

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA: ESTRATÉGIAS PARA CONFORMIDADE FISCAL E EFICIÊNCIA FINANCEIRA

EDUARDO HENRIQUE SIMAO DE PAULA

eduardohsdp@aluno.ufsj.edu.br
UFSJ

DENISE CARNEIRO DOS REIS BERNARDO

denise@ufsj.edu.br
UFSJ

PABLO LUIZ MARTINS

pablo@ufsj.edu.br
UFSJ

FABRICIO MOLICA DE MENDONÇA

fabriciomolica@ufsj.edu.br
UFSJ

Resumo: A complexidade do sistema tributário brasileiro impõe desafios significativos às empresas, exigindo estratégias eficazes para garantir conformidade fiscal e otimização da carga tributária. Nesse contexto, a controladoria exerce um papel estratégico ao integrar informações contábeis e fiscais para auxiliar na tomada de decisões e minimizar riscos tributários. Este estudo teve como objetivo geral analisar a influência da controladoria na gestão tributária das empresas, destacando seu papel na conformidade fiscal, na tomada de decisões estratégicas e na mitigação de riscos fiscais. Para isso, foram estabelecidos objetivos específicos, como a análise da relação entre controladoria e planejamento tributário, a avaliação de estratégias contábeis para reduzir riscos fiscais, a investigação do cumprimento das obrigações acessórias e o desenvolvimento de cenários hipotéticos para ilustrar práticas eficazes de gestão tributária. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica e construção de casos hipotéticos, permitindo uma abordagem qualitativa sobre o tema. Os resultados evidenciam que a atuação eficiente da controladoria fortalece a governança corporativa e contribui para a sustentabilidade financeira das empresas. O estudo destaca a importância de um planejamento tributário adequado e da adoção de tecnologias para garantir maior transparência e eficiência fiscal.

Palavras Chave: Controladoria - Gestão tributária - Planejamento - Conformidade fiscal - Eficiência Fiscal

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do sistema tributário brasileiro impõe desafios às empresas, tornando essencial a adoção de estratégias para garantir a conformidade fiscal e a otimização da carga tributária. Nesse cenário, a área de controladoria assume um papel estratégico ao integrar informações contábeis e fiscais para subsidiar a tomada de decisões e reduzir os riscos tributários.

A atuação eficiente da controladoria contribui para a redução de contingências fiscais, o cumprimento das obrigações acessórias e a otimização dos processos financeiros, fortalecendo a governança corporativa e a competitividade empresarial.

Este estudo teve como problema de pesquisa a seguinte questão: “Como a controladoria pode contribuir para a gestão eficiente dos tributos nas empresas, garantindo conformidade fiscal e otimizando a carga tributária?”. Para respondê-la, estabeleceu-se como objetivo geral analisar a influência da controladoria na gestão tributária das empresas, destacando seu papel no cumprimento das obrigações fiscais, na tomada de decisões estratégicas e na mitigação de riscos fiscais.

Os objetivos específicos deste trabalho incluíram: examinar a relação entre a controladoria e o planejamento tributário na busca pela eficiência fiscal; avaliar as principais estratégias contábeis utilizadas para minimizar riscos fiscais e evitar contingências tributárias; investigar de que forma a controladoria contribui para o cumprimento das obrigações acessórias e o alinhamento às normas fiscais vigentes. Por fim, buscou-se ilustrar cenários hipotéticos de empresas que implementaram práticas eficazes de gestão tributária sob a ótica da controladoria.

Este projeto destaca, ainda, a relevância da controladoria na gestão tributária das empresas, evidenciando sua função na manutenção da conformidade fiscal e na otimização da carga tributária.

Além disso, o estudo busca compreender como a atuação da controladoria pode contribuir para mitigar riscos fiscais e aprimorar a governança tributária, favorecendo a previsibilidade financeira e a competitividade das empresas no mercado.

O artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, com a exposição dos conceitos fundamentais relacionados à controladoria, contabilidade tributária e planejamento fiscal. Em seguida, descrevem-se os aspectos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Na sequência, analisam-se os resultados obtidos a partir da análise de casos hipotéticos que ilustram a aplicação prática da controladoria na gestão tributária. Por fim, a última seção do artigo apresenta as reflexões conclusivas do estudo, reforçando os principais achados e apontando caminhos para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA

A controladoria é um campo que vem sendo discutido por diversos autores, sob diferentes perspectivas quanto ao seu papel na gestão empresarial. Alguns estudiosos enfatizam a função tradicional da controladoria, voltada ao controle e monitoramento financeiro, enquanto outros defendem uma abordagem mais estratégica e integrada à governança corporativa. Essa

diversidade de opiniões contribui para um debate relevante sobre os limites e as possibilidades da controladoria na administração contemporânea.

De acordo com Moura e Beuren (2000), a controladoria é uma unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial, atuando também como gestora do sistema de informação, ao prover suporte informacional à tomada de decisões. Essa concepção reforça a ideia de que a controladoria atua, principalmente, como uma área de suporte às demais funções organizacionais.

Por outro lado, Padoveze (2003) sustenta que a controladoria não deve ser apenas um setor auxiliar, mas sim um elemento central na formulação e condução da estratégia empresarial. Essa perspectiva amplia o escopo da controladoria, posicionando-a como um componente fundamental na tomada de decisões gerenciais.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a missão da controladoria é garantir a continuidade da empresa por meio da otimização dos resultados econômicos e da integração dos esforços internos.

Para Merlugo, Carraro e Pinheiro (2021), a transformação digital na contabilidade impõe a necessidade de adaptação dos profissionais às novas tecnologias, promovendo mudanças na prestação de serviços contábeis. Contudo podemos observar que a maioria dos autores destacam que as organizações devem ajustar suas práticas de controle às exigências do mercado e às novas dinâmicas econômicas, evitando que a controladoria se torne um setor rígido e burocrático, Riccio e Peters (1995) ressaltam que a controladoria deve buscar o equilíbrio entre flexibilidade e foco estratégico, de modo a se adaptar às mudanças do ambiente empresarial sem comprometer sua efetividade.

Nesse mesmo sentido, Nikolay e Neves (2016) entendem que a contabilidade gerencial constitui base para a atuação da controladoria, fornecendo informações para auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas, essenciais para conformidade fiscal.

Por fim, embora Riccio e Peters (1995) reconheçam a importância da contabilização dos registros financeiros, afirmam que a controladoria vai além dessa função, exercendo papel relevante no apoio ao planejamento estratégico, no monitoramento de indicadores de desempenho e na análise de riscos que impactam a sustentabilidade organizacional.

Essa concepção ampliada da controladoria possibilita um impacto expressivo na organização, influenciando desde o planejamento fiscal até a avaliação de investimentos. Além disso, o avanço tecnológico tem gerado debates sobre o futuro da controladoria. De acordo com Merlugo, Carraro e Pinheiro (2021), a transformação digital na contabilidade tem proporcionado maior precisão, eficiência e transparência nos processos contábeis e fiscais, reduzindo falhas operacionais e otimizando a gestão financeira.

Entretanto, Santos e Araújo (2019), observam que, embora os avanços tecnológicos tenham ampliado a eficiência dos processos fiscais e contábeis, a ausência de uma atuação crítica e estratégica por parte dos “*controllers*” pode comprometer a efetividade da controladoria, transformando-os em simples executores de rotinas automatizadas. Dessa forma, há um equilíbrio que precisa ser alcançado entre a adoção de novas tecnologias e a manutenção da capacidade crítica dos gestores financeiros.

Diante dessas diferentes abordagens, observa-se que a controladoria não constitui um conceito fixo, mas sim um campo em constante evolução, que se adapta às novas exigências do mercado e às necessidades estratégicas das empresas. Enquanto alguns autores destacam sua

função operacional e de suporte, outros defendem um papel mais ativo na gestão estratégica. Essa diversidade de perspectivas mostra que a controladoria pode assumir diferentes formas de atuação, conforme o modelo de negócio e a cultura organizacional de cada empresa.

Portanto, a análise crítica entre os autores evidencia que não há um consenso absoluto quanto ao papel da controladoria, mas sim uma evolução contínua de suas atribuições. Seja como ferramenta de controle financeiro, suporte gerencial ou mecanismo estratégico, a controladoria permanece como um elemento central na administração das empresas, sendo moldada pelas mudanças no ambiente corporativo e pelas necessidades de cada organização.

2.2 CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA E GESTÃO FISCAL

A contabilidade tributária é um ramo da contabilidade que se dedica ao estudo e a aplicação das normas fiscais, objetivando o correto cumprimento das obrigações tributárias pelas empresas. Conforme Fabretti (2016), essa área da contabilidade busca aplicar, de forma simultânea, os conceitos, princípios e normas contábeis em consonância com a legislação tributária vigente. No Brasil, a complexidade do sistema tributário exige das empresas a adoção de práticas rigorosas de controle e planejamento fiscal.

O Banco Mundial (2020) aponta que as empresas brasileiras gastam, em média, 1.501 (mil quinhentas e uma) horas por ano no cumprimento de obrigações tributárias, número significativamente superior à média global de 233 (duzentas e trinta e três) horas. Esse dado evidencia a necessidade de uma contabilidade tributária eficiente, capaz de assegurar conformidade com a legislação vigente e de contribuir para otimização da carga tributária das empresas.

Ademais, a contabilidade tributária não se limita ao pagamento de tributos, abrangendo também o desenvolvimento de estratégias voltadas à mitigação de riscos fiscais e ao fortalecimento da competitividade empresarial. Para Martins e Santos (2021), um planejamento tributário adequado pode gerar economia significativa para as empresas sem violar a legislação e contribuir para a saúde financeira do negócio.

As obrigações tributárias das empresas são classificadas em principais e acessórias. As obrigações principais correspondem ao dever de recolher os tributos incidentes sobre a atividade econômica, como o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Por sua vez, as obrigações acessórias envolvem a entrega de declarações fiscais, a emissão de notas fiscais e a escrituração contábil nos termos das normas tributárias.

No ordenamento jurídico brasileiro, destacam-se entre as principais obrigações acessórias, a Escrituração Contábil Digital (ECD), a Escrituração Contábil Fiscal (ECF), a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) e a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP).

O artigo investiga se as obrigações acessórias, hoje mais conhecidas pela doutrina pátria como deveres instrumentais, da forma que são exigidas pelo fisco brasileiro, afrontam os princípios e as garantias dos contribuintes e geram impactos negativos no desenvolvimento econômico das empresas (PAVÃO, 2023, p. 122)

Como evidenciado no artigo supramencionado, a gestão adequada das obrigações tributárias, especialmente das acessórias, é essencial para evitar penalidades fiscais, uma vez que o descumprimento das obrigações acessórias pode gerar multas elevadas e comprometer a regularidade fiscal da empresa.

O Brasil possui um dos sistemas tributários mais complexos do mundo, com tributos cobrados em diferentes esferas federal, estadual e municipal. Entre os principais impostos e contribuições estão: o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), incidente sobre o lucro real, presumido ou arbitrado das pessoas jurídicas; a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), destinada ao financiamento da seguridade social; o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), que incidem sobre a receita bruta das empresas; o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), aplicado a produtos industrializados; o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), incidente sobre à circulação de mercadorias e prestação de serviços de transporte e comunicação; e, o Imposto sobre Serviços (ISS), incidente sobre a prestação de serviços.

“A utilização de deduções e créditos fiscais é uma estratégia válida, e um profundo conhecimento da legislação tributária vigente permite benefícios como deduções de despesas, créditos de impostos sobre produtos e serviços, entre outros” (BERNARDO, 2024, p. 16). O autor, ressalta que o domínio da legislação tributária permite que empresas optem por regimes de tributação mais vantajosos e evitem pagamentos indevidos.

A contabilidade tributária também desempenha um papel fundamental na transparência fiscal de empresas multinacionais. Destaca Arnaud (2024), em reportagem publicada pelo jornal Le Monde, a divulgação de informações detalhadas sobre lucros e tributos pagos por país é uma prática essencial para garantir conformidade com regulações internacionais. Além disso, a União Europeia enfrenta desafios no combate contra a evasão fiscal, em razão da ausência de um marco tributário comum.

De acordo com o relatório do Tribunal de Contas Europeu, a falta de coordenação entre os países-membros compromete a eficácia das medidas contra o planejamento tributário agressivo (EL PAÍS, 2024).

No cenário global, o Brasil aderiu recentemente a um acordo internacional para a implementação de um imposto mínimo de 15% (quinze por cento) sobre os lucros de empresas multinacionais, alinhando-se às diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do G20 para reduzir a evasão fiscal (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2024). No cenário internacional, a transparência fiscal e a padronização das normas tributárias são desafios para empresas que atuam em múltiplas jurisdições. A adoção de um imposto global mínimo para multinacionais representa um avanço nesse sentido, promovendo uma tributação mais equitativa e reduzindo práticas de evasão fiscal.

Integrada à gestão empresarial, a contabilidade tributária contribui diretamente para a conformidade fiscal e para a identificação de oportunidades legais de economia tributária, no Brasil, a complexidade do sistema fiscal exige um acompanhamento constante das alterações legislativas, a fim evitar penalidades e otimizar a carga tributária.

Além disso, o avanço tecnológico tem se mostrado um importante aliado da contabilidade tributária, ao permitir uma gestão mais eficiente por meio da automação de processos e do uso de inteligência artificial na análise de dados fiscais.

Empresas que adotam boas práticas contábeis e fiscais tendem a alcançar maior previsibilidade financeira e a evitar riscos que comprometam sua regularidade fiscal. A negligência nesse aspecto pode acarretar consequências severas, como a aplicação da multa qualificada, que, segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), pode atingir 150% (cento e cinquenta por cento) do valor do tributo devido em casos de fraude, dolo ou simulação (FGV DIREITO SP, 2023).

2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E REDUÇÃO DE RISCOS FISCAIS

O planejamento tributário desempenha um papel fundamental na gestão empresarial, permitindo que as organizações otimizem sua carga tributária dentro dos limites legais. No entanto, a aplicabilidade do planejamento tributário e os impactos decorrentes dessa estratégia suscitam debates entre os estudiosos da área.

Enquanto alguns doutrinadores defendem a elisão fiscal como instrumento legítimo de redução de custos e de aumento da competitividade, outros alertam para os riscos éticos e jurídicos que essa prática pode ensejar. De acordo com Domingues (2000), o planejamento tributário deve ser contínuo, uma vez que mudanças rápidas na legislação podem impactar significativamente a estratégia fiscal das empresas. Essa visão destaca a necessidade de um acompanhamento constante das normas tributárias para evitar riscos desnecessários.

Além disso, a diferença entre elisão fiscal e evasão fiscal gera debates acerca dos limites do planejamento tributário. Rocha, Barcelos e Rocha (2015) destacam que, embora a elisão fiscal represente um direito dos contribuintes, a linha entre essa prática e a evasão fiscal pode ser tênue, especialmente quando há a utilização de artifícios contábeis com o intuito de postergar ou reduzir o pagamento de tributos sem amparo legal. Esse argumento reforça a importância do “*compliance*” fiscal, garantindo que as estratégias adotadas estejam em conformidade com a legislação, prevenindo condutas abusivas que possam ensejar autuações ou litígios fiscais.

Outro ponto de discussão é a crescente interferência dos órgãos reguladores e das reformas tributárias na flexibilidade do planejamento tributário. A pesquisa conduzida pela Ernst & Young (2023) revela que as empresas esperam um aumento na intensidade das auditorias fiscais nos próximos anos, o que pode limitar as oportunidades de planejamento tributário tradicional.

Além disso, o Tribunal de Contas Europeu publicado no El País (2024) alerta que a falta de coordenação entre os países da União Europeia facilita práticas fiscais prejudiciais, como a transferência de lucros para jurisdições de baixa tributação. O órgão recomenda uma supervisão mais rígida e sanções coordenadas para conter estratégias de evasão fiscal adotadas por grandes corporações.

Por fim, o uso de tecnologia na gestão tributária também desperta opiniões divergentes entre os estudiosos. Alguns defendem que a automação e o uso de inteligência artificial tornam o compliance fiscal mais eficiente e reduzem erros. Outros alertam que a digitalização excessiva pode gerar vulnerabilidades e expor as empresas a riscos cibernéticos.

Bygren (2016) destaca que o avanço da digitalização na contabilidade tem permitido a automação de tarefas, o fornecimento de dados em tempo real e a reorganização dos modelos de negócio, o que contribui para maior eficiência e conformidade fiscal. O autor ressalta, ainda, que a tecnologia aumenta a precisão nas operações e assegura o armazenamento seguro de dados, elementos fundamentais para evitar falhas e autuações inesperadas. Apesar das vantagens, a dependência excessiva desses sistemas pode comprometer a visão estratégica e tornar a gestão tributária mais reativa do que proativa.

Diante desse cenário, percebe-se que o planejamento tributário constitui um instrumento poderoso, mas que deve ser conduzido com cautela e transparência. A busca por benefícios fiscais deve respeitar os limites legais e seguir as boas práticas de governança corporativa, a fim de evitar riscos jurídicos e prejuízos à reputação da empresa. Paralelamente, as mudanças



Realização:



UniDomBosco
Centro Universitário
Dom Bosco do Rio de Janeiro

unesp

regulatórias e o avanço da tecnologia exigem que os profissionais da área se mantenham atualizados, a fim de assegurar uma gestão tributária eficaz e sustentável no longo prazo.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com ênfase na pesquisa bibliográfica e na formulação de casos hipotéticos para ilustrar as análises. A pesquisa qualitativa é apropriada para compreender a influência da controladoria na gestão tributária, por permitir a análise aprofundada de processos, estratégias e impactos na tomada de decisão empresarial. Conforme observa Creswell (2014), essa abordagem possibilita a investigação de fenômenos complexos, ao explorar aspectos subjetivos e interpretativos que não podem ser totalmente capturados por métodos quantitativos. Já a pesquisa exploratória contribui para a identificação de tendências e práticas emergentes, oferecendo uma visão ampla sobre o papel da controladoria na otimização tributária.

A coleta de dados foi realizada em 2 (duas) etapas principais: pesquisa bibliográfica e elaboração de casos hipotéticos.

Pesquisa Bibliográfica: A primeira etapa consistiu na revisão da literatura referente à controladoria, contabilidade tributária e planejamento fiscal. Foram consultados livros, artigos científicos, dissertações e teses publicados nos últimos 5 (cinco) anos, disponíveis em bases de dados acadêmicas como Google Acadêmico, ScIELO e periódicos especializados nas áreas de contabilidade e finanças. O objetivo foi consolidar os conceitos fundamentais sobre a relação entre controladoria e gestão tributária, bem como identificar diferentes perspectivas sobre o tema.

Casos Hipotéticos: Na segunda etapa, foram desenvolvidos casos hipotéticos com o propósito de ilustrar os conceitos abordados. Esses cenários simulam diferentes contextos de atuação da controladoria na gestão tributária, e foram elaborados com base na literatura especializada e em padrões observados na prática empresarial. A proposta foi permitir uma análise aplicada das estratégias e desafios enfrentados pelas organizações na busca por conformidade legal e eficiência fiscal.

A escolha da pesquisa qualitativa e do uso de casos hipotéticos justifica-se pela necessidade de compreender os processos internos das empresas no que se refere à atuação da controladoria na gestão tributária. Ao contrário da abordagem quantitativa, que se limita à análise de indicadores financeiros, a metodologia qualitativa permite explorar aspectos estratégicos, desafios operacionais e os benefícios percebidos pelas empresas na adoção de práticas eficazes de conformidade fiscal.

Além disso, a pesquisa bibliográfica oferece a base teórica necessária para sustentar as análises, permitindo identificar padrões e tendências no campo da contabilidade tributária e da controladoria. A combinação entre a revisão teórica e a elaboração de casos hipotéticos contribui para uma abordagem mais holística, favorecendo uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a eficácia da gestão tributária nas empresas.

Apesar da riqueza de informações obtidas por meio da revisão bibliográfica e da elaboração de casos hipotéticos, esta pesquisa apresenta algumas limitações. A inexistência de dados empíricos pode restringir a aplicabilidade dos resultados a contextos específicos. Além disso, a análise qualitativa está sujeita a interpretações subjetivas, o que exige cautela na generalização dos resultados. Ainda assim, tais limitações não comprometem a validade do

estudo, cujo objetivo é fornecer “*insights*” valiosos sobre a atuação da controladoria na gestão tributária e estimular pesquisas futuras sobre o tema.

Dessa forma, a metodologia adotada possibilita uma análise robusta da relação entre controladoria e planejamento tributário, evidenciando os desafios e benefícios dessa prática para a eficiência fiscal das empresas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo sobre planejamento tributário e redução de riscos fiscais evidenciam que a adoção de estratégias eficientes de gestão tributária pode impactar a sustentabilidade financeira das organizações. A análise dos achados teóricos e práticos demonstra que o planejamento tributário vai além da simples redução de tributos, desempenhando um papel crucial na previsibilidade financeira e na mitigação de riscos fiscais. Empresas que adotam um planejamento tributário sólido conseguem não apenas otimizar sua carga tributária dentro dos limites legais, mas também evitar sanções e autuações, assegurando maior segurança jurídica e estabilidade operacional.

Um dos principais achados teóricos é que a elisão fiscal, quando aplicada de forma ética e dentro dos limites legais, pode proporcionar vantagens competitivas, permitindo que as empresas reinvistam os valores economizados em inovação, expansão de mercado e melhoria da eficiência operacional. No entanto, a literatura também alerta para os riscos associados a práticas agressivas de planejamento tributário, que podem ser interpretadas como abusivas pelos órgãos reguladores e resultar em penalidades severas.

O crescimento do *compliance* fiscal como ferramenta de controle tem se mostrado fundamental para a promoção da transparência e da governança corporativa no ambiente tributário. Empresas que estruturam programas robustos de *compliance* tendem a apresentar menores passivos fiscais e a enfrentar menos riscos de litígios. Segundo Nazareth et al., o *compliance* tributário também pode elevar a educação fiscal ao permitir que os empreendedores compreendam melhor suas obrigações e as consequências do seu descumprimento.

No Brasil, as empresas podem optar por diferentes regimes tributários, cada um com suas vantagens e desvantagens. A escolha do regime adequado pode gerar uma grande economia de impostos e maior eficiência na gestão tributária. A Tabela 1 apresenta uma comparação entre os principais regimes tributários adotados no país:

Tabela 1 – Comparação entre Regimes Tributários no Brasil

Critério	Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
Faturamento Anual	Até R\$ 4,8 milhões	Até R\$ 78 milhões	Acima de R\$ 78 milhões ou obrigatório por lei
Base de Cálculo	Receita bruta	Percentual presumido sobre a receita bruta	Lucro líquido ajustado
Alíquotas	Variáveis conforme atividade e receita	IRPJ: 15% + adicional; CSLL: 9%	IRPJ: 15% + adicional; CSLL: 9%
Apuração	Mensal, via DAS	Trimestral	Trimestral ou anual
Complexidade	Baixa	Média	Alta

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Além da escolha do regime tributário, as empresas podem se beneficiar do planejamento ao adotar estratégias específicas conforme as particularidades de seu setor de atuação.

A adoção de um planejamento tributário eficaz varia conforme o setor de atuação da empresa uma vez que diferentes atividades econômicas permitem estratégias específicas capazes de impactar diretamente as margens financeiras. No setor de tecnologia, por exemplo, as empresas podem usufruir dos incentivos previstos na Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005), que autoriza dedução de até 60% (sessenta por cento) das despesas com pesquisa e desenvolvimento do lucro real, resultando em significativa redução da carga tributária.

No comércio varejista, uma estratégia comum de planejamento tributário consiste na segmentação das atividades ou na reestruturação societária da empresa, com o objetivo de viabilizar o enquadramento no regime do Simples Nacional. Esse regime, voltado para micro e pequenas empresas, unifica diversos tributos em uma única guia de pagamento e, em muitos casos, proporciona uma carga tributária global inferior à dos regimes mais complexos, como o Lucro Presumido ou o Lucro Real. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), essa estrutura pode resultar em expressiva economia tributária, especialmente para empresas com receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões, limite máximo permitido para adesão ao Simples Nacional.

Na indústria, o aproveitamento de créditos tributários de ICMS, IPI, PIS e COFINS constitui uma das principais ferramentas para mitigar o impacto fiscal. Já para empresas voltadas à exportação, o uso de regimes aduaneiros especiais como o “*drawback*”, permite a isenção total ou parcial de tributos federais, o que reduz os custos de produção e aumenta a competitividade internacional (BRASIL, 2025). Esses exemplos demonstram que a escolha do regime adequado e a utilização correta dos benefícios fiscais são fundamentais para assegurar a competitividade das empresas no mercado.

A atuação da controladoria no contexto da eficiência fiscal representa um diferencial competitivo relevante para as empresas. Essa área exerce papel fundamental ao coordenar os setores contábil, financeiro e jurídico; garantindo que as decisões tributárias sejam tomadas com base em dados precisos e alinhadas às estratégias corporativas. Entre os principais benefícios dessa atuação destaca-se a mitigação de riscos fiscais, viabilizada pelo monitoramento contínuo das obrigações tributárias e pelo suporte à tomada de decisões mais seguras.

Contudo, a implementação de um modelo eficaz de governança tributária pode ser um desafio, especialmente para empresas de pequeno e médio porte, que possuem recursos limitados para investir em tecnologia e consultoria especializada. Conforme observado por Nazareth et al. (2016), a complexidade da legislação tributária brasileira impõe barreiras adicionais à adoção de práticas eficientes de planejamento tributário.

Um dos principais obstáculos na adoção do *compliance* fiscal é o custo elevado associado à implementação de sistemas automatizados de monitoramento e auditoria tributária. Pequenas e médias empresas, muitas vezes não possuem recursos financeiros suficientes para investir nessas soluções, o que as torna mais vulneráveis a erros fiscais. Soma-se isso, a necessidade constante de atualização frente às frequentes mudanças da legislação tributária, o que impõe que as empresas tenham um time contábil qualificado e em constante capacitação. Como destacam Bertolucci e Nascimento (2002, p. 63), “Os custos de conformidade são fortemente regressivos, penalizando muito mais as empresas menores.”.

A comparação entre diferentes abordagens de planejamento tributário evidencia que não existe uma solução única aplicável a todas as empresas. Ao contrário, é indispensável que as estratégias sejam adaptadas às particularidades de cada negócio, considerando sua estrutura operacional, porte, setor de atuação e o ambiente regulatório em que está inserido. Essa flexibilidade é essencial para a efetividade do planejamento e para a maximização dos benefícios fiscais disponíveis, como demonstrado pelos diferentes exemplos setoriais analisados.

As características da empresa, como setor, porte da empresa e aproveitamento de créditos tributários, devem ser considerados durante o planejamento tributário, bem como a complexidade e demandas de controles do regime tributário a ser escolhido. (BARBOSA et al., 2019, p. 3).

O planejamento tributário preventivo, baseado na escolha do regime tributário mais adequado e na utilização de incentivos fiscais, tende a ser a abordagem mais segura e vantajosa a longo prazo, permitindo que a empresa organize sua estrutura tributária antes que problemas fiscais surjam, garantindo maior previsibilidade e conformidade legal. Nesse sentido, Lino destaca que “Tal prática permite otimizar a carga tributária de forma legal e eficiente, por meio do conhecimento da legislação, identificação de incentivos fiscais e adoção de estratégias adequadas.” (LINO, 2023, p. 3).

Já o planejamento tributário corretivo, que busca remediar falhas identificadas na gestão fiscal da empresa, costuma ser adotado em situações nas quais já há passivos tributários constituídos ou risco iminente de autuação. Essa é uma abordagem adotada quando a empresa já enfrenta problemas fiscais e precisa regularizar sua situação. Embora seja necessário em determinadas circunstâncias, essa estratégia geralmente está associada a custos adicionais, pagamento de multas e penalidades, além de um risco elevado de sanções por parte da Receita Federal. Muitas empresas recorrem a esse tipo de planejamento quando percebem que estão pagando tributos desnecessários ou quando identificam falhas em sua estrutura tributária.

O planejamento tributário propositivo representa um avanço em relação às abordagens tradicionais, ao não se limitar a mera adequação às exigências legais ou à correção de falhas já ocorridas, mas ao propor estratégias inovadoras e legítimas voltadas à redução da carga tributária futura. Essa modalidade se baseia em análises aprofundadas da operação da empresa, incluindo reorganizações societárias, exploração de benefícios fiscais setoriais ou regionais e desenvolvimento de estruturas negociais mais eficientes sob o ponto de vista tributário. Trata-se de uma atuação ativa e criativa do gestor, pautada na legalidade e na jurisprudência, voltada à construção de cenários tributários mais vantajosos sem incorrer em simulações ou práticas abusivas. Com isso, o planejamento propositivo amplia o papel estratégico das áreas contábil e jurídica na governança corporativa, promovendo não apenas conformidade fiscal, mas também vantagem competitiva. Segundo Rocha, Barcelos e Rocha (2017), o planejamento tributário visa à economia fiscal por meio de atos e negócios jurídicos válidos e eficazes.

A Tabela 2 sintetiza as principais características, vantagens e desvantagens das diferentes abordagens de planejamento tributário (preventivo, corretivo e propositivo).

Tabela 2 – Comparação entre Planejamento Tributário Preventivo e Corretivo

Critério	Planejamento Preventivo	Planejamento Corretivo	Planejamento Propositivo
Momento de Aplicação	Antes da ocorrência de problemas fiscais	Após identificação de falhas ou problemas fiscais	Antes da ocorrência de problemas, com visão estratégica futura
Objetivo	Evitar problemas futuros e garantir conformidade	Regularizar a situação fiscal da empresa	Otimizar a carga tributária e promover eficiência fiscal
Benefícios	Maior segurança jurídica, previsibilidade financeira	Correção de erros, possibilidade de recuperação de créditos	Vantagem competitiva, reestruturação societária e incentivos legais
Riscos	Menores, empresa já está em conformidade	Elevados, pode envolver multas, juros e sanções	Moderados, desde que pautado na legalidade e jurisprudência
Custo	Baixo a médio, dependendo da complexidade	Alto, devido a multas, autuações e honorários	Variável, conforme a complexidade das estratégias propostas
Estratégia	Escolha adequada do regime e incentivos fiscais	Ajustes e correções na estrutura tributária existente	Estruturação jurídica e fiscal planejada com inovação e segurança

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A comparação entre as diferentes abordagens evidencia que a estratégia mais eficaz é a adoção do planejamento tributário preventivo. Empresas que estruturaram adequadamente o planejamento tributário desde o início tendem a evitar custos desnecessários com multas, juros e correções, garantindo maior previsibilidade e segurança. Como destaca Silper (2021, p. 37), “O planejamento tributário do tipo preventivo trata-se de uma análise que é realizada antes do fato gerador ocorrer. Outrossim, para que não ocorra situações de gastos excessivos”. Entretanto, nos casos em que a empresa já se encontra em uma situação fiscal irregular, um planejamento corretivo bem estruturado pode ser fundamental para mitigar os impactos negativos, regular passivos e evitar consequências no futuro.

Apesar dos avanços na gestão fiscal, ainda existem empresas que recorrem à evasão fiscal como meio de reduzir a carga tributária, ignorando os riscos legais e reputacionais decorrentes dessa prática. No entanto, conforme dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2023), o Brasil vem registrando uma tendência de queda nos índices de sonegação, reflexo, em grande parte, da crescente conscientização das empresas sobre a eficácia da elisão fiscal como estratégia legítima de planejamento tributário. O fortalecimento do “compliance” fiscal, impulsionado pela evolução das obrigações acessórias e pelo uso de tecnologias de cruzamento eletrônico de dados, tem conduzido muitas organizações à adoção de práticas mais transparentes e alinhadas às normas legais, promovendo maior conformidade em suas operações.

Apesar dos avanços no campo do planejamento tributário, ainda se observa, por parte de algumas entidades, dificuldade em distinguir a elisão da elisão fiscal. Esta última ocorre quando o contribuinte adota condutas formalmente lícitas, mas com finalidade meramente artificial e sem substância econômica real, com o objetivo de dissimular o fato gerador e, assim,

evitar indevidamente a incidência tributária. Segundo Ricardo Torres (2013), o ordenamento jurídico brasileiro, em consonância com o direito comparado, adota 2 (dois) testes para identificar a elisão abusiva: o teste do propósito negocial, que exige a demonstração de uma motivação extra tributária legítima para a operação, e o teste da proporcionalidade, que avalia se a forma jurídica utilizada é compatível com os efeitos econômicos perseguidos. A inobservância desses critérios pode levar à desconsideração do ato praticado, revelando o caráter abusivo da conduta, ainda que revestida de aparente legalidade.

Assim, diante das complexidades do sistema tributário brasileiro e da constante evolução da legislação fiscal, o papel da controladoria torna-se cada vez mais estratégico na busca pela eficiência financeira e pela conformidade tributária. Atuando de forma integrada às áreas contábil, financeira e jurídica, cabe à controladoria orientar a empresa na adoção de práticas fiscais seguras, éticas e sustentáveis. Por meio da implementação de planejamentos tributários bem estruturados, da análise criteriosa das obrigações acessórias e do fortalecimento das rotinas de “*compliance*” fiscal, essa área contribui de forma decisiva para a redução de riscos, o aproveitamento de oportunidades legais de economia tributária e a preservação da reputação institucional.

4.4 ESTUDOS DE CASOS HIPOTÉTICOS: APLICAÇÕES PRÁTICAS DA CONTROLADORIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA

4.4.1 CASO HIPOTÉTICO 1 – ESCOLHA DO REGIME TRIBUTÁRIO: A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NA BUSCA PELA EFICIÊNCIA FISCAL E A PARTICIPAÇÃO EM LICITAÇÕES PÚBLICAS

A empresa Alfa Ltda., atuante no segmento de manutenção e consultoria técnica para órgãos públicos, encontra-se em fase de crescimento. A receita bruta anual no último exercício foi de R\$ 3,8 milhões. Com o aumento do volume de contratos, a diretoria da empresa cogitou a migração do regime do Simples Nacional para o Lucro Presumido, com a expectativa de reduzir a carga tributária efetiva.

Diante dessa possibilidade, a controladoria da empresa foi acionada para realizar uma análise comparativa entre os dois regimes. Foram projetadas simulações com base na receita, natureza dos serviços prestados, custos operacionais e tributos incidentes em cada regime. Embora o Lucro Presumido apresentasse, à primeira vista, uma menor carga tributária em relação à alíquota efetiva do Simples Nacional (cerca de 13,5% contra 15,5%), a controladoria identificou outros fatores que, quando considerados no conjunto, tornavam a permanência no Simples mais vantajosa.

O primeiro ponto observado foi a desoneração da folha de pagamento, possível para empresas do Simples em determinados anexos, o que representava um impacto relevante no caso da empresa Alfa, que possuía muitos colaboradores alocados em contratos com órgãos públicos. Em segundo lugar, a controladoria ponderou os custos administrativos e contábeis mais elevados no regime do Lucro Presumido, decorrentes da maior complexidade das obrigações acessórias e da segregação de tributos, o que exigiria aumento na estrutura interna de controle fiscal.

Outro aspecto decisivo foi a participação recorrente da empresa em processos licitatórios, especialmente na modalidade pregão eletrônico. A Lei Complementar nº 123, de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, prevê benefícios expressivos para empresas optantes pelo Simples Nacional, como a prioridade de

contratação em caso de empate ficto (art. 44); possibilidade de regularização fiscal tardia (art. 43, §1º); exclusividade de participação em licitações destinadas a MEs e EPPs (art. 48).

Após apresentar os resultados da análise gerencial, a controladoria recomendou a permanência no Simples Nacional, demonstrando que, apesar da alíquota nominalmente mais alta, os benefícios indiretos e estratégicos superavam os ganhos aparentes com a mudança de regime. A decisão foi acolhida pela diretoria, reforçando a importância da controladoria como suporte técnico na conformidade fiscal e na tomada de decisão tributária estratégica.

4.4.2 CASO HIPOTÉTICO 2 – CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS E GESTÃO EFICIENTE DOS RISCOS FISCAIS: O PAPEL DA CONTROLADORIA DIANTE DE FALHAS CONTÁBEIS E FISCAIS

A empresa fictícia TecnoSul S.A., atuante no setor de varejo e com faturamento anual superior a R\$ 500 milhões, foi submetida a auditoria externa após identificadas inconsistências na conciliação de saldos de fornecedores e na contabilização de despesas com publicidade. A auditoria revelou indícios de manipulação nos lançamentos contábeis, afetando diretamente a apuração dos tributos sobre o lucro, em especial o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

Tais distorções resultaram em divergência entre a Escrituração Contábil Digital (ECD) e a Escrituração Contábil Fiscal (ECF), conforme exigido pela Instrução Normativa RFB nº 2.003, de 18 de janeiro de 2021 e Instrução Normativa RFB nº 2.004, de 18 de janeiro de 2021. As falhas também ensejaram riscos de autuação pela Receita Federal do Brasil (RFB), responsabilização pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e impactos reputacionais junto a investidores e credores. O episódio remeteu ao caso da Americanas S.A., cujas manipulações contábeis geraram ampla repercussão e investigações criminais.

Diante do cenário crítico, a controladoria da TecnoSul assumiu papel estratégico ao conduzir a reestruturação da governança fiscal da companhia. Com base no artigo 47 da Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995, que trata dos ajustes ao lucro líquido para apuração do lucro real, foi instituído um programa interno de compliance tributário, alinhado às diretrizes de governança corporativa e integridade fiscal.

A controladoria promoveu a integração dos departamentos contábil, fiscal e de tecnologia, estabelecendo fluxo de validação cruzada dos arquivos SPED, bem como a implantação de checkpoints mensais para rastreamento de inconsistências e reforço dos controles internos. Adicionalmente, foi conduzido treinamento interno sobre o correto preenchimento das obrigações acessórias, com foco em ECD, ECF e cruzamento das informações com os demais módulos do Sistema Público de Escrituração Digital.

Outro ponto relevante foi a adoção de ferramenta automatizada de auditoria contínua, capaz de detectar desvios em tempo real e auxiliar na retificação tempestiva das declarações. Essas medidas possibilitaram à TecnoSul a regularização das inconsistências, mitigação de riscos de autuação fiscal e recuperação da credibilidade junto ao mercado.

Esse exemplo evidencia como a atuação preventiva da controladoria, pautada em conformidade normativa, tecnologia e integração departamental, é determinante tanto para assegurar o cumprimento das obrigações acessórias (objetivo 3), quanto para viabilizar práticas eficazes de gestão tributária em contextos de elevada complexidade (objetivo 4).

4.4.3 CASO HIPOTÉTICO 3 – RECLASSIFICAÇÃO FISCAL DE PRODUTOS COMO ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

A empresa fictícia Confeitos do Brasil S.A., atuante no ramo alimentício com produção em larga escala de bombons recheados, identificou, por meio de sua área de controladoria, uma oportunidade de redução da carga tributária incidente sobre seu principal produto. Originalmente, os bombons eram classificados sob o código NCM 1806.90.00, que compreende “outros tipos de chocolates” e, segundo a tabela TIPI (Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados), estavam sujeitos à alíquota de 3,25% de IPI.

No entanto, após análise técnica e mercadológica, a controladoria identificou que, com uma alteração na embalagem e no padrão de comercialização, passando a comercializar o produto em embalagens plásticas seladas, sem rótulo individual e com múltiplas unidades, seria possível reclassificá-lo como biscoito tipo wafer, de NCM 1905.32.00 (“wafer e waffles, mesmo com adição de cacau”), que possui alíquota zero de IPI, conforme os critérios vigentes na legislação tributária. A reclassificação envolveu não apenas ajuste na descrição dos produtos, mas também adequação dos registros no SPED Fiscal e na Escrituração Contábil Fiscal (ECF), com apoio da equipe fiscal e do setor contábil, integrados sob coordenação da controladoria.

A decisão gerou um impacto direto na redução da carga tributária incidente sobre a linha de produção, com economia significativa em tributos indiretos, aumento da margem de lucro e maior competitividade no mercado, sem que houvesse qualquer tipo de evasão. Todo o processo foi documentado, com laudos técnicos, parecer jurídico e simulações comparativas de carga tributária entre os dois enquadramentos.

4.4.4 CASO HIPOTÉTICO 4 – APROVEITAMENTO DE INCENTIVOS FISCAIS REGIONAIS

A empresa fictícia EcoTech., iniciou em 2021 um processo de reestruturação de sua cadeia produtiva visando à redução da carga tributária incidente sobre a fabricação e comercialização de seus produtos no território nacional. A controladoria da empresa, diante da crescente pressão por competitividade no setor de bens de consumo duráveis, passou a analisar os benefícios fiscais regionais concedidos pela União e identificou oportunidades estratégicas na Zona Franca de Manaus (ZFM).

Com base no Decreto-Lei nº 288/1967, que instituiu a ZFM como área de livre comércio e produção industrial com incentivos fiscais, a EcoTech verificou a possibilidade de instalar parte de sua linha de produção em Manaus. Os principais atrativos tributários identificados foram a isenção do IPI (Lei nº 8.387/1991) a suspensão do ICMS nas entradas de insumos de outros Estados (convênio ICMS nº 65/88) e a redução a zero das alíquotas do PIS/PASEP e da COFINS na comercialização dos produtos industrializados na região, conforme o art. 2º da Lei nº 10.996/2004.

A controladoria elaborou projeções comparativas entre a produção no polo original, no Estado de São Paulo, e a eventual migração parcial para o polo manauara. A simulação apontou que, para um refrigerador ecológico de custo médio de R\$ 2.000,00 por unidade, a carga tributária efetiva com IPI, ICMS e contribuições federais chegava a 38,5% fora da ZFM, ao passo que, dentro da ZFM, a carga poderia ser reduzida para cerca de 14,2%, considerando a fruição integral dos incentivos. Além disso, a instalação da unidade fabril na região permitiu o enquadramento no Processo Produtivo Básico (PPB), exigência da Suframa para acesso aos benefícios, conforme Portaria Interministerial ME/MCTIC nº 12/2020.

A mudança exigiu reorganização logística e adequação do sistema ERP para atender às exigências da Suframa quanto ao controle de produção e rastreabilidade das operações. A controladoria teve papel central na gestão do projeto, coordenando as análises de viabilidade, os aspectos regulatórios e a interlocução com os órgãos concedentes dos incentivos. Como resultado, a EcoTech conseguiu reduzir significativamente a carga tributária, mantendo a regularidade fiscal e aumentando sua margem de lucro.

Esse cenário evidencia como a controladoria atua de forma estratégica ao identificar e operacionalizar a utilização de incentivos fiscais regionais, promovendo ganhos competitivos legítimos, alinhados à legislação vigente e às práticas de governança fiscal. A análise criteriosa dos benefícios da ZFM demonstrou a importância do planejamento tributário como ferramenta legítima de otimização, desde que conduzido com base normativa sólida, transparência e controle efetivo.

4.5. SÍNTESE DOS CASOS HIPOTÉTICOS – ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

A seguir, apresenta-se uma tabela-síntese com os principais elementos dos quatro casos hipotéticos explorados na seção 4.4. A proposta visa evidenciar o papel estratégico da controladoria em diferentes contextos organizacionais, especialmente na escolha de regimes tributários, cumprimento de obrigações fiscais, reclassificação de produtos e aproveitamento de incentivos regionais. A tabela compara os desafios enfrentados, as ações adotadas e os resultados obtidos, permitindo uma análise integrada das boas práticas de gestão fiscal.

Tabela 3 – Síntese dos Casos Hipotéticos sobre a Atuação Estratégica da Controladoria em Contextos Tributários

Caso	Empresa	Situação-Desafio	Atuação da Controladoria	Resultados Obtidos
4.4.1 Escolha do Regime Tributário	Alfa Ltda.	Avaliação entre Simples Nacional e Lucro Presumido, visando eficiência fiscal e competitividade em licitações públicas.	Simulações comparativas, análise da desoneração da folha, custos administrativos e vantagens em licitações (Lei Complementar 123/2006).	Recomendação pela permanência no Simples Nacional; decisão estratégica mantida com respaldo técnico.
4.4.2 Gestão de Riscos Fiscais	TecnoSul S.A.	Inconsistências contábeis e fiscais identificadas em auditoria; riscos de autuação e impactos reputacionais.	Instituição de programa de compliance fiscal, integração de departamentos, validação cruzada de SPED, auditoria contínua e treinamentos.	Regularização das obrigações acessórias, mitigação de riscos fiscais e recuperação de credibilidade no mercado.

Continua...

Continuação.

4.4.3 Planejamento Tributário por Reclassificação	Confeitos do Brasil S.A.	Carga tributária elevada sobre bombons (NCM 1806.90.00 com IPI 3,25%).	Análise técnica para reclassificação como wafer (NCM 1905.32.00), com apoio contábil, fiscal e jurídico.	Redução de tributos indiretos (alíquota zero de IPI), maior margem de lucro e vantagem competitiva.
4.4.4 Aproveitamento de Incentivos Fiscais Regionais	EcoTech	Busca por redução da carga tributária e maior competitividade.	Estudo dos incentivos na Zona Franca de Manaus; simulações comparativas e coordenação de projeto de migração produtiva.	Redução da carga de 38,5% para 14,2%, regularidade fiscal, viabilidade do Processo Produtivo Básico e ganhos logísticos e fiscais.

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A análise comparativa dos casos hipotéticos evidencia a relevância da controladoria na construção de soluções fiscais eficazes e alinhadas à legislação vigente. Ao adotar uma postura proativa e técnica, a controladoria contribui para a sustentabilidade financeira, o cumprimento regulatório e a maximização de vantagens competitivas das organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como problema de pesquisa a seguinte questão: como a controladoria pode contribuir para a gestão eficiente dos tributos nas empresas, garantindo conformidade fiscal e otimizando a carga tributária? Para responder a essa questão, o objetivo geral foi analisar a influência da controladoria na gestão tributária das empresas, destacando seu papel na conformidade fiscal, na tomada de decisões estratégicas e na redução de riscos fiscais.

Os objetivos específicos incluíram examinar a relação entre controladoria e planejamento tributário na busca pela eficiência fiscal, avaliar as principais estratégias contábeis utilizadas para minimizar riscos fiscais e evitar contingências tributárias, investigar como a controladoria contribui para o cumprimento das obrigações acessórias e o alinhamento às normas fiscais vigentes e, por fim, ilustrar cenários hipotéticos de empresas que implementaram práticas eficazes de gestão tributária sob a perspectiva da controladoria.

Este estudo destacou a importância da controladoria na gestão tributária das empresas, evidenciando seu papel fundamental na conformidade fiscal e na otimização da carga tributária. A pesquisa permitiu compreender que a atuação eficiente da controladoria não apenas reduz riscos fiscais, mas também fortalece a governança corporativa e contribui para a sustentabilidade financeira das organizações.

A análise teórica demonstrou que a complexidade do sistema tributário brasileiro exige das empresas estratégias bem estruturadas para garantir a conformidade fiscal. A pesquisa bibliográfica reforçou que a controladoria atua na integração das informações contábeis e fiscais, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e na mitigação de contingências tributárias. Além disso, a utilização de tecnologias na gestão fiscal se mostrou um diferencial

para otimizar processos e minimizar erros, embora o desafio da adaptação e capacitação profissional continue sendo um obstáculo para muitas empresas.

A elaboração de casos hipotéticos permitiu ilustrar diferentes cenários de planejamento tributário e os desafios enfrentados pelas empresas na busca por eficiência fiscal. Os exemplos reforçaram a necessidade de um planejamento tributário preventivo, que proporciona maior previsibilidade e segurança jurídica, em contraposição ao planejamento corretivo, que, apesar de necessário em alguns casos, está associado a custos adicionais e penalidades.

A pesquisa fornece subsídios importantes para futuras investigações sobre a relação entre controladoria e gestão tributária, incentivando novas abordagens metodológicas e o aprofundamento do tema.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros explorem a aplicação prática das estratégias de planejamento tributário, por meio de pesquisas empíricas que avaliem o impacto das decisões da controladoria na performance financeira das empresas. Além disso, a crescente digitalização dos processos fiscais e contábeis abre novas oportunidades de pesquisa sobre o papel da tecnologia na conformidade tributária e na mitigação de riscos fiscais. A evolução do cenário tributário exige um monitoramento contínuo, e a controladoria continuará desempenhando um papel estratégico na adaptação das empresas às mudanças regulatórias e às exigências de transparência fiscal.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARNAUD, Q.** *Le reporting pays par pays des activités et des bénéfices est une information cruciale pour la transparence fiscale des multinationales.* Le Monde, Paris, 1 set. 2024.
- BANCO MUNDIAL; PwC.** *Paying Taxes 2020: The changing landscape of tax policy and administration across 190 economies.* Washington, D.C.: World Bank Group, 2020.
- BARBOSA, M.; RIECHTER, S. M.; SOUZA, A. N. M.; MEURER, A. M..** *Dificuldades e elementos priorizados no planejamento tributário: análise a partir da percepção dos profissionais da contabilidade.* In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 19., 2019, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FIPECAFI, 2019.
- BERTOLUCCI, A. V.; NASCIMENTO, D. T.** *Quanto custa pagar tributos?* Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 13, n. 29, p. 55–67, maio/ago. 2002.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA FAZENDÁRIA (CONFAZ).** *Convênio ICMS nº 65, de 6 de dezembro de 1988.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 dez. 1988.
- BRASIL.** *Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967. Modifica dispositivos do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, e dá outras providências.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 fev. 1967
- BRASIL.** *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.* Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006.
- BRASIL.** *Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Dispõe sobre incentivos à inovação tecnológica e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, entre outras providências.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 nov. 2005.
- BRASIL.** *Lei nº 10.996, de 15 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a concessão de subvenção econômica às empresas que operem na Zona Franca de Manaus e dá outras providências.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2004.
- BRASIL.** *Lei nº 8.387, de 31 de dezembro de 1991. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, e dá outras providências.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 1991.
- BRASIL.** *Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 jan. 1995.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Portaria Interministerial SEPEC/ME/MCTIC nº 12, de 26 de junho de 2019. *Altera o Processo Produtivo Básico (PPB) para produtos de informática industrializados na Zona Franca de Manaus.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Lei que institui tributação mínima para grandes multinacionais é sancionada.* Brasília, 30 dez. 2024.

BRASIL. Receita Federal. *Drawback. Brasília, 2025.* Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/regimes-e-controles-especiais/regimes-aduaneiros-especiais/drawback>. Acesso em: 17 maio 2025.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 2.003, de 18 de janeiro de 2021. Dispõe sobre a Escrituração Contábil Digital (ECD). *Diário Oficial da União:* seção 1, Brasília, DF, 20 jan. 2021.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 2.004, de 18 de janeiro de 2021. Dispõe sobre a Escrituração Contábil Fiscal (ECF). *Diário Oficial da União:* seção 1, Brasília, DF, 20 jan. 2021.

BYGREN, K. *The digitalization impact on accounting business models.* 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – KTH Royal Institute of Technology, Stockholm, Suécia, 2016.

DOMINGUES, N. M. R. *Os reflexos do Planejamento Tributário na Contabilidade.* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, XVI, 2000, Goiânia: Conselho Federal de Contabilidade, Tema 8: A contabilidade e a tributação.

EL PAÍS. *El Tribunal de Cuentas Europeo advierte de los trucos fiscales de los países y pide más coordinación contra el fraude.* Madrid, 3 dez. 2024.

ERNST & YOUNG (EY). *EY Tax Risk and Controversy Survey 2023: A new era of controversy and reputation risk.* Londres: EYGM Limited, 2023.

FABRETTI, C. *Contabilidade Tributária.* 16. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

FGV DIREITO SP. *Aplicação de multas tributárias qualificadas: uma abordagem jurídica e econômica comparativa.* São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT). *Estudo sobre sonegação fiscal das empresas brasileiras.* Curitiba: IBPT, 2023.

LINO, L. L. dos S.. *A importância do planejamento tributário como ferramenta de gestão financeira e estratégica.* Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, 2023.

MARTINS, P. A.; SANTOS, T. F. E. dos. *Planejamento Tributário: estudo realizado em uma empresa que atua no ramo de comércio varejista de produtos de refrigeração.* São Paulo: Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo, 2021.

MERLUGO, W. Z.; CARRARO, W. B. W. H.; PINHEIRO, A. B.. *Transformação digital na contabilidade: os contadores estão preparados?* Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 15, n. 1, p. 180-196, 2021.

MINISTÉRIO DA FAZENDA (BRASIL). *Lei que institui tributação mínima para grandes multinacionais é sancionada.* Brasília, 30 dez. 2024.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S.. *Controladoria: seu papel na administração das empresas.* São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. *O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial.* Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXIX, n. 126, nov.-dez. 2000.

NAZARETH, L. G. C.; SPERS, V. R. E.; PRADO, E. Vieira; BERTASSI, A. L.; PADOVEZE, C. L.. *Brasil versus EUA: mapa do conhecimento e o reflexo dos efeitos axiológicos envolvendo a pesquisa sobre tributos.* Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 2, p. 69-81, 2016.

NIKOLAY, R.; NEVES, L. F. C.. *Contabilidade gerencial como base à controladoria.* Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 3, n. 1, p. 55-78, 2016.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica: conceitos, sistemas e implementação.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



PAVÃO, F. C.. *As obrigações acessórias e o desenvolvimento das empresas no Brasil: um estudo conduzido sob os vieses dos princípios e garantias dos contribuintes no Brasil*. Revista Direito Tributário Atual, São Paulo, n. 54, p. 122–146, 2023.

REUTERS. *Brazil rolls out minimum tax on profits of multinational firms*. Reuters Brasil, 4 out. 2024.

RICCIO, E. L.; PETERS, M. R. S.. *Controladoria, flexibilidade e foco: o paradoxo estratégico da flexibilidade aplicada ao core business*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3441>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ROCHA, J. E. A.; BARCELOS, L. R.; ROCHA, P. A. X.. *O planejamento tributário e a elisão fiscal*. Revista de Informação Contábil, Recife, v. 9, n. 3, p. 1–18, set./dez. 2015.

ROCHA, J. E. A.; BARCELOS, L. R.; ROCHA, P. A. X.. *O Planejamento Tributário e a Elisão Fiscal*. Encontro de Contabilidade e Governança, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 203-226, 28 dez. 2017.

SANTOS, A. B. dos; ARAÚJO, M. A. de. *Planejamento tributário: uma análise do perfil dos artigos disponíveis na plataforma CAPES no período de 2009 a 2019*. Revista Paraense de Contabilidade, v. 4, n. 3, p. 24-38, set./dez. 2019.

SILPER, T. A.. *Planejamento tributário como instrumento contra a evasão fiscal*. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Direito “Prof. Jacy de Asssis”, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae. Site institucional. Brasília: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 5 jul. 2025.

TORRES, R. L.. *Planejamento Tributário: elisão abusiva e evasão fiscal*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013.