colaboradores sobre os impactos gerados pelo compliance tributário.

Especificamente, este artigo visa tratar o compliance tributário, que por sua vez significa estar em conformidade com a legislação, entrega das obrigações acessórias no prazo, controle de pendências nas certidões em todas as esferas, dentre outras funções que os órgãos reguladores, em nível estadual e federal exigem, além dos controles internos das organizações.

Esta é uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, e quanto aos procedimentos, é um estudo de caso único. Dentre os autores que contribuíram com a pesquisa, tem-se, dentre outros: Lodi (2000), Madruga, Almeida e Oliveira (2018), Martinez (2014), Yoshitake *et al.* (2019).

A relevância deste estudo está em demonstrar à empresa, por meio de uma

pesquisa nunca antes realizada internamente, sobre o departamento de Planejamento Tributário, assim como os impactos do compliance tributário na Governança Corporativa. Busca-se também, alicerçar a ideia de que um planejamento tributário adequado, exige a empresa quase que em sua totalidade, em relação a autuações fiscais, fazendo com que a mesma atinja os padrões máximos de excelência na Governança Corporativa (GC).

No âmbito acadêmico, busca-se contribuir com as pesquisas no campo da GC e do compliance, especialmente do compliance tributário, por se tratar de tema ainda pouco explorado. Objetiva-se, assim, ampliar o conhecimento da acadêmica e demais interessados acerca do tema e da realidade em uma empresa de grande porte. Além de ampliar os conhecimentos, surge a possibilidade de crescimento profissional da acadêmica, visto que, a gama de conhecimentos que o tema proporciona, tem relação total com a área em que a mesma atua.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No último século, inúmeras mudanças afetaram desde as pequenas quanto às grandes empresas, seja na forma como elas lidam com seus processos internamente, ou como alinham os objetivos organizacionais com a demanda dos *stakeholders*.

Neste sentido, a antiga OS&M (Organização, Sistemas e Métodos), visava identificar pontos fortes e falhos da organização, além de racionalizar processos administrativos com o intuito de padronizar tarefas que poderiam determinar a permanência da mesma no mercado, seja por fatores de demanda comercial, ou externos, como o alto número de obrigações e burocracias a serem seguidas. Ocorreu que, apenas a sinergia dos processos administrativos e operacionais deixou de ser âmbito somente do profissional de OS&M, e tornou-se necessidade a disseminação do conceito para todos os integrantes da organização (TRIGUEIRO, 2007).

Foi, então, que em meados dos anos 70, apontaram os primeiros Conselhos de Administração, com sinais de autonomia e de divisão de poder entre os acionistas e profissionais da gestão (LODI, 2000). Estes Conselhos foram efetivamente validados em 1996, com a Lei das Sociedades Anônimas, n.º 6.404, em que o trabalho dos seus membros era, e ainda é, criar um plano de Governança Corporativa para as organizações (IBGC).

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A abertura do comércio exterior e o avanço nos últimos anos na área da tecnologia, obrigaram as empresas a modificar diversos processos, exigindo conhecimentos qualificados, sistemas avançados e horas de análise e estudo para manter o funcionamento sem que descumpram qualquer normativa, seja ela nacional ou internacional (ENDEAVOR, 2017).

No Brasil, ampliava-se o poder dos Conselhos de Administração nos anos 90, devido à forte presença de mercado dos investidores institucionais. Nesta mesma década, podemos citar a volta do capital estrangeiro, a privatização e a demanda, que ajudaram a avançar os controles e a legislação, além da atuação eficiente das auditorias independentes sobre seus pareceres nas intervenções do Banco Central (LODI, 2000).

Foi neste cenário que surgiu a Governança Corporativa, que tem por significado o relacionamento dos *stakeholders* (empregados, credores e clientes) com a empresa, liderado pelo Conselho de Administração. No Brasil, a legitimidade da prática do Conselho, se deu pela Lei n.º 6.404/1976, que cita:

Os administradores devem comunicar, até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembleia-geral ordinária, por anúncios publicados na forma prevista no artigo 124, que se acham à disposição dos acionistas:

I - o relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;

II - a cópia das demonstrações financeiras;

III - o parecer dos auditores independentes, se houver;

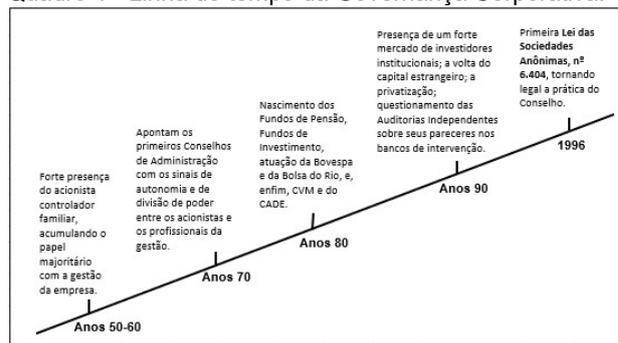
IV - o parecer do conselho fiscal, inclusive votos dissidentes, se houver (Incluído pela Lei n.º 10.303, de 2001);

V - demais documentos pertinentes a assuntos incluídos na ordem do dia (Incluído pela Lei n.º 10.303, de 2001). (BRASIL, 1976, Art. 133).

Como pode-se perceber, os incisos IV e V foram acrescentados aos dispositivos na Lei n.º 6.404, no Art. 133, através da Lei n.º 10.303/2001.

Na época de sua criação, a Governança Corporativa era entendida como o papel que os Conselhos de Administração exerciam para maximizar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre eles, os administradores, auditores externos, conselhos fiscais e os *stakeholders*. Desde os anos 50-60 até os anos 90, a Governança Corporativa passa por várias alterações (Quadro 1).

Quadro 1 - Linha do tempo da Governança Corporativa.



Fonte: A autora com base em Lodi (2000).

A datar de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC).

A Governança Corporativa se apoia em quatro pilares principais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Suas boas práticas transformam-se em preservação e otimização do valor econômico de longo prazo na organização, ou seja, a perenidade da empresa, a qualidade de sua gestão e a visão que os investidores e clientes têm da mesma fazem com ela seja sempre competitiva (EMPRESAS COOPERATIVAS, 2019).

São características dos pilares da Governança Corporativa:

Transparência: [...] decisões tomadas devem ser claras para todos dentro de uma empresa. Do governo ao cliente, dos investidores à sociedade, as informações não devem ser restritas para as partes interessadas.

Equidade: os sócios e *stakeholders* devem receber tratamento justo e igualitário dentro de uma empresa.

Prestação de contas: as empresas devem prestar contas de todas as atividades realizadas para seus sócios e para as demais partes interessadas de forma clara, concisa e compreensível.

Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem ter uma visão ampla da empresa para zelar pela viabilidade econômico-financeira e todas as variações possíveis nesse processo (EMPRESAS COOPERATIVAS, 2019, n.p.).

No Brasil, o impacto das medidas contidas na Lei n.º 6.404, foi ainda maior nos anos 2.000, quando a Bovespa implantou por meio das resoluções de número 264 e 265, o Regulamento de Listagem do Novo Mercado e o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa, com o intuito de estimular a negociação no cenário ao passo que valorizasse a confiança dos investidores nas companhias (ZIBORDI, 2007). O 'Novo Mercado' é o que define a BMFBOVESPA (2009) como um segmento de negociações emitidas por empresas que se comprometem a adotar práticas de Governança Corporativa e *disclosure* (divulgação de informações financeiras) voluntariamente.

Neste contexto, apenas em 2013, com a Lei n.º 12.846, são criadas diretrizes anticorrupção, visando transparência, fiscalização e consequências graves, às empresas do setor privado que infringissem as regras ali descritas (BRASIL, 2013). Em consonância com a Lei, o termo *compliance*, ou seja, estar em conformidade, passa a ser utilizado e ter legitimidade e atuação contínua, ganhando espaço nas organizações.

1.2 COMPLIANCE

A terminologia *compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, que significa 'estar em conformidade'. O tema ganhou dimensões superiores nos últimos cinco anos, como reflexo da luta constante para alinhar os objetivos organizacionais com as políticas globais. Sua origem, porém, é datada de 1913, visando, principalmente, a estrutura bancária e, posteriormente, adicionando as políticas do *New Deal*, a política intervencionista, criada após a quebra da bolsa de Nova York, em 1929 (MANZI, 2008).

Posteriormente, em 1934 foi criada a SEC (*U.S. Securities and Exchange Commission*), primeiro regulador de nível federal dos mercados de valores mobiliários americanos, uma instituição independente e responsável por proteger os investidores (FERREIRA, 2013). Adicionalmente, ela também é responsável por manter o funcionamento justo dos mercados de

valores mobiliários, coibindo as atividades ilegais das empresas, equivalente à CVM (Comissão de Valores Mobiliários no Brasil).

No Brasil, porém, o tema é extremamente recente, sendo datado de 2013, com a criação da Lei n.º 12.846, a popularmente conhecida como 'Lei Anticorrupção', que trata dos temas:

- Capítulo I: Responsabilização de PJ (pessoas jurídicas) no ato ilícito, bem como sua participação como PF (pessoa física), quando comprovado o envolvimento;

- Capítulo II: Estabelece as vantagens indevidas a órgãos públicos ou correlacionados em troca de benefícios e especificidades quanto a fraudes em licitações e contratos;

- Capítulo III: Aferimento de multas, que são de 0,1 a 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao fato gerador, e em sua inexistência de 6 mil a 6 milhões, se comprovado ato ilícito. Cita também a publicação em órgãos oficiais e, se necessário, em veículos midiáticos, inclusive em sítios eletrônicos;

- Capítulo IV: Como, quando e por quem deverá ser julgado o processo, bem como a inscrição na dívida ativa, quando sancionada multa e esta não for paga no período pré-estabelecido;

- Capítulo V: Acordo de leniência, os critérios para a PJ, suas sanções em caso de descumprimento e seus benefícios para o envolvido;

- Capítulo VI: A possibilidade da perda dos bens, direitos e valores obtidos através do ato ilícito, a dissolução da PJ, proibição de incentivos ligados a órgãos públicos de 1 a 5 anos. Poderá a sanção ser aplicada isolada ou cumulativamente;

- Capítulo VII: Disposições gerais, criação do CNEP (Cadastro Nacional das Empresas Punidas), identificando o CNPJ, razão social, UF competente, órgão sancionador, tipo de sanção a ser aplicada e data de vigência da sanção.

A Lei Anticorrupção, criada pela então presidente Dilma Rousseff, foi publicada em 1º de agosto de 2013. Entrou em vigor, porém, 180 dias após sua publicação, em 28 de janeiro de 2014. A Lei, suas disposições e consequências tiveram impacto altamente positivo na

Governança Corporativa e obrigou as organizações a readequarem muitos de seus processos, sendo criada então, a área de compliance, necessidade de um profissional qualificado, o compliance Officer e, conseqüentemente, instituições de ensino por todo país começam a oferecer cursos de pós-graduação, especialização, palestras e *workshops* acerca do tema.

Em contrapartida, estudiosos, como o PHD em finanças e Contabilidade, Fabio da Silva e Almeida, promoveu uma pesquisa em 2018, em que afirma que a Lei Anticorrupção é meramente uma parte da aplicação do compliance, em complemento à coletânea de objetivos da Endeavor (2017) que citou, dentre diversas ações, a análise dos riscos operacionais; realização de auditorias periódicas; fiscalização da conformidade contábil de acordo com as normas internacionais, etc.

Neste contexto, em relação ao progresso do compliance na área tributária – compliance tributário, foram disseminadas leis relevantes que perpassam desde às obrigações acessórias até os meios de sanção ao contribuinte (ALMEIDA *apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018).

1.3 COMPLIANCE TRIBUTÁRIO

Kopits e Craig (1998, p. 1) afirmam que a transparência fiscal é o processo de exposição de informações sobre “[...] estrutura e funções do governo, intenções de políticas fiscais, contas do setor público e projeções”. Cruz e Afonso (2018), corroboram com esta afirmação, quando descrevem a transparência como um dos principais elementos da Governança Corporativa. Tal fato é de suma importância para validar a assertiva de que o compliance e a Governança Corporativa caminham juntos, e para atingir um nível de excelência junto às organizações, grande parte dos esforços empregados devem ser aplicados ao setor fiscal.

Desde então, ao consolidar e aprimorar a importância do compliance tributário no processo de Governança, surgiram estudos

para validar os custos empregados a esta área. É o que demonstra a pesquisa realizada pela Deloitte, entre 2013 e 2014, que constatou dentre as empresas pesquisadas que existem hoje cerca de 68 processos tributários em média, sendo o número máximo 783 processos. Porém, afirma que existem empresas no Brasil que acumulam 3.000 processos tributários em andamento, ou seja, centenas de fiscalizações, defesas de auto de infração, questionamentos das autoridades, compensação de tributos, entre outros fatores.

De acordo com Nóbrega (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), a Receita Federal acompanhou a demanda da carga tributária de forma assertiva. Como prova disto, o autor afirma que o Brasil é um dos países mais avançados no tocante à fiscalização tributária, pois os postos fiscais da receita contam hoje com computadores capazes de armazenar e cruzar milhares de dados simultaneamente, o que alinhado ao XML (uma linguagem de marcação), é simples, positivo e eficiente na busca por irregularidades.

O cenário exige um profissional qualificado, conhecedor da legislação e das técnicas adotadas pela empresa em que atua. Oliveira (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018) justifica essa necessidade citando, inclusive, a carga tributária temerosa existente no Brasil, como também as margens de rentabilidade cada vez menores, o que, conseqüentemente, exige estudos qualificados do ambiente micro e macroeconômico de uma empresa, com um olhar clínico para a gestão de tributos.

Com a necessidade, como qualquer outra área de análise estratégica, manifestam-se desafios para o profissional que atua no compliance tributário direta ou indiretamente. É o que a pesquisa da Deloitte (2013-2014) apurou, como um dos principais pontos, que a evolução tecnológica do ambiente tributário brasileiro não foi acompanhada pela desburocratização dos processos, o que leva a outro tópico proveniente deste tema: a evasão fiscal.

É o que trata o estudo de Martinez (2014), atual Auditor da Receita Federal do Brasil, que

atesta o aspecto cultural da evasão fiscal correlacionado negativamente as punições cabíveis, ou seja, a legislação tributária brasileira é extremamente complexa, o que muitas vezes dificulta o entendimento e leva a não conformidade. Em contrapartida, o autor constatou que existe pouco ou nenhum incentivo aos bons contribuintes a fim de evitar a evasão fiscal.

Neste sentido, a ideia do compliance na norma tributária, envolveria um contrato psicológico entre cidadãos e autoridade (FELD; FREY, 2002). Portanto, a necessidade de uma área específica voltada ao compliance tributário, bem como a valorização de seus profissionais, não apenas mitiga os riscos, como também, encontra meios legais de ganho para empresa e seus *stakeholders*. Martinez (2014), sugere que a administração tributária pode resultar em um aumento na observância tributária, mediante a adoção de práticas e estratégias que ofereçam incentivos positivos ao contribuinte o que, com o tempo, leva não apenas ao atendimento a punições, mas à cultura da conformidade, como algo intrínseco às organizações.

Em outras palavras, pensar a empresa sob uma visão integrada, não é uma tarefa fácil, é o que reitera Aleixo (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), quando se deparou em seu estudo com o fato de que em geral, treinam-se profissionais para atuar em apenas um fragmento do processo cabível, com

motivações ínfimas para compreender o fluxo como um todo. O compliance está em todas as áreas da empresa, sendo assim conscientizar e engajar os profissionais nesse aspecto é um desafio para todos os envolvidos. Os avanços têm sido constantes, e alinhados à rapidez da informação na era da tecnologia. O próprio governo vem adotando medidas para garantir que a captura de informações econômicas tributárias seja sólido e opere em conjunto com a sociedade, evitando as sanções (NEGRUNI *apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018).

Conclui-se que existem hoje no Brasil inúmeras ferramentas que mitigam as não conformidades tributárias, sejam elas processos envolvendo profissionais qualificados, computadores criados especificamente para este fim, ou até mesmo a alta carga tributária neste processo, o que obriga as empresas a encontrar meios lícitos de diminuir seus custos e maximizar os lucros de receita e sustentabilidade como um todo. Lima (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018) cita o SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) como principal aliado às fiscalizações e compreende que existe uma necessidade real de aumentar as receitas, frente ao déficit fiscal apurado nos últimos anos. Enquanto uma reforma tributária não é colocada em prática, cabe às empresas alinhar os objetivos de Governança, Compliance, Sustentabilidade e Desempenho às demandas do Novo Mercado.

2 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa baseia-se nos métodos e técnicas que o pesquisador utilizará ao longo do estudo. Neste sentido, Minayo (2007) define metodologia de forma abrangente como 'caminho do pensamento' que o tema requer, bem como, o aspecto técnico, os instrumentos a serem utilizados nesta busca. A autora também afirma que deve constar na metodologia a marca pessoal ou específica do pesquisador, ao desenvolver sua teoria, justificá-la e descrever seus resultados.

Esta pesquisa é aplicada, pois busca estudar as variáveis que tornam o compliance fator decisivo para a Governança Corporativa.

Segundo Gil (2010, p. 27), a pesquisa aplicada “[...] é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Nesse sentido, essa pesquisa visa aplicação em uma situação específica, tendo como base os conhecimentos adquiridos ao longo do estudo, visando a sua empregabilidade prática.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa será descritiva, analisando dentre os colaboradores da área de apuração fiscal, sob a gerência de planejamento tributário, os impactos de uma compliance efetiva, como se sente em participar como disseminadores das informações e

contribuintes para o sucesso da Governança Corporativa.

Michel (2009, p. 44), considera a pesquisa descritiva uma ferramenta para explicar os fenômenos, mantendo a neutralidade:

A pesquisa descritiva se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. Não interfere no ambiente; seu objetivo é explicar os fenômenos, relacionando-os com o ambiente.

Quanto aos procedimentos, é um estudo de caso único. Segundo Gil (2010), o estudo de caso pode ser definido por uma pesquisa complexa e extensa de um ou de poucos objetos, de forma a destrinchar cada vertente do tema. Ele ainda afirma que é um trabalho árduo, sendo considerado um dos mais difíceis de transcrever, em relação aos seus pares.

A empresa escolhida foi a JBS S.A., por sua sólida experiência no mercado agropecuário, atuante na Bolsa de Valores e, conseqüentemente, com relatórios trimestrais e anuais bem desenhados, pré-definidos e de fácil acesso. O programa de compliance da JBS tornou-se um de seus carros chefe, após a companhia ficar em evidência na mídia em 2017, pelo episódio da Carne Fraca e, posteriormente, o envolvimento de seus acionistas majoritários na Lava-Jato.

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos disponíveis sobre a empresa em órgãos oficiais (em detrimento de ser uma S.A.) e aplicação de entrevista semiestruturada. Os entrevistados foram os colaboradores da empresa Seara Alimentos LTDA, do grupo JBS

S.A., unidade de Itajaí da área de Apuração Fiscal e Obrigações Acessórias, pois é a área que lida diretamente com as questões referente ao tema pesquisado. A entrevista foi aplicada nos meses de agosto e setembro de 2019. A área atualmente conta com 44 colaboradores, mas somente 12 aceitaram participar da pesquisa, sendo que há representantes do cargo de Analista Fiscal dos diferentes níveis: Júnior, Pleno e Sênior. Nas análises os entrevistados foram identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim sucessivamente, de forma aleatória, para garantir o anonimato deles.

A observação foi realizada em campo, no ambiente onde a pesquisadora trabalha atualmente. As considerações foram anotadas em um diário de campo, para servirem de complemento dos dados coletados nos documentos e nas narrativas (MARCONI; LAKATOS, 2011). As anotações foram importantes para o processo de análise, no sentido da possibilidade de estabelecer um padrão entre as respostas em relação às atividades cotidianas.

A análise documental foi realizada por meio dos documentos disponibilizados pela empresa, bem como aqueles que estão disponíveis nos canais oficiais da Bolsa de Valores (BOVESPA). Além disso, foi realizada a análise das narrativas referentes aos relatos coletados nas entrevistas, com os funcionários da área fiscal. A análise das narrativas possibilita um processo contínuo de reflexão sobre os dados, pois revelam as experiências dos sujeitos envolvidos (CRESWELL, 2010).

3 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa participante desta pesquisa é uma multinacional do ramo alimentício. Trata-se do grupo JBS, de origem goiana, sendo sua criação datada de 1953. Seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou as atividades da empresa em um pequeno frigorífico em Anápolis/GO, sendo o maior motivo da

expansão, a comercialização de carnes para o setor da construção civil que se instalou na região para construção de Brasília. Posteriormente, foi impulsionada no governo Lula, com empréstimos do BNDES.

Nos anos seguintes, a expansão se acelerou e a JBS começou a diversificar as atividades: as mais de 50 marcas foram reunidas na *holding* J&F. Uma delas, foi a Seara

Alimentos LTDA, empresa voltada, principalmente, para produção de carne suína e de aves, no Brasil. A Seara passa a ser controlada pelo Grupo JBS em 2013, consolidando-se no mercado brasileiro. A pesquisa foi realizada na unidade de Itajaí/SC, pelo fato de a pesquisadora trabalhar nesta unidade.

A JBS abriu seu capital em 2007, e suas ações são negociadas na BM&F Bovespa no mais elevado nível de Governança Corporativa do mercado de capitais do Brasil, o Novo Mercado. Em 2016, a companhia registrou receita líquida de R\$ 170,3 bilhões.

3.1.1 Governança Corporativa da JBS

Para descrever a Governança Corporativa da JBS, foram utilizados os relatórios de sustentabilidade da companhia, bem como publicações em seu sítio eletrônico oficial: <https://jbs.com.br>.

Conforme consta no sítio eletrônico da JBS, a estrutura de Governança Corporativa da empresa é responsável pela definição de estratégias de investimentos, pela tomada de decisões e pelo monitoramento da relação da companhia com os acionistas e demais públicos estratégicos, o que assegura a contínua geração de valor e as condições de desenvolvimento sustentável dos negócios da JBS.

Os colaboradores são orientados a realizar suas atividades com ética, transparência e foco nos resultados, o que foi consolidado no Manual de Conduta Ética da companhia, conforme orienta Yoshitake *et al.* (2019), quando afirmam que a transparência e as decisões tomadas devem ser claras para todos dentro de uma empresa; do governo ao cliente, dos investidores à sociedade.

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas n.º 6.404, para criação de um plano de Governança Corporativa é necessária a criação de Conselhos. Assim sendo, o Conselho de Administração da JBS é formado por nove membros, em cargos de Presidente, Vice-Presidente, e Conselheiros, com mandato unificado de dois anos e sujeitos à reeleição,

tendo entre suas responsabilidades, a definição de políticas, diretrizes dos negócios e estratégias, o monitoramento do desempenho da companhia e a supervisão da gestão da diretoria.

O Conselho de Administração da JBS conta com o apoio de seis comitês específicos que o auxiliam nas deliberações estratégicas para o negócio:

- Comitê Executivo: assessora a gestão da Companhia na revisão de potenciais propostas de aquisição, investimentos, desinvestimentos, associações e alianças estratégicas; na elaboração do orçamento anual/plurianual e suas revisões, bem como do plano anual de investimentos e na orientação geral sobre os negócios;

- Comitê de Sustentabilidade: identifica e trata temas críticos que representem riscos ou possam ter impacto relevante na companhia. Também tem a responsabilidade de recomendar e acompanhar a implementação de políticas e estratégias relacionadas à sustentabilidade dos negócios;

- Comitê de Auditoria: tem como atribuições analisar normas, regras corporativas, processos de divulgação e transparência das demonstrações financeiras. Além disso, é responsável por avaliar o desempenho dos sistemas de controles internos, bem como as auditorias interna e externa;

- Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos: auxilia o Conselho de Administração e a Diretoria Estatutária nas análises dos reflexos do cenário econômico mundial, na política financeira da JBS. Para isso, elabora cenários e tendências para avaliar os riscos e criar oportunidades estratégicas a serem adotadas pela companhia em relação à política financeira, assim como aprimora regras e procedimentos para controle e gestão de riscos de mercado e de crédito, de forma a diminuir o risco de oscilação de preços e gerar valor aos acionistas;

- Comitê de Governança: busca instituir melhores práticas sobre o tema, baseadas nos mais altos padrões globais, e acompanhar o cumprimento de tais medidas;

• Comitê de Partes Relacionadas: assegura que as transações da Companhia e de suas controladas e coligadas, envolvendo partes relacionadas, sejam realizadas levando em consideração, em primeiro lugar, o melhor interesse da Companhia, em condições ordinárias de mercado, negociadas de forma independente, mediante processo transparente, ético, em conformidade com a legislação vigente.

Cada comitê é parte atuante do compliance da empresa, sendo o Comitê de Auditoria, o mais ligado ao objetivo desta pesquisa: o compliance tributário da JBS, visto que tem por responsabilidade auditar todo trabalho realizado pela área fiscal e financeira, no intuito de diminuir riscos e agir de forma também corretiva, quando o problema é identificado.

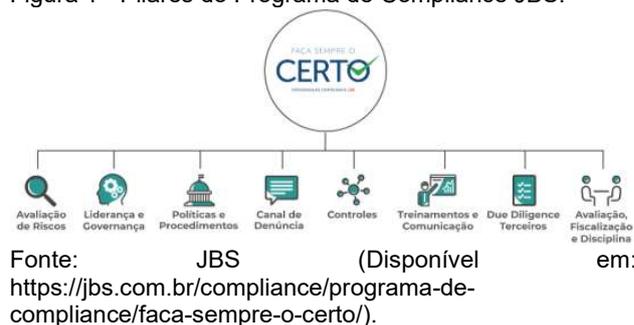
3.2 COMPLIANCE NA JBS

Para identificar as mudanças geradas pelo compliance tributário, faz-se necessário descrever como é o compliance na JBS. As informações levantadas foram extraídas do sítio eletrônico: <https://jbs.com.br/compliance>, criado pela companhia especificamente para publicações sobre o compliance, em 2019.

Uma das primeiras mudanças geradas foi em 2017, quando a Companhia criou a Diretoria Global de Compliance, comandada por José Marcelo Martins Proença, responsável pelo desenvolvimento do 'Faça Sempre o Certo', nome dado ao Programa de Compliance JBS. Para garantir a independência de atuação, a Diretoria se reporta ao Conselho de Administração.

O Programa foi construído de forma a incentivar a manutenção de um ambiente ético e íntegro em todos os processos da empresa, seguindo diretrizes locais e internacionais sobre o tema. Para isso, foram definidos os seguintes pilares de compliance (Figura 1).

Figura 1 - Pilares do Programa de Compliance JBS.



Ainda em 2017, foram implantados novos canais de denúncia, sendo um para a América do Sul, o Linha Ética JBS, e outro para as demais operações, o JBS Ethics Point. Estes canais estão disponíveis em 11 idiomas, funcionam 7 dias por semana, 24 horas por dia e atendem tanto colaboradores, como terceiros que se relacionam com a empresa.

Outra mudança gerada, foi em 2018, quando a Companhia lançou o Código de Conduta e Ética Global, válido em todas as regiões de atuação. Este documento possui diversas diretrizes sobre o que é esperado dos colaboradores em termos de comportamento e cumprimento de políticas internas. Ao mesmo tempo, também foi lançado o Código de Conduta de Parceiros de Negócios, com o objetivo de informar aos nossos terceiros o padrão de conduta esperado.

O pilar Comunicação e Treinamento também é fortemente desenvolvido desde a criação do Programa. Anualmente, dezenas de campanhas de comunicação interna e milhares de horas de treinamentos presenciais e a distância, são realizados com foco em temas de compliance.

O compliance também gerou mudanças em todo o sistema de controle, e atualmente, como parte dos mecanismos de controle implantados, a JBS possui monitoramento efetivo de doações de produtos, patrocínios, recebimento e/ou oferta de brindes e entretenimento, entre outros.

Outro importante pilar da área, chamado Avaliação Reputacional de Terceiros, também conhecido como *Due Dilligence*, consiste em buscar as informações dos terceiros com os quais a JBS está envolvida: seus clientes e, principalmente, fornecedores, para garantir que

todos estejam de acordos com as normas impostas para aquela determinada atividade (MENA, 2017). Para tanto, foi desenvolvida uma ferramenta própria e automatizada para a realização das avaliações reputacionais dos terceiros com maior nível de criticidade.

Para discutir os avanços do Programa 'Faça Sempre o Certo' e deliberar sobre temas relacionados ao canal de denúncias, a JBS criou Comitês de Ética para cada Unidade de Negócio. Estes comitês são realizados trimestralmente ou, em caso de necessidade, podem acontecer extraordinariamente, sendo compostos pela Alta Administração da Companhia.

A JBS conta, hoje, com uma estrutura robusta no tributário, que envolve tanto as áreas de Planejamento Tributário, quanto o Jurídico Tributário da empresa. Este fator é determinante, à medida que falamos de cerca de 1.958 horas por ano para apurar corretamente os tributos, como apresentou o *Doing Business*, em seu último relatório no ano de 2017.

Trazendo para o ambiente em que a pesquisa foi realizada, o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) de Itajaí, Santa Catarina, a apuração fiscal conta hoje com 44 funcionários, divididos na apuração dos impostos diretos, indiretos e recentemente (2019), foi criada a célula de compliance, que hoje atua no atendimento a notificações, parametrização do sistema, conforme a atualização da legislação, no âmbito, principalmente, estadual, e de forma contenciosa, identificando os problemas detectados, inclusive, pelos auditores da Receita Federal.

Segundo publicação da Endeavor (2017), parte do compliance consiste na análise dos riscos operacionais; realização de auditorias periódicas; fiscalização da conformidade contábil, de acordo com as normas internacionais. Neste sentido, justamente para atender essas necessidades, a célula antes mencionada, responde para a Diretoria de Tributos, localizada em São Paulo, capital, onde se localiza a estrutura corporativa do grupo JBS.

No mesmo local, atua a equipe Jurídico Tributário da empresa, que atende a todos os

negócios da companhia, no sentido consultivo, nas dúvidas levantadas pelo CSC de Itajaí, quanto no âmbito de planejamento tributário em si, que demanda uma gama de expertise extensa, por conta da análise de viabilidade de ações dentro de cada área de negócio. O setor jurídico tem também a função, hoje, de promover os pareceres necessários aos processos das empresas do grupo, bem como as possíveis defesas.

Toda essa estrutura foi criada e ampliada ao longo dos anos, para atender às necessidades constantes de atualização, conformidade e clareza, como afirmam Cruz e Afonso (2018), quando descrevem a transparência como um dos principais elementos da Governança Corporativa, em um país no qual a legislação tributária é extremamente complexa, burocrática e sobretudo tecnológica.

De acordo com Nóbrega (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), o Brasil é um dos países mais avançados no tocante à fiscalização tributária, pois os postos fiscais da receita contam hoje com computadores capazes de armazenar e cruzar milhares de dados simultaneamente, o que alinhado ao XML (uma linguagem de marcação), é simples, positivo e eficiente na busca por irregularidades. Portanto, as informações estão disponíveis praticamente em tempo real, na mesma frequência em que a legislação é atualizada. O fisco exige que as empresas acompanhem, atualizem seus sistemas operacionais, formas de apuração de impostos e recolhimento.

Neste aspecto, constatou-se, por meio das observações de campo, que a JBS investe em ferramentas para minorar os riscos e facilitar a compreensão dos Analistas quanto às mudanças recorrentes na legislação e sistemas como um todo. Um exemplo, é a ferramenta 'Econet', que se trata de um sítio eletrônico em que estão compiladas sínteses diárias das mudanças que estão ocorrendo, bem como àquelas que entrarão em vigência no âmbito fiscal. Permite, ainda, que o usuário faça consultas de forma prática nos regulamentos de cada Estado, por exemplo, a fim de interpretar

as mudanças na Legislação, bem como ajustar o sistema, caso seja identificado, de forma espontânea, algum equívoco fiscal. Tudo serve de base para que os analistas avaliem as mudanças, adequem o sistema para atendê-las e informem aos demais responsáveis pela apuração dos impostos.

O compliance tributário faz parte de todas as atividades dessa estrutura, visto que cada um, desde o nível assistente, até os cargos estratégicos, tem por premissa fazer com que o processo, seja ele de faturamento, recebimento, apuração, esteja em conformidade com o que exige a legislação vigente. Martinez (2014), sugere que a adoção de práticas e estratégias que ofereçam incentivos positivos ao contribuinte, com o tempo, leva não apenas ao atendimento a punições, mas a cultura da conformidade, como algo intrínseco às organizações. Neste intuito, foi criada a célula de compliance, em Itajaí/SC.

Por meio das análises documentais e anotações de campo realizadas, constatou-se que todos os colaboradores da Apuração Fiscal da unidade Itajaí estão envolvidos no processo de compliance tributário da empresa, logo cada um tem seu papel para o sucesso da área. Todas essas mudanças, relatadas anteriormente, geraram impactos nas atividades realizadas pela empresa, os quais serão apresentados a seguir.

3.3 IMPACTOS GERADOS PELO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO NA JBS

Para levantar a opinião dos colaboradores sobre os impactos gerados pelo compliance tributário, foi aplicada uma pesquisa com os colaboradores da apuração fiscal da unidade de Itajaí, nos meses de agosto e setembro de 2019.

Ao todo são 44 colaboradores atuantes nesta área, mas somente 12 aceitaram participar da pesquisa, sendo todos do cargo de Analista Tributário, e dos níveis: Júnior, Pleno e Sênior.

Segundo Yoshitake *et al.* (2019), uma das características dos pilares da Governança Corporativa refere-se à responsabilidade

corporativa, em que os agentes devem ter uma visão ampla da empresa para zelar pela viabilidade econômico-financeira da mesma. Neste sentido, observou-se, conforme as entrevistas realizadas, que apenas os níveis Pleno e Sênior tem uma concepção mais detalhada do que é a Governança Corporativa e seu papel para o desenvolvimento sustentável da organização. Em suma, os entrevistados citaram o conjunto de regras, diretrizes que a empresa deve seguir, como suas políticas e regulamentos que norteiam os processos a fim de reduzir os riscos.

Neste aspecto, foi criado o Manual de Ética e Conduta a fim de padronizar as informações necessárias às boas práticas na empresa. Sobre este, os entrevistados afirmam que tem um alto grau de importância na disseminação das informações nele contidas. Ao cruzar os dados com os preceitos de Governança Corporativa, que está intrínseco ao Manual, nota-se que, principalmente, os Analistas Júnior, não conseguem identificar a conexão de suas atividades com os temas, apesar de concordarem que andam juntos. Ou seja, o Manual é importante, contém as informações necessárias às boas práticas, mas não deixa claro a forma como deve ser adotado no dia a dia, contendo um teor mais teórico do que prático em si.

Ainda sobre o Manual de Ética e Conduta da empresa, é unânime entre todos os entrevistados que o mesmo traz informações claras e concisas a respeito das práticas Anticorrupção, conforme declara o entrevistado E5: 'Sim, são claras, inclusive ao detalhar que corrupção não está apenas ligado a valores financeiros, mas em pequenas atitudes e/ou presentes que podem sim, ser categorizados como um ato de corrupção'.

Ao citar que a corrupção não está apenas ligada aos valores financeiros, o entrevistado E5 cita um ponto importante a respeito do Manual, pois o mesmo abrange o macro ambiente empresarial, não focando em uma área em específico, o que de certo modo é excelente, por resumir todos os tópicos necessários. De outro lado, pode ser desfavorável, pois não existe, hoje, um detalhamento a respeito da sonegação

de impostos, por exemplo. Foi constatado, mediante as análises de campo, que a empresa não possui um compilado de informações e exigências, como a da SOX (*Sarbanes-Oxley*), o que dificulta e dispersa as informações de maneira diferente para cada colaborador.

Foi nesta mesma linha de enfoque do Manual que os entrevistados afirmaram ter participado dos treinamentos promovidos pela empresa, por meio dos materiais visuais disponibilizados nas plataformas internas aos colaboradores, como intranet e e-mail. Todas as ferramentas que a empresa possui, foram utilizadas para mobilizar os colaboradores e disseminar a cultura do programa 'Faça Sempre o Certo'.

Todos os entrevistados concordam que a área tributária tem influência sobre a estrutura de Governança Corporativa da JBS, porém somente alguns têm a concepção do que se trata no seu dia a dia, a exemplo do que relatou o entrevistado E7: 'Sim, a área é de grande importância para empresa, e desvios de conduta ou de processo poderão ter um impacto extremamente negativo na estrutura'. Aqueles que têm esse ponto de vista mais detalhado, são novamente os Analistas Pleno e Sênior. Em consonância, os colaboradores complementam que agir em conformidade (compliance) com as diretrizes, tanto da empresa, quanto dos órgãos oficiais, está intrínseco às atividades desempenhadas por eles hoje, como por exemplo, apuração correta dos impostos, entrega de obrigações acessórias no prazo, correção de erros identificados antes do fechamento em si, dentre outros.

Por fim, foram analisados os impactos provocados pelo compliance tributário na unidade de Itajaí, e os entrevistados citaram vários aspectos positivos a respeito.

Segundo Yoshitake *et al.* (2019), são características dos pilares da Governança Corporativa a prestação de contas, em que as empresas devem apresentar relatórios de todas as atividades realizadas para seus sócios e para as demais partes interessadas, de forma clara, concisa e compreensível. Neste aspecto, o entrevistado E5 cita que 'Um melhor resultado é o nosso foco, pois ter cada vez as atividades

alinhadas com os demais e evitando questionamentos das esferas federais, auxilia muito nosso dia a dia, evita retificações e, até mesmo, pagamento de multas por atraso ou correção'.

Do mesmo modo, o entrevistado E6, ao mencionar o compliance tributário: 'Há diversos pontos positivos, um deles é o padrão de entrega de informações e constância em que essas informações são repassadas', como sugere Martinez (2014), que a administração tributária pode resultar em um aumento na observância tributária, mediante a adoção de práticas e estratégias que ofereçam incentivos positivos ao contribuinte.

Almeida (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018) afirma que o planejamento tributário é um conjunto de diretrizes que norteiam a condução de uma atividade dentro da companhia a fim de gerar o menor custo tributário no processo, sem cometer atos ilícitos. Derivada desta necessidade, a empresa adota, em cada área de negócio, suas estruturas para aplicação do compliance, o que é benéfico para todos, como afirma o entrevistado E7: 'Uma área voltada exclusivamente para o compliance tem menos perda de processo, foca na mitigação dos riscos, e a qualidade do time operacional é elevada'.

O entrevistado E8 reitera que 'Pessoas focadas exclusivamente neste tipo de atuação tendem a desenvolver, identificar, a aperfeiçoar os processos executados pela área', assim, como cita Nóbrega (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), sobre os programas de integridade nas empresas, que são os que asseguram, de forma assertiva, a redução no percentual de multas, além de atenuarem os impactos corruptivos, se houverem.

Por sua vez, o entrevistado E10 reconhece que 'Nossas ações e recomendações estão influenciando decisões que a empresa toma em determinados assuntos, demonstrando sua confiança e respeito para com seus profissionais', bem como é explanado por Oliveira (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), quando afirma que a governança tributária é de grande implicação

na saúde financeira e para competitividade nas empresas.

Por fim, constatou-se, por meio dos relatos, que os colaboradores entrevistados têm plena consciência da forma como agir em conformidade (compliance), o que afeta o seu dia a dia, e da companhia em si, como por exemplo, os custos envolvidos na área fiscal e os gastos despendidos por autuações referentes a erros não corrigidos internamente e

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar a importância do compliance tributário para a Governança Corporativa do grupo JBS, mais especificamente, a empresa Seara Alimentos LTDA, unidade de Itajaí/SC.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era descrever a Governança Corporativa na empresa estudada. Para tanto, foram realizadas pesquisas nos materiais disponíveis nos sites eletrônicos da empresa, bem como nos canais oficiais, como a BOVESPA. Em consonância, foi levantada a opinião dos colaboradores entrevistados a respeito do tema. Foi identificado que para a empresa JBS, a Governança Corporativa é a responsável por desenvolver todas as estratégias voltadas ao crescimento sustentável da companhia, pela tomada de decisões e pelo monitoramento da relação da companhia com os acionistas e demais públicos estratégicos. Por intermédio dela, foram estabelecidas diretrizes para nortear o comportamento dos colaboradores, no sentido da ética, transparência e foco nos resultados, levando em consideração a manutenção adequada do relacionamento com acionistas e demais públicos estratégicos. Neste aspecto, a materialização de todas as diretrizes, são firmadas no Manual de Ética e Conduta da empresa pesquisada.

Entretanto, este manual, bem como as informações disponíveis no site eletrônico da empresa pouco tratam das diretrizes voltadas ao tributário, que hoje é uma área altamente desenvolvida, com profissionais qualificados e que gera mitigação de riscos e ganhos relevantes para a companhia. Neste sentido,

somente identificados pelo fisco em suas auditorias. Outro ponto sinalizado, foi em relação à qualidade do time operacional, já que com a divisão da tarefa referente às notificações e demais atividades voltadas à análise, o time de apuração fiscal consegue aperfeiçoar as atividades cotidianas que demandam outro tipo de ação e estudo.

sugere-se que os colaboradores líderes do processo demonstrem interesse pelo manual, identifiquem nele o local que melhor se encaixam as práticas adotadas hoje na área, ou até mesmo, desenvolvam um manual interno, que enquadre as solicitações de auditorias internas e externas, como a SOX, que trata das obrigações que as empresas são submetidas, como por exemplo, a reestruturação de processos para aumentar os controles, a segurança e a transparência na condução dos negócios, na administração financeira, nas escriturações contábeis e na gestão e divulgação das informações.

Em relação ao segundo objetivo específico, que era identificar as mudanças geradas pelo compliance tributário, foi analisado o mesmo material da Governança Corporativa, recorrendo-se aos sites oficiais da companhia, sendo o principal, aquele criado especificamente para a divulgação dos materiais relativos ao compliance. Quanto aos impactos gerados pelo compliance, destaca-se a criação de um programa, o 'Faça Sempre o Certo', que levou o conceito e suas aplicações para todos os colaboradores, bem como a criação de uma célula específica para atuação de forma preventiva e corretiva nos problemas decorrentes da conformidade. Estas mudanças, conforme citam os entrevistados, são positivas, pois proporcionam mais harmonia ao time de apuração, ao mesmo tempo que têm uma função preventiva e primordial na avaliação dos riscos.

Ademais, a empresa tem empregado esforços diversos na busca pelos maiores

índices de conformidade presentes, hoje, no mercado, a exemplo da página criada para informar todas as medidas que a companhia está tomando para adequar-se às mudanças constantes na legislação e de forma preventiva, no âmbito anticorrupção. Porém, o tratamento do compliance tributário em si está intrínseco às publicações, como as medidas de *Due Dilligence*, que mitigam os riscos e classificam os clientes e fornecedores com os quais a empresa negocia, o que poderia impactar no âmbito fiscal, no sentido da empresa não se enquadrar em determinado regime, não permitir um benefício fiscal, ou até mesmo estar em dívida ativa com a receita.

No que se refere ao último objetivo específico desta pesquisa, que foi levantar a opinião dos colaboradores sobre os impactos gerados pelo compliance tributário para Governança Corporativa, constatou-se, por meio da análise das narrativas, que os colaboradores entendem o compliance tributário como parte essencial do processo da Governança Corporativa, que por sua vez, indica o conjunto de normas que direcionam a empresa para um crescimento sustentável. Logo, entendem que não é possível separar uma empresa idônea da apuração e análise correta dos seus impostos. Desta maneira, a criação de uma célula específica para o atendimento às notificações e autos de infração, bem como a atualização diária sobre as mudanças na legislação, foi extremamente benéfica para os demais funcionários, que encontram um ponto de apoio mais próximo que o corporativo em São Paulo, para esclarecer suas dúvidas do dia a dia.

Quanto às limitações do estudo, podemos citar a dificuldade em encontrar dados corporativos, como no Manual de Ética e Conduta, que relacionem a Governança Corporativa com a área tributária principalmente, bem como conectar os informativos que a companhia tem enviado aos colaboradores a fim de conscientizá-los a respeito do compliance, com a área pesquisada de fato. Por conta disto, as respostas obtidas pelos colaboradores, foram voltadas ao

macroambiente empresarial, não necessariamente, à área tributária.

Como sugestão para linhas futuras de pesquisa, com o intuito de contribuir para o campo de pesquisa sobre Governança Corporativa e compliance, aconselha-se o estudo do *Due Dilligence*, que se refere à busca de informações sobre determinada empresa a qual a interessada deseja realizar transações. As análises obtidas servem para diminuir os riscos e garantir estabilidade das negociações, como no caso de uma fusão, por exemplo. O assunto é recente, mas já existem consultorias criadas para este fim, logo é um tema de clara expansão.

Como sugestão para a empresa, recomenda-se uma mobilização dos líderes de cada célula, juntamente com o gestor da área, no intuito da criação de um painel voltado às constantes mudanças que ocorrem na área tributária, e num segundo momento, programar palestras quinzenais ou mensais, buscando trazer os conteúdos de forma mais aprofundada à equipe. Desta forma todos teriam a possibilidade de equilibrar os conhecimentos referentes a determinados assuntos e, conseqüentemente, mitigar os erros da não aplicação dos mesmos.

Conclui-se que o compliance tributário contribui para a Governança Corporativa da JBS, de maneira extremamente positiva, pois aplica e faz a manutenção dos preceitos do Comitê de Auditoria, no momento em que atribui e analisa normas, regras corporativas e processos de divulgação, a exemplo do time encarregado pela aplicabilidade do compliance tributário que é responsável, não apenas por acompanhar as atualizações referentes à legislação, como também, atendê-las, seja na forma a garantir que os documentos emitidos e faturados estejam de acordo com o que prevê as legislações vigentes, assegurando que as apurações estejam dentro dos parâmetros exigidos por auditorias internas e externas, como também, por divulgar todas as informações pertinentes à Diretoria, que por sua vez, transmitirá as informações para os stakeholders, o que ocasiona a transparência nas demonstrações financeiras. Ao garantir que

todos os filtros referentes à apuração fiscal e obrigações acessórias tenham sido efetuados, as informações repassadas à Diretoria são concisas, claras e, principalmente, servem de

parâmetros para tomada de decisão, bem como compõem os relatórios de sustentabilidade, que semestralmente são divulgados aos investidores.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, A. C. Identidade, processos e pessoas: elementos estratégicos de gestão organizacional para apoio ao compliance. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades**. São Paulo: Realejo Livros, 2018.

ALMEIDA, F. da S. e. Compliance Tributário: contexto, atualidades, riscos e aplicação nas empresas. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades**. São Paulo: Realejo Livros, 2018.

BMFBOVESPA. **Novo Mercado: Governança Corporativa**. 2009. Disponível em: http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf. Acesso em: 13 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 06 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 10.303, DE 31 DE OUTUBRO DE 2001**. Altera e acrescenta dispositivos na Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm#:~:text=LEI%20No%2010.303%2C%20DE%2031%20DE%20OUTUBRO%20DE%202001.&text=Alterar%20e%20acrescenta%20dispositivos%20na,%20Comiss%C3%A3o%20de%20Valores%20Mobili%C3%A1rios. Acesso em: 06 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 12.846 de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 06 abr. 2019.

CNI quer reduzir em 33% tempo gasto com impostos. **COAD**, 2018. Disponível em: <http://coad.com.br/home/noticias-detalle/85170/cni-quer-reduzir-em-33-tempo-gasto-comimpostos>. Acesso em: 05 out. 2019.

COMPLIANCE tributário no Brasil: As estruturas das empresas para atuar em um ambiente complexo. **Deloitte**, Pesquisa 2013-2014. Disponível em: <https://www.joserobertoafonso.com.br/attachment/20072>. Acesso em: 25 maio 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. F. da; AFONSO, L. E.. **Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: evidências em grandes municípios**. São Paulo: FGV Abape, 2018.

EMPRESAS COOPERATIVAS. **Governança Corporativa: conheça os 4 pilares principais**. 2019. Disponível em: <https://empresasecooperativas.com.br/4-pilares-da-governanca-corporativa/>. Acesso em: 25 maio 2019.

ENDEAVOR (Brasil). **Governança corporativa: 3 práticas que não podem faltar na sua empresa**. [s.i]: 18 maio 2015, atual. 26 abr. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/governanca-corporativa-empresa/>. Acesso em: 06 abr. 2019.

FELD, L. P.; FREY, B. S. Trust breeds trust: how taxpayers are treated. **Economics of Governance**, 3, 2002. p. 87-99.

FERREIRA, D. **SEC – Comissão de Valores Mobiliários**. 2013. Disponível em: <http://economiasemsegredos.com/sec-comissao-de-valores-mobiliarios/>. Acesso em: 01 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC. **O que é Governança Corporativa**. [entre 2000 e 2019]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>. Acesso em: 06 abr. 2019.

INTRODUÇÃO À LEI SARBANES OXLEY (SOX). [s.i]: **Portal de Auditoria** (Grupo Portal de Auditoria), 2016. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/introducao-lei-sarbanes-oxley-sox/>. Acesso em: 5 out. 2019.

JBS. **Práticas de Governança Corporativa e Novo Mercado.** (entre 2000 e 2019). Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/praticas-de-governanca-corporativa-e-novo-mercado/>. Acesso em: 17 ago. 2019.

JBS. Diretorias, Conselhos e Comitês. **Conselho de Administração.** (entre 2000 e 2019). Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/diretorias-conselhos-e-comites/>. Acesso em: 5 out. 2019.

JBS. **Compliance. Faça sempre o certo.** (entre 2000 e 2019). Disponível em: <https://jbs.com.br/compliance/programa-de-compliance/faca-sempre-o-certo/>. Acesso em: 17 ago. 2019.

KOPITS, G.; CRAIG, J. Transparency in government operations. International Monetary Fund. **Occasional Paper**, Washington DC, n. 158, p. 1-42, fev. 1998.

LIMA, E. O impacto do Sistema Público de Escrituração Digital nos custos de conformidade tributária dos contribuintes. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas.** São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINEZ, A. L. Recompensas Positivas como mecanismo de incentivo ao compliance tributário. **Cadernos de finanças públicas**, n. 14, p. 327-342, dez. 2014.

MENA, F. O que é Due Diligence de Riscos e para que serve? **Marsh**, 2017. Disponível em: <https://www.marsh.com.br/insights/risk-in-context/o-que-e-due-diligence-de-riscos-e-para-que-serve-.html#:~:text=Due%20Diligence%20%C3%A9%20uma%20terminologia,de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20uma%20empresa.&text=An%C3%A1lise%20Fiscal%20Cont%C3%A1bil%3A%20%C3%A9%20a,e%20futuros%20de%20uma%20empresa..> Acesso em 12 out. 2019.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC, 2007.

NEGRUNI, M. O compliance, a tecnologia digital e o SPED. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

NÓBREGA, L. F. Evasão Fiscal, corrupção e lavagem de dinheiro e o enforcement mundial de combate. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

OLIVEIRA, A. M. Implicações da Governança Tributária nos negócios. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

TRIGUEIRO, F. M. C. Organização, Sistemas e Métodos (OS&M): uma análise histórica e funcional. **Administradores.com**, 2007. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/organizacao-sistemas-e-metodos-osm-uma-analise-historica-e-funcional>. Acesso em: 28 abr. 2019.

YOSHITAKE, M. *et al.* **Os pilares da governança corporativa nas organizações.** [s.l.], [2019]. Disponível em: <https://www.sindcontsp.org.br/wp-content/uploads/2019/08/09-Os-pilares-da-Gov-Corporativa.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.

ZIBORDI, C. de M. A. **Os níveis diferenciados de Governança Corporativa na Bovespa.** Rio de Janeiro, PUC, [2007]. Disponível em: http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/dir/relatorio_christopher_zibordi.pdf. Acesso em: 28 abr. 2019.